

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

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL
MUHALEFET ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN
SESLİLİĞİNİN ROLÜ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Kemalettin ERYEŞİL

DOKTORA TEZİ

**Danışman
Prof. Dr. Aykut BEDÜK**

Konya – 2018

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanış sürecinin başından sonuna kadar yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Aykut BEDÜK, verdiği destek ve katkılardan dolayı değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Rifat İRAZ ve Sayın Prof. Dr. Orhan ÇOBAN'a;

Ve en önemlisi verdikleri manevi destek ve gösterdikleri fedakârlıkla bugünlere gelmemde büyük pay sahibi olan aileme;

Özveriyle sağladıkları düşünme ve çalışma ortamı ve yüksek anlayış için eşim Hatice Kübra ve sevgili çocuklarım Elifsu ve Ömer'e teşekkür etmeyi borç bilirim.

Kemalettin Eryeşil

Konya, 2018



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Kemalettin ERYEŞİL	
	Numarası	124127001035	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora <input checked="" type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Aykut BEDÜK	
	Tezin Adı	Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma	

ÖZET

Bu çalışmada, algılanan örgütsel adalet kavramı, teorileri, boyutları, unsurları ile örgütsel muhalefet kavramı, temelleri, önemi üzerinde durularak çalışan sessizliği, boyutları ve çalışan sessizliğine etki eden faktörler incelenmiş ve bu kavramların birbirleri üzerindeki etkileri incelenerek bankacılık sektöründe bir uygulama yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, banka çalışanlarının örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sessizliğinin aracı rolünü analiz etmektir. Bu amaç doğrultusunda Konya ilindeki banka çalışanlarına kolayda örnekleme yoluyla anket yöntemi temel alınarak bir araştırma yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı ile örgütsel muhalefet düzeyi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı ile çalışan sessizliği arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sessizliğinin kısmi aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Muhalefet, Çalışan Sessizliği



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



	Adı Soyadı	Kemalettin ERYEŞİL	
	Numarası	124127001035	
Öğrencinin	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora <input checked="" type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Aykut BEDÜK	
	Tezin İngilizce Adı	The Effect of Perceived Organizational Justice on Organizational Dissent The Role of Employee Voice: A Research in the Banking Sector	

ABSTRACT

In this study, the concept of perceived organisational justice and its theories, dimensions, factors; the concept of organisational dissent, putting emphasis on its foundations and importance, employee voice, its dimensions and the factors affecting it are examined and a research is conducted in banking sector by analysing the effects of these concepts on each other. The aim of this study is to analyse intermediary role of employee voice in the effect of bank employees' perception of organisational justice on organisational dissent. For this purpose, a survey was conducted on the basis of questionnaire method using convenience sampling with the bank employees in Konya province. According to research findings, there is a significant and positive relationship between organisational justice perception and level of organisational dissent of bank employees. Similarly, a statistically significant and positive relationship was determined between organisational justice perception and employee voice of bank employees. What is more, employee voice was determined to play a partial intermediary role in the effect of perceived organisational justice on organisational dissent.

Key Words: Organisational Justice, Organisational Dissent, Employee Voice.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
DOKTORA TEZİ KABUL FORMU	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Algılanan Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı	4
1.2. Örgütsel Adalet Teorileri	8
1.2.1. Reaktif-İçerik Teorileri	10
1.2.2. Proaktif-İçerik Teorileri	13
1.2.3. Reaktif-Süreç Teorileri	15
1.2.4. Proaktif-Süreç Teorileri	16
1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları	17
1.3.1. Dağıtım Adaleti	18
1.3.2. Prosedürel (Süreç) Adalet	22
1.3.3. Etkileşimsel Adalet	26
1.4. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Bazı Unsurlar	30
1.4.1. Lider-Üye Etkileşimi	30
1.4.2. Örgütsel Güven	31
1.4.3. Örgütsel Vatandaşlık	33
1.4.4. İş Tatmini	34
1.4.5. Algılanan Örgütsel Destek	35
1.4.6. Örgütsel Bağlılık	36
1.5. Örgütsel Adalet ile İlgili Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar	38
1.6. Örgütsel Adalet ile İlgili Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar	40

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL MUHALEFET

2.1. Muhalefet Kavramı.....	44
2.2. Örgütsel Muhalefet.....	45
2.3. Örgütsel Muhalefetin Önemi.....	51
2.4. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri.....	53
2.4.1. Ayrılma-Dile Getirme (Ses) ve Sadakat Kuramı.....	53
2.4.2. Örtük Kontrol Kuramı.....	54
2.4.3. Bağımsız Düşünme Kuramı.....	55
2.5. Örgütsel Muhalefet Süreci.....	56
2.5.1. Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar.....	56
2.5.2. Örgütsel Muhalefet İle İlişkili Değişkenler.....	58
2.5.2.1. Bireysel Faktörler.....	58
2.5.2.2. İlişkisel Faktörler.....	60
2.5.2.3. Örgütsel Faktörler.....	61
2.5.3. Örgütsel Muhalefet Davranışları.....	62
2.5.3.1. Dikey Muhalefet.....	63
2.5.3.1.1. Çözüm Önerisi Sunma.....	65
2.5.3.1.2. Doğrudan-Fiili İtiraz.....	66
2.5.3.1.3. Tekrar Etme.....	66
2.5.3.1.4. Önleme.....	67
2.5.3.1.5. İstifa Tehdidinde Bulunma.....	67
2.5.3.2. Yatay Muhalefet.....	68
2.5.3.3. Dışsal Muhalefet.....	70
2.6. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar.....	72
2.7. Örgütsel Muhalefetle İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar.....	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN SESLİLİĞİ

3.1. Çalışan Sessliliği.....	84
3.2. Çalışan Sessliliği ile İlgili Kavramlar.....	89
3.2.1. Üstleri Etkileme.....	89
3.2.2. Açıkça Konuşma.....	89

3.2.3. Konu Benimsetme	91
3.2.4. Sorumluluk Alma	91
3.2.5. İlkeli Örgütsel Muhalefet	92
3.2.6. Whistleblowing.....	93
3.3. Çalışan Sessizliğinin Boyutları.....	94
3.3.1. Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial Voice).....	94
3.3.2. Savunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Voice)	96
3.3.3. Kabul Edilmiş Sessizlik (Acquiescent Voice).....	96
3.4. Çalışan Sessizliğine Etki Eden Faktörler.....	98
3.4.1. Bağlamsal Faktörler.....	98
3.4.1.1. Örgüt Yapısı.....	98
3.4.1.2. Örgüt Kültürü.....	99
3.4.1.3. İş Grubu Büyüklüğü ve Yapısı	100
3.4.1.4. Kolektif İnanışlar	100
3.4.1.5. Yöneticinin Tarafsızlığı(Adillığı)	101
3.4.1.6. Yöneticiyle İle Olan İlişkiler.....	101
3.4.1.7. Liderlik Tarzları	102
3.4.1.8. Birden Fazla Liderin Oluşu.....	103
3.4.2. Bireysel Faktörler	103
3.4.2.1. İşe Yönelik Tutumlar	103
3.4.2.2. Kişilik ve Demografik Özellikler	104
3.4.2.3. Deneyim ve Tecrübe	104
3.4.2.4. Uzun Dönem veya Kısa Dönemli Çalışma	105
3.4.2.5. Pozisyon ve Statü.....	106
3.4.2.6. Performans	106
3.4.2.7. Rol tanımları	106
3.5. Çalışan Sessizliği İle İlgili Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar	107
3.6. Çalışan Sessizliği İle İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar	111

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİN ROLÜ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	115
4.2. Araştırmanın Varsayımları	115

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	116
4.4. Araştırmanın Yöntemi	116
4.4.1. Anket Formunun Oluşturulması	117
4.4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	118
4.4.3. Verilerin Analizi	119
4.5. Araştırmanın Hipotezleri	119
4.6. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme	121
4.6.1. Örneklemin Demografik Özellikleri	121
4.6.2. Örgütsel Adalet, Örgütsel Muhalefet ve Çalışan Sessliliği Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerliliklerinin Değerlendirilmesi	123
4.6.3. Örgütsel Adalet, Örgütsel Muhalefet ve Çalışan Sessliliği Ölçeklerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	129
4.6.4. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi	133
4.6.5. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi	144
4.6.6. Çalışan Sessliliği Ölçeğinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi.	155
4.6.7. Örgütsel Adalet, Örgütsel Muhalefet ve Çalışan Sessliliği Arasındaki Korelasyon Analizi	164
4.6.8. Örgütsel Adalet, Örgütsel Muhalefet ve Çalışan Sessliliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	168
SONUÇ	184
KAYNAKÇA	190
EK 1: ANKET	226
EK 2: ÖZGEÇMİŞ	228

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması	10
Tablo 2.1. Örgütsel Muhalefet Tanımları	48
Tablo 2.2. Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar.....	57
Tablo 3.1. Çalışan Sessliliği ile ilgili kavramlar	94
Tablo 3.2. Çalışan Sessliliği Alt Boyutlarının Davranış Tiplerine ve Çalışan Güdüsüne göre Örnekler(Çalışan Sessliliğin Alt Boyutları ve Örnekleri)	97
Tablo 3.3. Çalışan Sessliliğine Etki Eden Faktörler.....	98
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Özellikler	122
Tablo 4.2. Ölçeklerin İç Tutarlılık Analizi Sonuçları.....	123
Tablo 4.3. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları..	124
Tablo 4.4. Örgütsel Muhalefet Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.	126
Tablo 4.5. Çalışan Sessliliği Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .	128
Tablo 4.6. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri	130
Tablo 4.7. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	131
Tablo 4.8. Çalışan Sessliliği Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	132
Tablo 4.9. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması..	134
Tablo 4.10. Medeni Hale Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	134
Tablo 4.11. Yaşa Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	135
Tablo 4.12. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	136
Tablo 4.13. Unvana Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması...	137
Tablo 4.14. Gelir Durumuna Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	138
Tablo 4.15. Sektördeki Çalışma Yılına Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	139
Tablo 4.16. Şubede Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	141
Tablo 4.17. Çalıştığı Birime Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	142
Tablo 4.18. Bankanın Niteliğine Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	142

Tablo 4.19. Bankanın Sermaye Yapısına Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	143
Tablo 4.20. Cinsiyete Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	144
Tablo 4.21. Medeni Hale Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	145
Tablo 4.22. Yaşa Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması .	146
Tablo 4.23. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	147
Tablo 4.24. Unvana Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	148
Tablo 4.25. Gelir Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması .	149
Tablo 4.26. Sektördeki Çalışma Yılına Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	150
Tablo 4.27. Şubede Çalışma Süresine Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	152
Tablo 4.28. Çalıştığı Birime Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	153
Tablo 4.29. Bankanın Niteliğine Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	153
Tablo 4.30. Bankanın Sermaye Yapısına Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	154
Tablo 4.31. Cinsiyete Göre Çalışan Sessliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	155
Tablo 4.32. Medeni Hale Göre Çalışan Sessliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	155
Tablo 4.33. Yaşa Göre Çalışan Sessliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	156
Tablo 4.34. Eğitim Durumuna Göre Çalışan Sessliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	157
Tablo 4.35. Unvana Göre Çalışan Sessliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması ..	158
Tablo 4.36. Gelir Durumuna Göre Çalışan Sessliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	159
Tablo 4.37. Sektördeki Çalışma Yılına Göre Çalışan Sessliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	160
Tablo 4.38. Şubede Çalışma Süresine Göre Çalışan Sessliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	161

Tablo 4.39. Çalıştığı Birime Göre Çalışan Sessliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	162
Tablo 4.40. Bankanın Niteliğine Göre Çalışan Sessliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	163
Tablo 4.41. Bankanın Sermaye Yapısına Göre Çalışan Sessliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	163
Tablo 4.42. Korelasyon Analizi	165
Tablo 4.43. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki Basit Doğrusal Regresyon Analizi	168
Tablo 4.44. Örgütsel Adalet ve Çalışan Sessliliği Arasındaki Basit Doğrusal Regresyon Analizi	169
Tablo 4.45. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	171
Tablo 4.46. Örgütsel Adalet ve Çalışan Sessliliği Arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	173
Tablo 4.47. Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkide Çalışan Sessliliğin Aracılık Rolü	175
Tablo 4.48. Etkileşim Adaleti ve Dikey Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgüt Yararına Sessliliğin Aracılık Rolü	176
Tablo 4.49. Dağıtım Adaleti ve Dikey Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgüt Yararına Sessliliğin Aracılık Rolü	178
Tablo 4.50. Prosedürel Adalet ve Dışsal Muhalefet Arasındaki İlişkide Savunma Amaçlı Sessliliğin Aracılık Rolü	179
Tablo 4.51. Prosedürel Adalet ve Yatay Muhalefet Arasındaki İlişkide Savunma Amaçlı Sessliliğin Aracılık Rolü	181
Tablo 4.52. Prosedürel Adalet ve Dikey Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgüt Yararına Sessliliğin Aracılık Rolü	182

GİRİŞ

Günümüz küreselleşen iş dünyasında dinamik bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin rekabetçi bir ortamda ve sürekli değişimin yaşandığı bir iklimde varlıklarını devam ettirebilmeleri sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmelerine bağlıdır. Bu ortamda örgütlerin çevrelerindeki değişime adapte olabilmeleri ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmeleri için sahip oldukları en önemli kaynak insan faktörüdür. Günümüz örgütlerinin nitelikli işgücünü cezbetme, elde tutma ve onları örgütsel amaçlar doğrultusunda başarılı bir şekilde yönetmek amacıyla insan sermayesine odaklandığını ifade etmek mümkündür (Kanten, 2016: 4). Çalışma yaşamında insan sermayesinin önem kazanmasıyla birlikte çalışan davranışları her yönüyle inceleme konusu olmaya başlamıştır. Bu bağlamda çalışanların örgütlerinden elde ettikleri kazanımlar, bu kazanımları ortaya çıkaran prosedürler ve yöneticileriyle olan ilişkilerinin adilliği konusundaki algılarını ifade eden kavram örgütsel adalettir (Yürür, 2009: 167).

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki diğer çalışanlara yardımcı olma ve bağlanma arzusunu gerçekleştirmekte, çalışanları daha yakınlaştırarak bir araya getirme ve örgütlerine yönelik güçlü bir gurur hissetmelerine, çalışanların işlerini doğru ve ahlaki duygularla yapma ihtiyacını gerçekleştirmekte, çalışanların kendilerine ve örgüt içindeki yerlerine daha pozitif bir bakış açısıyla yaklaşmalarını sağlamaktadır (Miles, 2012: 187).

Çalışanlar, örgüt içinde kaynak dağıtımına yönelik karar verme sürecinde nasıl muamele gördüklerine önem vermektedirler. Çalışanların kaynak dağıtımında kullanılan süreçlerin adilliğine yönelik algılamalarını; karar verme sürecinde söz hakkı vererek, kuralları düzenli bir şekilde takip ederek ve uygulayarak, bu süreçte bilgiyi doğru bir şekilde kullanarak, karar verme sürecinde ortaya çıkabilecek ön yargı ve yanlı değerlendirmeleri önleyerek ve bunlara karşı korunarak geliştirebilir. Bununla birlikte, çalışanların adalet algılamalarını, onlara saygı duyarak ve değer vererek, karar verme sürecinde ne zaman, nasıl ve hangi bilgilerin kullanıldığını göstererek ve önemli kaynak dağıtımlarının nasıl ve neden yapıldığına yönelik tam ve yeterli açıklamalar yaparak geliştirebilmektedir. Böylece çalışanlar, kendilerini

daha değerli hissetme eğiliminde olmakta ve bu da çalışanların tutum ve davranışlarında daha çok verimlilik sağlamaktadır (Miles, 2012: 190-191).

Örgütün niteliği ne olursa olsun, karar alma sürecinde, sorunların tespiti ve çözüme kavuşturulması noktasında, yenilik ve değişimin gerekli olduğu zamanlarda çalışanlarının düşünce, fikir, tespit ve önerileri oldukça önemli bilgi kaynaklarıdır (Alparslan, 2016: 883). Çalışanların görüşleri, önerileri ve örgütsel işlemleri geliştirme eylemleri gittikçe önemli bir rol oynadığı (Liu vd., 2010; Morrison ve Phelps, 1999) örgütler için önemli bilgi, sorun veya önerilerini ifade etme davranışı olarak “çalışan sesliliği”, son yıllarda örgütsel davranış yazınında yapılan çalışmalarda incelenen bir kavram haline gelmiştir (Briensfield vd., 2009: 9). Çalışan sesliliği; örgütsel politikaların ve uygulamaları geliştirme amacıyla iş ile ilgili konularda fikir, öneri, endişe veya düşüncenin isteğe bağlı iletimi olarak ifade edilmektedir. Çalışan sesliliği bir etkileşim biçimi olduğu için örgütsel adalet teorisinin bir süreci olarak görülmektedir (Anyango vd., 2015: 12). Örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların, karar verme kalitesini (Silverman, 2013), örgütsel bağlılığı (Travis vd., 2011), iş tatmini (Greenberg, 1996) ve üretkenliği (Settles vd., 2007), örgütsel muhalefeti (Kassing ve McDowell, 2008), çalışan sesliliğini (Dustar ve Esmailzadeh, 2014) artırdığı işten ayrılma niyetini ise azalttığı (MacLeod ve Clarke 2009) görülmektedir.

Çalışan sesliliğinin bir biçimi olan örgütsel muhalefet “bir veya daha fazla astın örgütün politikalarını, uygulamaları veya zorunluluklarla ilgili anlaşmazlığını ifade etmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan interaktif süreçtir” şeklinde tanımlanmaktadır (Garner, 2013: 376). Örgütsel muhalefet, çalışanların yöneticiler veya politikalarla ilgili memnuniyetsizliği ifade ettiği ve örgüte değerli geribildirim sağladığı için örgütsel yaşamda önemli bir unsurdur. Örgütsel muhalefet, çalışanların “beklenen ve gerçekleşen işlerin derecesi arasındaki uyumsuzluğun” farkına varmasıyla ortaya çıkmakta (Kassing, 1997) ve birçok çalışmada çeşitli örgütsel sonuçlar açısından çalışan sesliliği ve örgütsel muhalefetin önemini göstermektedir (Garner vd., 2008).

Yukarıdaki değerlendirme çerçevesinde yaptığımız araştırmanın sorunsalı şudur: “Bankacılık sektöründe algılanan örgütsel adalet örgütsel muhalefeti nasıl ve ne

yönde etkilemektedir? Çalışan sesliliği bu iki değişkeni nasıl ve ne yönde etkilemektedir?”. Bu çerçevede tezin amacı bankacılık sektöründe algılan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini sistematik bir şekilde çeşitli boyutlarıyla incelemek ve ayrıca algılan örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide çalışan sesliliğinin rolünü analiz etmektir. Ayrıca yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ile ilgili olarak literatüre katkıda bulunmak ve sektörde bulunan banka yöneticilerinin konu ile ilgili sorunlarını çözmek için bazı çıkarımlarda bulunulmuş ve yöneticilere çeşitli öneriler sunulmuştur.

Bu kapsamda araştırmanın örneklemini Konya ilindeki banka çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde algılanan örgütsel adalet kavramı ve tanımı, örgütsel adalet teorileri, örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adalet algısının ilişkili olduğu bazı unsurlar, örgütsel adalet ile ilgili literatür taraması; ikinci bölümde muhalefet kavramı, örgütsel muhalefet, örgütsel muhalefetin önemi, örgütsel muhalefetin kuramsal temelleri, örgütsel muhalefet süreci, örgütsel muhalefet ile ilgili literatür taraması; üçüncü bölümde çalışan sesliliği, çalışan sesliliği ile ilgili kavramlar, çalışan sesliliğinin boyutları, çalışan sesliliğine etki eden faktörler, çalışan sesliliği ile ilgili literatür taraması; dördüncü bölümde ise araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın metodolojisi, verilerin analizi ve araştırma bulgularının değerlendirilmesi yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Algılanan Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı

Hak tanırılık, haklılık ve doğruluk anlamında kullanılan adalet kavramı etimolojik köken olarak Arapçadaki “adl” sözcüğü, İngilizcede ise “justice”in karşılığını oluşturmaktadır. Adalet kavramı, ahlaki ve etik açıdan haklı olan bir eylem veya karara karşılık gelmektedir. Adalet; din, ahlak, eşitlik ve hukuka bağlanabilir (Usmani ve Jamal, 2013: 354). Adalet kavramı, bireylerin sosyal hayat içindeki birbirleriyle etkileşimi ve davranışlarıyla ilgili olmasından dolayı din, ahlak, eşitlik, etik, din kuralları ve hukukla ilişkili olmakla birlikte tarih boyunca süregelen tartışmalı bir konu olmuştur (Sarı, 2016: 185). Farklı fikir ve düşüncelere sahip düşünürler eski çağlardan beri adalet kavramıyla ilgilendikleri ve dört büyük kutsal kitapların tamamında adil olmaya ve adalete ilişkin bölümler bulunduğu görülmektedir (Szilas, 2011: 57).

Yönetim yazını incelendiğinde, “adalet” kavramının tarihin başlangıcından günümüze kadar Aristo, JS Mill, Platon, Nozick, Rawls, Marx ve Hobes (Hassan, 2002: 56), gibi felsefeyle ilgilenen düşünürlerin farklı düşünce ve bakış açılarıyla üzerinde araştırmalar yaptıkları ve üzerinde önemle durdukları bir konu olduğu görülmektedir (Greenberg ve Bies, 1992: 433; Colquitt vd., 2001: 425; İçerli, 2010: 68). Ayrıca, siyaset bilimi, iktisat, sosyoloji, psikoloji, sosyal bilimler gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların adalet kavramının anlaşılmasında ve gelişmesinde önemli katkıları olmuştur (Karaeminoğulları, 2006: 8). 19. Yüzyılın öncesine kadar özellikle felsefe tarihinin önemli kavramlarından biri olan adalet kavramı, daha sonra sadece felsefeyi ilgilendiren bir kavram olmaktan çıkmış hukuk ve sosyoloji (Kuru Çetin, 2013: 71) alanlarının yanı sıra, endüstri-örgüt psikolojisi (Colquitt vd., 2001: 425), insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranışın da (Jawad vd., 2012: 40) çalışma alanı içinde de yer almaya başlamıştır.

Adalet algılamalarıyla ilgili çalışmalar, bireysel ve örgütsel çıktılarla ilişkisi nedeniyle örgütsel davranış alanında kritik bir öneme sahiptir (Yadav ve Yadav, 2016: 15). Adalet, objektif bir realite ya da kuralcı bir ahlaki kural olmaktan ziyade,

bireylerin doğru olduğuna inandığı şeyleri algılaması bakımından öznel ve açıklayıcı bir kavramdır. Bu bağlamda örgütsel adaleti, yönetsel davranışın etik ve manevi duruşuyla ilgili kişisel bir değerlendirme olarak ifade edebiliriz (Cropanzano vd., 2007: 35). Başka bir ifadeyle örgütsel adaleti, bir örgüt içindeki eylem, süreç ve yapı hakkında bireyin yorumu olarak tanımlayabiliriz. Bu nedenle, örgüt içinde adalet mekanizmalarını yapılandırmadan önce çalışanların bakış açısını bilmek son derece önemlidir. Yani, çalışanlar için ne tür olayların örgütsel adalet duygusunu ortaya çıkardığını anlamaları gerekmektedir (Yadav ve Yadav, 2016: 15).

Örgütsel adalet taktik, düşünce ve değer yönetiminin temelini oluşturur ve aynı zamanda tüm organizasyonel değer ve ilkelerin temelini oluşturmaktadır. Örgütsel adalet, 1970'lerde toplumsal ve sosyal ilişkilere bağlı olarak yani sosyal adalet boyutlarından biri olarak geliştirilmiş (Choudhry ve Kumar, 2011: 19) ve sosyal etkileşimlerdeki adalet ilkelerini açıklamaya yönelik olduğu ifade edilmektedir (Akyel, 2014: 7). Ancak, son zamanlarda sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlanarak, örgüt içinde elde edilen ödül veya cezaların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal normlar ve kurallarla ilgili olan "örgütsel adalet" kavramının geliştirildiği görülmektedir (Folger ve Cropanzano, 2001: 16; Yürür, 2005: 95). Örgütsel Adalet kavramı ilk kez 1987 yılında Greenberg tarafından kullanılmıştır. Greenberg (1987) örgütsel adaleti, çalışanların örgütsel politikalara, uygulamalara ve kararlara ilişkin adalet algılamaları ve bu algıların çalışanların davranışları üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik girişimler olarak tanımlamıştır (Greenberg, 1990: 400).

Literatüre bakıldığında örgütsel adalet kavramının çeşitli araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde tanımlandığı görülmektedir. Johnson vd. (2006)' a göre örgütsel adalet kavramı, "çalışma ortamında insan kaynaklarının bireysel ve örgütsel sonuçların adil olduğunu düşünmesi" olarak tanımlamaktadır. Örgütsel adalet, "çalışanların işyeri prosedürlerini, etkileşimlerini ve sonuçlarını adil olarak görme derecesi" olarak tanımlanmaktadır (Akram vd., 2016: 115).

Örgütsel adalet, çalışanların örgütlerde adaletsizlikleri, davranışsal, bilişsel ve duygusal tepkileriyle birlikte algıladıklarını ifade etmektedir. Çalışanlar, örgüt içindeki uygulamaların sadece adil değil aynı zamanda etik ve ahlaki olması

gerektiğine inandıkları için adalete yönelik uygulamalar örgütler için önemlidir (Rineer vd., 2017: 400).

Örgütsel adalet, “çalışanın örgüt içindeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılaması” olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 1996: 24). Her çalışanın örgütle ilgili algılaması kendine özgüdür ve örgüt içinde herhangi bir çalışan için adil gelen bir uygulama veya davranış, bir başka çalışan için adil gelmeyebilmektedir (Colquitt vd, 2005: 16). Örgütsel adaletin algı olarak tanımlanmasının temel nedeni, örgüt içindeki adaletin değerlendirilmesinde örgütün çalışanına karşı ne kadar adaletli olduğunun sorgulanması yerine, çalışanın örgütün davranış ve uygulamalarını ne kadar adil bulduğunun esas alınmasıdır (Bakan, 2011: 192). Bu nedenle, örgütsel adaletin algısal olduğu ve adaletle ilgili herhangi bir standart veya norm oluşturmanın zor olduğu ifade edilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998: 42; Yürür, 2005: 95).

Örgütsel adalet, çalışanların işyerindeki adalet algılamalarının işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğini ve adaletin çalışma ortamındaki rolünü ifade etmektedir (Moorman, 1991: 845). Örgüt içinde bir çalışan için adaletli görünen davranış veya uygulamanın bir başka çalışan için adaletsiz olarak düşünülebilmesi söz konusu olabildiği için adalet göreceli bir kavramdır. Örgütsel adaleti “çalışanın örgüt içindeki uygulamalar ve davranışlarla ilgili olarak adalet algılamaları” olarak ifade edebiliriz (Greenberg, 1996: 24; Poole, 2007: 727).

Örgütsel adalet, çalışanın örgüt içinde gerçekte kendisine hangi oranda adaletli davranıldığından ziyade kendisinin bu davranışı hangi oranda adaletli olarak algıladığının önemli olmasının (Gürbüz, 2007: 79), yanı sıra göreceli ve algısal bir durum olması olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, örgütsel adalet kavramıyla ilgili yapılan tanımlara bakıldığında, genellikle “algılanan örgütsel adalet” ifadesi kullanıldığı görülmektedir (Budak, 2015: 40).

Örgütsel adalet kavramının temeli J. Stacy Adams tarafından geliştirilen “Eşitlik Teorisi”ne dayanmaktadır (Rahman vd., 2016: 189). J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriyle ortaya çıkan örgütsel adalet kavramı, bireylerin kendi aralarında adil veya adaletli ilişkiler sürdürmek ve haksız veya adil olmayan

ilişkilerden kaçınmak için motive olduklarını vurgulamaktadır (Hassan, 2002: 56). Bu teoriye göre, çalışanlar sadece ödüllendirme miktarıyla ilgilenmez (Rahman, vd., 2016: 189), aynı zamanda kendi örgütünde verdiği emek karşılığında aldıkları kazançları, aynı iş ortamında veya başka iş ortamlarındaki benzer pozisyondaki çalışanların verdiği emek ve elde ettikleri kazançlarla karşılaştırdığını ortaya koymaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016: 291). Bu bağlamda, çalışanlar işyerindeki kural ve prosedürlerin tüm çalışanlar arasında adil bir şekilde uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, örgüt içindeki belli başlı sosyal hak ve olanaklardan bütün çalışanların eşit biçimde yararlanma beklentisi içinde olurlar. Bu doğrultuda, çalışanların örgütsel adalet algılamalarının odağında örgütsel sonuçlar ve bu sonuçların karşılaştırılması bulunmamaktadır. Bununla birlikte, örgüt içindeki kural ve prosedürlerin uygulanış tarzıyla çalışanlar arasındaki etkileşim ve çıktıları da çalışanların adalet algılamalarının odak noktasında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Eşitlik teorisinin temel varsayımı, insanların iş girdilerinin (çabaları) ve sonucun (diğer bir deyişle ödüllerin) oranını diğerinin (örn. Bir iş arkadaşı) oranlarıyla kıyaslayarak adalet algılarını geliştirdiklerini ileri sürmektedir (Srivastava, 2015: 668). Çalışanlar örgüt içindeki uygulamaların ve davranışların adil olduğunu hissetmeleri durumunda işlerine, performanslarına, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine yönelik tutumları olumlu yönde olacak (Moorman, 1991: 845) ve yönetimine yardımcı olmak için ekstra rol davranışı göstererek örgütlerine yardımcı olmayı tercih edeceklerdir (Treviño ve Weaver, 2001; Jaffe, 2002; Rahman vd., 2015: 191). Yapılan çalışmalarda, çalışanların karar verme sürecinin şeffaf olduğunu düşündükleri ve adil bir şekilde muamele gördükleri zaman yüksek düzeyde bir iş performansı ve örgütsel bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir (Cropanzano ve Greenberg, 1997; Colquitt vd., 2001; Rupp ve Cropanzano, 2002; Rahman vd., 2015: 191).

Çalışanların örgüt içindeki uygulama ve davranışların adaletsiz olduğunu algılaması durumunda ise yıkıcı, zararlı ve etik olmayan uygulamalarıyla (Rahman vd., 2015: 191), işlerine, performanslarına ve yöneticilerine yönelik tutumları olumsuz yönde olacaktır (Beugre, 1998: 1092).

Yapılan çalışmalarda, işgörenlerin örgütlerine yönelik tutum ve davranışlarının şekillenmesinde örgütsel adaletin etkili olduğu görülmektedir (Lambert, 2003: 155). Örgüt içi etkileşimlere bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel ve bireysel her türlü çıktı, ödül ve cezanın adil dağıtımını ifade eden dağıtımsal adalet, örgütsel adaletin keşfedilen ilk boyutunu oluşturmaktadır. Bu anlamda örgütsel adaletin temeli olan Adams'ın Eşitlik Teorisi dağıtımsal adalet üzerinde yoğunlaşmıştır (Doğan, 2009: 72; Yıldırım: 2013: 9).

Bu teoriden sonra yapılan çalışmalar örgütsel adalet algısını, örgütsel kazanımların türü ve miktarı ile ilişkili olan dağıtım adalaeti yaklaşımını daha geniş bir perspektiften ele alarak, bu kazanımların oluşturulması süreçlerini de örgütsel adalet algısı kapsamına dâhil eden prosedürel adalet kavramını ortaya çıkarmışlardır (Yürür, 2008: 297).

Daha sonra yapılan çalışmalarda ise, örgütsel adaletin sosyal boyutuna vurgu yapılmış ve bu sosyal boyut etkileşimsel adaleti ortaya çıkarmıştır (Küçükeşmen, 2015: 7). Etkileşimsel adalet ise, örgütsel uygulamaları beşeri yönüyle ilgilenmekte ve işlemlerle ilgili çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin adil olarak algılanması olarak tanımlanmaktadır. Dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet birbirleriyle ilişkili olmasına karşın bu kavramların işlevleri bakımından birbirinden farklı olduğu savunulmaktadır (Nergiz, 2015: 6).

1.2. Örgütsel Adalet Teorileri

Tarihsel süreç içerisinde örgütsel adalet konusunun kavramsallaştırılması Homans (1961), Adams (1965) ve Walster vd. (1973) gibi teorisyenlerin çalışmalarına dayanmaktadır. Daha sonra 1960-1970'li yıllarda, Eşitlik Teorisi çerçevesinde ileri sürülen ücret ve iş ile ilgili kazanımların dağıtımı konusu önemli ölçüde ilgi görmüştür.

Greenberg (1987) tarafından geliştirilen örgütsel adalet teorileri; reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyut olarak birbirinden bağımsız iki boyutta sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmada tanımlanan boyutlar, örgütsel davranış alanında çok fazla ilgi duyulan örgütsel adaleti kavramlaştırmada oldukça faydalı olmuştur (Greenberg, 1987: 9).

Reaktif-proaktif boyut sınıflandırması ilk olarak Van Avermaet vd. (1978) çalışmalarında ele alınmıştır. Greenberg (1982) ise bu sınıflandırmayı eşitlik teorisini düzenlemek için kullanmıştır. Reaktif-proaktif boyut ayrımının temel varsayımı, örgüt içindeki adaletsizliği gidermek ve adalete ulaşmaya çalışmaktır.

Reaktif teoriler, çalışanların örgüt içinde algıladıkları adaletsiz davranışlardan kaçmak veya bu davranışlardan kaçınmak için yaptığı girişimlere odaklanmaktadır. Ayrıca, reaktif teoriler adaletsizliğe karşı çalışanların verdiği tepkileri incelemektedirler. Proaktif teoriler ise, çalışanların örgüt içinde adaleti sağlamak amacıyla gösterdikleri davranışlara odaklanmaktadır. Ayrıca, proaktif teoriler örgüt içinde adil uygulamaların yapılmasıyla ilgili davranışları incelemektedirler.

Süreç teorileri, örgüt içinde çalışanları elde ettiği ücret, terfi vb. kazanımların nasıl belirlendiğine odaklanmaktadır. Ayrıca, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığıyla ilgilenmektedirler. İçerik teorileri ise, örgüt içinde çalışanların elde ettiği kazanımların dağıtımından adil olma durumuna odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 10).

Greenberg (1987)'e göre dağıtım adaleti, örgüt içinde adaletsizlik söz konusu olduktan sonraki tepkileri incelemekle birlikte, işgörenlerin örgüt içindeki adaletsiz uygulama ve davranışlardan sakınmaları ve uzak durmalarına odaklanmaktadır. İşlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin ise, örgüt içinde adaleti sağlama ve oluşturma çabalarına odaklandığı görülmektedir. Dolayısıyla işlemsel ve etkileşimsel adalet proaktif özellik gösterirken; dağıtımsal adalet ise reaktif bir özellik göstermektedir. (Çakır, 2006: 45).

Reaktif-proaktif teorilerin ve süreç-içerik teorilerinin birbirinden bağımsız olduğu ve bu nedenle iki teori birleştirildiğinde reaktif-içerik teorileri, proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileri şeklinde dört farklı adalet kavramsallaştırması sağlandığı varsayılmaktadır. Tablo-1.1' de Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması yer almaktadır (Greenberg, 1987: 9).

Tablo-1.1. Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teoriler Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teoriler Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teoriler Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976a, 1980)	Proaktif-Süreç Teoriler Dağıtım Tercih Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987:10.

1.2.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Çalışanların örgüt içinde adil olmayan uygulamalara yönelik nasıl tepki verdiklerine odaklanan adalet ile ilgili kavramsal yaklaşımlar Reaktif-içerik teorileri olarak ele alınmaktadır. Greenberg (1987)'in yaptığı adalet teorileri bu sınıflandırmanın içerisinde yer almaktadır (İşbaşı, 2000: 44).

Örgütsel davranış araştırmacıları tarafından en çok bilinen adalet teorileri olan “Homans (1961)’ın Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams (1965)’ın Eşitlik Teorisi, Walster vd. (1973)’nin geliştirdiği Eşitlik Teorisi’nin versiyonları (Greenberg, 1987: 11) ve Crosby (1976)’nin Göreceli Yoksunluk Teorisi” (İçerli, 2010: 71) bu sınıflandırmaya girmektedir.

Bu teoriler birbirinden farklılık göstermesine rağmen belli başlı ortak noktaları vardır. Çalışanların örgüt içindeki adaletsiz durumlara karşı bazı olumsuz duygu ve tutumlarla tepki verdiklerini açık bir şekilde belirtmeleri ve bu adaletsiz durumu düzeltecek şekilde davranarak bu durumdan kaçınma girişimleri bu teorilerin temel ortak noktalarıdır. Bu nedenle reaktif-içerik teorileri olarak nitelendirilmektedir. Bu teorilerin temel odak noktası çalışanların, örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin adaletsiz dağıtımına karşı nasıl tepki gösterdikleri şeklinde ifade edilmektedir (Greenberg, 1987: 11; Yürür, 2005: 113).

Reaktif içerik teorilerinden Homans (1961)’ın “Dağıtımsal Adalet Teorisi”, sosyal mübadele ilişkisinin taraflar arasında nasıl bir beklenti yarattığını ayrıntılı bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, her çalışanın ödüllерinin kendisinin

yüklendiği maliyete dayalı olması ve aldığı net getirinin yatırımlarıyla orantılı olması gerekmektedir. Bu durumda, her çalışanın aldığı ödül, kendi katılımı veya girdisine dayandırılacaktır ve hiçbir şekilde başka herhangi bir çalışanın katkısı veya girdisine dayandırılmayacağı anlamına gelmektedir. Girdi veya katkısı yüksek, girdi veya katkı oranı düşük bir çalışanın aynı organizasyonda eşit fayda dilimi kazanması haksızlığa neden olacaktır (Rahman, vd., 2016: 190).

Başka bir ifadeyle çalışma yaşamında kazanımların dağıtımında eşitliğin sağlanması adalet değil aksine adaletsizlik algısı yarattığını, ancak kazanımların dağıtımında denkliğin sağlanmasıyla birlikte adaletin sağlandığı ifade edilmektedir. Dağıtım denkliğinde temel amaç, kazanç, maliyet, elde edilen kârın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla sağlanmaktadır (Çakır, 2006: 35). Bu teori, örgüt içinde çalışanların yaptıkları katkılar ve yatırımlar oranında kazanım beklentisi içinde olduklarını savunmaktadır. Çalışanların bu beklentileri karşılandığında örgüt içinde adaletin sağlandığına yönelik algılarının oluştuğunu belirtmektedir. Çalışanlar kazanımlarının dağıtımında adaletsizlik hissettiklerinde ise örgütlerine yönelik olumsuz tutum ve davranışlara yöneleceklerdir (Uçar, 2016: 32).

Homans (1961) tarafından açıklanan “dağıtıcı adaleti kuralı”, sosyal mübadele ilişkisinin taraflar arasında nasıl bir beklenti yarattığını ayrıntılı bir şekilde ortaya koymaktadır. J. Stacey Adams tarafından geliştirilen “Eşitlik Teorisi” ortaya çıkışı itibariyle, dağıtılan ödüllerin miktarı ve kişiler arasında paylaşımına ilişkin adalet algısını ele alan dağıtımsal adalet üzerine odaklanmıştır (Robbins vd, 2012: 283). Bu teori, organizasyonlarda uygulanan ödüllendirme sisteminin adil olması gerektiğini savunmaktadır (Barlı, 2010: 221).

Eşitlik teorisi, çalışanların bir iş için ortaya koydukları emek, çaba, deneyim, eğitim, yetenek, yaratıcılık gibi girdiler ile işten elde ettikleri yetki, ücret düzeyi, takdir, terfiler vb. çıktılar arasında yaptıkları karşılaştırma sonucu ortaya çıkan girdi-çıktı oranını, aynı iş ortamında benzer durumdaki diğer çalışanların girdi-çıktı oranlarıyla karşılaştırmalarını önermektedir (Langton ve Robbins, 2006: 119; Robbins vd, 2012: 283). Bu karşılaştırma sonucunda eğer bir çalışan, kendi oranının diğerlerinin oranına eşit olduğu algısına ulaşırsa, aynı tempoda çalışmayı sürdürme veya performansını yükseltmeyi tercih edecektir. Bu karşılaştırma sonucunda eğer

bir çalışan, kendi kazanımının adil olmadığı algısına sahip olursa iş tatminsizliği, örgütsel bağlılık, verimlilik, performansında azalma ve işten ayrılmalar vs. söz konusu olacaktır (Barlı, 2010: 222).

Eşitlik teorisi, örgütsel adalet hakkındaki araştırmalara büyük katkıda bulunmasına karşın, “bazı değişkenlerin (iş sorumluluğu gibi) her iki kategoride de düşünülebileceği için sonuçların ve girdilerin tanımlarının belirsiz olduğu, yalnızca insanların aldığı ve genellikle doğaları gereği ekonomik ya da maddi olan sonuçları dikkate alması ve bireyin diğerinin karşılaştırmasını ne kadar doğru seçtiğine veya başkalarının ne kadar yol gösterici seçileceğine ilişkin tartışmayı ihmal etmesi gibi zamanla bazı yönlerden eleştirilmiştir (Szilas, 2011: 60).

Adams’ın Eşitlik Teorisi birçok yönden eleştirildiği için Walster vd. (1973) teoriyi yeniden ele alıp bazı eklemeler yaparak geliştirmişlerdir. Walster vd. (1973) eşitlik teorisini, eşitliği yeniden sağlamak için kullanılacak muhtemel seçenekleri farklı bir açıdan yaklaşarak, fiili eşitlik ve psikolojik eşitlik olarak ikiye ayırmışlardır (Walster vd., 1973: 151-154; Küçükeşmen, 2015: 18). Bu teoriye göre, örgüt içinde çalışma arkadaşından yüksek ücret alan çalışanın, kendi lehine olan bu eşitsizliği fazladan kazancını ret etmek yerine, kaldığı fazla mesailerin karşılığı olarak yorumlayarak dengelemeyi tercih edeceği düşüncesi fiili ve psikolojik eşitlik ayrımı ile açıklık kazanmaktadır. Ayrıca, bu ayrım sayesinde araştırmacılar eşitlik teorisiyle, çalışanların kazançlarını maksimize etmeye eğilimli oldukları varsayımıyla çelişmemesini sağlamışlardır (Yavuz, 2014: 14).

Walster vd. (1973)’e göre eşitlik teorisi; çalışanlar, örgüt içinde elde ettikleri kazanım ve ödülü maksimize etmeye çalışacakları; örgüt içinde “grupların üyeleri arasında kazanımları, ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaşmak için kabul edilmiş ortak bir sistem geliştirerek, ortak ödülü maksimize edebilecekleri; çalışanların örgüt içinde kendilerini eşitlikten uzak ilişkiler içine girmiş hissettiklerini gördüklerinde strese kapılacakları; örgüt içinde kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki içinde hisseden çalışanların, eşitliği tekrar sağlamak amacıyla bu stresi elimine etmeye çalışacakları” şeklinde dört temel varsayıma dayanmaktadır (İçerli, 2010: 72).

Crosby (1976) tarafından geliştirilen “Göreceli Yoksunluk (Mahrumiyet) Teorisi”, örgüt içinde ödüllerin dağıtımında eşitlikten faydalanamayan, yoksun kalan çalışanın yaşadığı durumu açıklamaktadır. Bu teoriye göre mahrumiyet; “çalışanların bir tutum veya memnuniyetsizlik duygusu hissettiklerinde algıladıkları adaletsizlik durumu” olarak tanımlanmıştır (İçerli, 2010: 73). Çalışanların, algılanan haksız ödül dağılımlarına nasıl tepki vereceğini incelemesi nedeniyle göreceli yoksunluk teorisi bir reaktif içerik teorisi olarak tanımlanabilir.

Genel olarak göreceli yoksunluk teorisi, belirli ödül dağıtım modellerinin çalışanları, depresyondan şiddetli isyanların ortaya çıkmasına kadar çeşitli reaksiyonlara neden olan yoksunluk ve kızgınlık duygularına yol açacak bazı sosyal karşılaştırmalar yapmaya teşvik edeceğini iddia etmektedir (Greenberg, 1987: 12).

Bu teoriye göre; çalışan örgüt içinde ödüllerin dağıtımında kendi aldığı ödüllerle başkalarının aldığı ödüller arasında karşılaştırmada bir fark olduğunu algıladıklarında ve bu farkın çalışan için negatif yönde ise, kişi yoksunluk ve mahrumiyet duygusuna kapılmaktadır. Göreceli yoksunluk teorisinin odak noktası, örgüt içindeki alt kademe çalışanlarının üst kademesindeki çalışanlarla kendilerini karşılaştırmalarıdır. Bunun sonucunda ise bu iki farklı düzeydeki çalışanların karşılaştırmasıyla adaletsizlik algısı oluşmaktadır (Doughlas ve David, 1992: 303). Bu durumda adaletsizlik algısının neden olduğu yoksunluk hissi ise, bireyleri depresyondan şiddetli taşkınlıklar çıkarmaya kadar varan çeşitli olumsuz tepkiler vermesine yol açacaktır (Greenberg, 1987: 12; Atalay, 2005: 9).

Göreceli yoksunluk (mahrumiyet) teorisinin, eşitlik teorisinden ayrıldığı temel nokta ise; eşitlik teorisinde çalışanın karşılaştırma yaptığı diğer çalışanın kendisiyle aynı düzeydeki bir çalışan iken, göreceli yoksunluk teorisinde ise, dezavantajlı durumda olan çalışanın kendisinden daha üst düzeydeki çalışanlarla yaptığı karşılaştırma söz konusu olmaktadır (Yürür, 2005: 117).

1.2.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorileri işgörenlerin örgüt içinde adil ve haksız sonuç dağılımlarına nasıl tepki verdiklerine odaklanmakta iken; proaktif-içerik teorileri, işgörenlerin adil sonuç dağılımlarını nasıl yaratmaya çalıştıklarına odaklanmaktadır.

Proaktif-içerik teorilerinin temel dayanağını “Adalet Yargı Teorisi ve Adalet Güdüsü Teorisi” oluşturmaktadır (Greenberg, 1987: 12).

Leventhal (1976), çalışanların bazen proaktif bir şekilde eşit ödül dağıtımlarını yaratmaya çalıştığını yani örgüt içinde elde edilen kazanım ve ödüllerin çalışanların katkılarıyla orantılı bir şekilde olması ve bu orantıyı sağlayabilmek için mücadele ettiklerini iddia etmektedir. Dolayısıyla, bu teoride kazanım ve ödüllerin dağıtılması hususunda, iş görenler göz önünde bulundurularak dağıtım adaletine odaklanmaktadır (Leventhal, 1976: 92).

Literatürde, örgüt içinde dağıtımı yapılan ücret, terfi vb. kazanım ve ödüllerin bireylerin yaptıkları katkıyla orantılı bir şekilde dağıtıldığı görülmüştür (Greenberg, 1987: 12). Fakat bazı çalışmalarda ise bazen de elde edilen kazanım ve ödüllerin çalışanların istekleri doğrultusunda dağıtılarak dağıtım kuralının ihlal edildiği tespit edilmiştir. Leventhal (1976) bu tarz ihlallerin uygun koşullar altında tamamen adil olarak algılanabildiği görüşünü savunarak kendi adalet modeli olan “Adalet Yargı Teorisi”ni oluşturmuştur (İçerli, 2010: 74).

Adalet yargı teorisinin temel varsayımı, kazanımların adil dağılımının, alınan ödüllerle çalışanın katkılarıyla orantılı bir şekilde olması girişimleri oluşturmaktadır (Akyel, 2014: 36). Bu teoriye göre, çalışanlar örgüt içinde karşılaştıkları farklı durumlar karşısında adil dağıtım kararları verebilmek için eşitlik, ihtiyaç ve hakkaniyetten oluşan farklı dağıtım kuralları uygulayabilmektedir (Aktuğ, 2016: 15). Örgüt içinde, dağıtımda grubun birliği ve ahengi önem taşıması durumunda eşitlik ilkesi tercih edilirken; grubun refahının önem taşıması durumunda ihtiyaç ilkesi; grup içinde kişisel performans ve üretkenliğin daha önemli olması durumunda ise hakkaniyet ilkesi tercih edilmektedir. Bu bağlamda dikkate alınan katkı, ihtiyaç ve eşitlik kuralları temel amaçların gerçekleşmesine hizmet edebilmiş ise, dağıtımın adil olduğu algısı oluşacaktır (Colquitt vd. 2005: 19; Keleş, 2014: 19).

Proaktif-içerik teorilerinden Lerner (1977, 1980)’in “Adalet Güdüsü Teorisi”, Leventhal (1976)’in “Adalet Yargı Teorisi”ne oranla daha ahlaki bir teoridir. Lerner (1977, 1980) tarafından geliştirilen “Adalet Güdüsü Teorisi”, çalışanların temel kaygısının adalet olduğunu savunmaktadır (Greenberg, 1987: 13). Bu teorinin temel

varsayımı, örgüt içinde dağıtım kararları alınırken izlenen ilkelerin taraflar arasındaki ilişkiye bağlı olduğunu belirtmektedir (Sunar, 2016: 13).

Bu teoriye göre örgüt içinde dağıtım uygulamalarını açıklamak için dört adalet ilkesi tespit edilmiştir (Kuşseven, 2016: 65);

- 1) Rekabet; dağıtımlar, çalışanların performansına bağlı yapılmalıdır.
- 2) Eşitlik; dağıtımlar, eşit bir şekilde yapılmalıdır.
- 3) Eşit paylaşım; dağıtımlar, çalışanların katkılarıyla orantılı bir şekilde yapılmalıdır.
- 4) Gerçek adalet; dağıtımlar, çalışanların ihtiyaçlarına göre yapılmalıdır.

Adalet Güdüsü Teorisi, örgüt içinde dağıtım kararları alınırken taraflar arasındaki ilişkinin adalet ilkesini etkilediğini savunmaktadır. Bu bağlamda, bir işgörenin elde ettiği kazanım ve ödülleri hak etme yönündeki çabasıyla diğer işgörenlerin hak ettikleri kazanım ve ödülleri ne derecede sahip olabildikleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (İyigün, 2012: 57).

Hem reaktif-içerik teorileri hem de proaktif-içerik teorileri arasında temel farklılıklar olmasına karşın, her iki teori de örgüt içindeki kazanımların farklı durumlarda çalışanlara nasıl dağıtıldığıyla ilgilenmektedir (Şanlımeşhur, 2015: 17). Bu kapsamda, hem reaktif-içerik teorileri hem de proaktif-içerik teorileri, örgüt içinde kazanım ve ödüllerin dağıtılması hususundaki adil uygulamalara karşı çalışanların verdikleri tepkileri, çalışanların kazanım ve ödüllerin dağıtımında adaleti sağlama gayretlerini ele aldıklarından dolayı bu teorileri dağıtım adaletini açıklayıcı teoriler olarak görülmektedir (Yürür, 2005: 119).

1.2.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Örgüt içinde kararların verilmesinde kullanılan prosedürlerin adilliğine odaklanan ve kaynağını hukuktan alan örgütsel adalet teorileri reaktif-süreç teorileri olarak ifade edilmektedir. Yasal süreçler üzerine yapılan araştırmalardan yola çıkarak ve anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin tepkileri temel alarak John Thiabut ve Laurens Walker (1978) "Prosedür Adaleti Teorisi"ni geliştirmişlerdir (Akyel, 2014: 38). Prosedür adaleti teorisi, çalışanların karar almaya yönelik olarak yardımcı

prosedürler hakkında tepkilerini belirtmesinden dolayı reaktif-süreç teorileri içinde yer almakta (Uçar, 2016: 42) ve kaynağını hukuktan almaktadır (Ürkek Erdiş, 2013: 161).

Prosedür adaleti teorisine göre; anlaşmazlıkların çözümünde üç farklı taraf ve iki aşama bulunmaktadır. Bu taraflardan ilk ikisi anlaşmazlığa düşen davalı ve davacı olarak nitelendirilen taraflar olup, üçüncüsü ise aracılık yapan taraflardan (hâkimler) oluşmaktadır. Anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin aşamalar ise; delillerin ortaya konduğu “süreç aşaması” ve delillerin anlaşmazlığı gidermek için kullanıldığı “karar aşaması”ndan oluşmaktadır. Anlaşmazlığı çözmek için kullanılan kanıtların seçimi ve geliştirilmesini kontrol etme olanağı ise süreç kontrolü olarak adlandırılmaktadır. Anlaşmazlığın kendisinin sonucunu belirleme becerisine ise karar kontrolü olarak adlandırılmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

Ayrıca, süreç ve karar kontrolünde kullanılan yöntemler farklı tarafların her aşamada sahip olduğu kontrol derecesine göre farklılık göstermektedir. Otokritik, meditasyon ve pazarlıktan oluşan yöntemler üçüncü tarafa aracılar (hakimlere) verilen kontrolle tanımlanmaktadır. Hem karar, hem de süreçler verilirse otokritik yöntemler, karar verilip süreçler verilmez ise hakem kararı yöntemleri, süreçler verilip karar hakkı verilmez ise meditasyon yöntemleri, her ikisi de verilmez ise pazarlık yöntemleri kullanılmaktadır (Aktuğ, 2016: 14-15).

Prosedür adaleti teorisine göre; kullanılan süreçler, karar kontrolünün derecesine göre değişmektedir. Taraflara süreç kontrolü sağlayan yöntemler, taraflara süreç kontrolü sağlamayan yöntemlere göre, tüm tarafları daha fazla tatmin etmesi söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla, bu yöntemler neticesinde alınan kararların taraflar açısından daha adil ve hakkaniyetli olarak algılandığı, aynı zamanda sonuçların taraflar tarafından daha fazla benimsendiği belirtilmektedir (Greenberg, 1987: 14; Akyel, 2014: 38).

1.2.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Proaktif-Süreç Teorileri, örgüt içinde dağıtım prosedürlerine ve çalışanların adalet algısını artırmak için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiğine odaklanmaktadır. Proaktif-Süreç Teorileri içinde yaygın olarak en çok kullanılan

teori Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Kuramının geliştirilmiş bir şekli olan Leventhal vd. (1980)'nin “Dağıtım Tercihi Teorisi” dir. Bu teori, örgüt içinde dağıtım kararlarından ziyade prosedürle ilgili kararlara uygulanmasından dolayı proaktif-süreç teorileri içinde yer bulmaktadır. Reaktif-süreç teorileri, örgüt içinde taraflar arasındaki anlaşmazlığın çözümünde kullanılan süreçlere odaklanırken, proaktif süreç teorileri ise dağıtım süreçleri üzerine odaklanmaktadır (Kuru Çetin, 2013: 79).

Dağıtım tercihi teorisi, çalışanların bazı prosedürlerin hedeflerine ulaşmada farklı araçlara sahip olacağına dair beklentileri bulunduğunu ve amacına ulaşmasına yardımcı olacağı düşünülen prosedürün en çok tercih edilen olacağını savunmaktadır. Örgüt içinde adaleti sağlamaya yardımcı olabilecek süreçlerin “çalışanlara karar vericileri seçme hakkı sağlama, tutarlı kurallara dayanma, doğru bilgiye dayalı olma, karar verme gücünün yapısını tanıma, çalışanları önyargıya karşı savunma, çalışanların bilgi almasını sağlama, çalışanların örgüt içinde alınan bazı kararları düzeltirebilme amacıyla itiraz edebilmelerini sağlama, çalışanları genel olarak kabul edilen ahlaki ve etik standartlara dayanmasını sağlama” olmak üzere sekiz temel özelliği olduğunu belirtilmektedir (Greenberg, 1987: 14).

Hem reaktif hem de proaktif süreç teorileri kapsamında ele alınan teoriler, örgüt içinde kararların verilmesinde kullanılan prosedürlere ilişkin çalışanların verdiği tepkileri ve bu prosedürlerde adaleti sağlama yönündeki çabalarını konu aldıkları için “prosedür adalet”ini açıklayıcı teoriler olarak ele alınabilmektedirler (Yürür, 2005: 121).

1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde özellikle son yirmi yılda örgütsel adalet türlerinin sınıflandırılmasında farklı araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir (Bies, 2015: 91). Bazı araştırmacılar örgütsel adaleti, “dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet” olmak üzere iki boyutta (Greenberg, 1987), bazı araştırmacılar “dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşim adalet” olmak üzere üç boyutta (Greenberg, 1990; Cropanzano vd., 2007), bazı araştırmacılar “dağıtım, prosedür, etkileşim ve sistemik adalet” olmak üzere dört

boyutta (Beugre, 1998), bazı araştırmacılar da dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşim adaleti, bilgilendirici adalet olmak üzere dört boyutta (Colquitt vd., 2001) incelemektedirler (Budak, 2015: 41). Ancak bu konu hala tartışmalı olup, “bilgiye dayalı adalet ve kişiler arası adalet boyutlarının” farklı boyutlar olmadığı, her iki boyutun da etkileşim adaleti boyutunda birleştiği yönünde bulgulara ulaşılan çalışmalara da rastlanmaktadır (zmen vd., 2007: 28; Yürür, 2009: 170).

Bu alışmamızda, örgütsel adaletin boyutlarıyla ilgili literatürde ortak bir görüş birliği bulunmamasına karşın, yapılan çalışmalarda genel kabul görmüş boyutlandırmanın; kazanımların çalışanlar arasında eşit şekilde dağıtımını sağlayan dağıtım adaleti (Colquitt ve Chertkoff, 2002: 595), kazanımların örgüt içerisinde ne şekilde paylaştırıldığını ifade eden prosedürel adalet (Croponzano vd., 2007: 38), yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerle ilgili algıları niteleyen etkileşimsel adalet (Özdevecioğlu, 2003: 79) olmak üzere üç boyut ile ilgili bilgiler verilecektir.

1.3.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmaların ilki, çalışanların elde ettikleri kazançların adilliğine yönelik algılamalarına odaklanan dağıtım adaletidir (Miles, 2012: 185). Dağıtım adaleti, çalışanların örgüt içinde ödüllerin tarafsızlık ve eşitlik ilkelerine bağlı olarak dağıtıldığı yönündeki algılamalarını ifade etmektedir (Bakan, 2011: 192).

Dağıtım adaleti, örgüt içinde çalışanların aynı şekilde muamele görmediği ve elde ettikleri kazanımların dağıtımında farklılık olduğu varsayımı ile ortaya çıkmıştır (Cropanzano vd., 2007: 37). Bu doğrultuda örgütlerde dağıtım adaletinin oluşabilmesi için eşitlik unsurunu temel alan kuralların oluşturulması (Hubbel ve Chory-Assad, 2005: 49) ve çalışanlara örgüt içinde ahlâki, etik ve objektif olarak tanımlanan ilkeler esas alınarak davranılması gerektiği savunulmaktadır. Bu ilkelerin temel varsayımını ise, aynı statüdeki çalışanlara benzer davranılması ve farklı statüdeki çalışanlara ise onlar arasındaki farklar doğrultusunda orantılı bir şekilde farklı davranılması olarak ifade edebiliriz (İşcan ve Sayın, 2010: 196). Bu doğrultuda dağıtım adaletini “örgütsel kazanımların dağıtımında adaleti

sağlayabilmek için çalışanlara uygulanan kurallar” olarak ifade edebiliriz (Akram vd., 2016: 116).

Dağıtım adaleti, bir çalışanın algıladığı sonuçların adilliyidir. Dağıtım adaleti algısı, çalışanların işyerinde harcadığı çabaların karşılığında elde ettiği kazanımların karşılaştırmasına dayanmaktadır. Dağıtım adaleti, yalnızca çalışanların ödülleri veya arzulanan sonuçlarına odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların cezalandırılmasının eşit ve adil olmasına odaklanmaktadır. Böylece dağıtım adaleti, daha iyi performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi ve yetersiz performans gösterenlerin de adil bir şekilde cezalandırılmasını savunmaktadır (Rahman vd., 2016: 190).

Dağıtım adaletinin temeli J. Stacy Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır (Wu ve Wang, 2008: 183). Eşitlik teorisi, çalışanların elde ettikleri kazanımların katkıları doğrultusunda ödüllendirilmesinin adil bir paylaşım olduğu üzerinde durmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 224). Adams'ın eşitlik teorisi çerçevesinde dağıtım adaleti, örgüt içinde bir çalışana sağlanan girdi ve çıktı oranının diğer çalışanlara sağlanan girdi ve çıktı oranıyla karşılaştırması sürecinin doğru bir şekilde yürütülmesini savunmaktadır (Bernerth vd., 2007: 305). Girdiler; beceri, çaba, ün, performans, deneyim ve çalışılan saat gibi şeyleri içerirken, çıktılar ise; ücret, terfi, tanınma, ilginç bir iş ve kişinin bilgi ve becerisinin geliştirme fırsatı gibi çalışanın örgütten aldıklarını içermektedir (Üzümcü ve Yavaş, 2016: 99).

Adams'ın eşitlik teorisine dayanan dağıtım adaletinde, çalışanlar örgüt içindeki girdi (çaba, zaman, bilişsel kaynaklar, eğitim, deneyim vb.) ile çıktı (ücret, fayda, iş durumu, terfi, gelişme için fırsatlar mesleğe özgü ödüller vs.) oranı açısından çerçevelenmekte ve daha sonra bu oranın diğer arkadaşlarının girdi/çıktı oranıyla karşılaştırılması yapılmaktadır. Diğer arkadaşlarının karşılaştırılmasına ilişkin bu unsur göreceli yoksunluk teorisinden alınır ve farklı referans çerçevelerinin farklı adalet kararlarına neden olacağını göstermektedir. Bir kişinin girdi/çıktı oranı, diğeriyle yapılan karşılaştırmanın oranını aştığında, suçluluk duygusuyla sonuçlanacak olan fazla ödeme eşitsizliğinin yaşanmasına neden olacaktır. Düşük ödeme eşitsizliği durumunda ise, çalışanlarda öfke duyguları yaşanır; her iki eşitsizlikte de çalışanda psikolojik bir gerginlik hissi (sıkıntı) yaratma eğilimi söz

konusu olacaktır. Yaratılan gerginlik ve uyumsuzluk, yaşanan eşitsizlik miktarı ile orantılı ve çalışanı bu gerginliğe karşı savaşmaya teşvik edecektir (Szilas, 2011: 59-60).

Eşitlik teorisi, örgütsel adaletin boyutları arasındaki algılanan adalete ortak bir konu için temel oluşturmaktadır. Örneğin, eşitlik teorisi, karar çıktılarının (ücret seviyeleri, ücret artırım, promosyonlar) adil veya haksız olarak algılandığı koşulları açıklamaktadır. Bu düşünce tarzında çalışan kişiler, sonuçların nasıl elde edildiği yerine sonuçlarını incelemektedirler. Eşitlik teorisi, bir toplumsal ortamda ödüllerin miktar ve dağılımlarının adil olup olmadığına ilişkin bir kişinin bilişsel değerlendirmesi olduğu için dağıtımsal adalet algısını desteklemektedir. Başka bir ifadeyle, dağıtımsal adalet, herkesin “hak ettiği şeyi elde etmesi” gerektiğine inanmaktadır. Birçok meta-analitik araştırma sonucunda, çalışanların dağıtımsal adalet algılarının, iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven ve performans gibi istenen sonuçlarla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. İşlemsel adalet tarafsızlığa karşı denkliği öne çıkarabilir. Denklik, bir terfi durumunda erkekler, kadınlar ve tüm ırklar için eşit fırsatlar seçileceği ve kullanılan kriterlerin ayrımcılık yapmayacağı anlamına gelmektedir. Tarafsızlık ise, gerçek seçimin adil olduğunu ve kriterlerin doğru bir şekilde uygulandığını ve dolayısıyla en kalifiye bireyin terfi edildiğini ifade etmektedir (Luthans, 2011: 172).

Eşitlik teorisi, örgütsel adalet alanındaki araştırmalara büyük katkıda bulunmasına karşın, zamanla önemli miktarda eleştiri görmüştür. Bu teorinin bazı değişkenlerinin (iş sorumluluğu vb.) her iki kategoride de düşünülebileceği için girdilerin ve sonuçların tanımlarının belirsiz olduğu ileri sürülmüştür. Eşitlik teorisi, yalnızca insanların aldığı ve genellikle doğaları gereği ekonomik ya da maddi olan sonuçları dikkate almaktadır. Ayrıca, bireyin diğerinin karşılaştırmasını ne kadar doğru seçtiğine veya başkalarının ne kadar yol gösterici seçileceğine ilişkin tartışmayı ihmal ettiği için de eleştirilmiştir. Eşitlik teorisi birçok yönden eleştirilmesine rağmen, çok fazla sayıda araştırmaya esin kaynağı olmuş ve dağıtım adaletini temelini oluşturmaktadır (Szilas, 2011: 60).

Dağıtım adaleti, örgüt içindeki kazanımların çalışanlararası paylaşımını ve çalışanların elde ettikleri kazanımların adilliğine ilişkin algılamalarını ifade

etmektedir (Greenberg, 2009: 182; Ertürk, 2014: 79). Dağıtım adaleti, örgüt içinde sağladığımız katkı ile elde ettiğimiz sonucu, başkalarının katkı ve sonuçları ile kıyaslamamız sonucunda algıladığımız adaleti ifade etmektedir (McShane ve Von Glinow, 2014: 98). Ayrıca dağıtım adaleti, örgüt içinde elde edilen kazanımların dağıtımındaki adilliğin algısından bahsetmektedir (Kuru Çetin, 2013: 82).

Dağıtım adaleti; çalışanların örgütsel kaynakların dağıtımında elde ettikleri çıktılar ile kendilerinin hak ettiğine inandıkları çıktılar arasındaki karşılaştırmaya ilişkin algılanan adilliği olarak belirtilmektedir (Skarlicki ve Folger, 2003: 1; Srivastava, 2015: 668). Çalışma yaşamında çalışanlar adil olmayan bir dağıtım adaleti algısına sahip oldukları durumlarda gerginliği yüksek derecede stres yaşamakta ve hem yaptıkları işte kendilerini tatminsiz, hem de çalıştıkları örgütü yetersiz bulma eğilimi göstermektedirler (Özkalp ve Kirel, 2016: 656). Eşitlik duygusuna sahip olan ve örgüte gerçek katkılarından ötürü adil bir şekilde ödül aldıklarını hisseden çalışanlar ise örgütlerinden memnun kalmakta ve daha fazla performans, üretkenlik ve bağlılık gösterme eğilimi göstermektedirler (Usmani ve Jamal, 2013: 352).

Andersson vd. (2007)'a göre dağıtım adaleti, çalışanların örgüt içinde harcadıkları çabaların karşılığında elde ettiği sonuçlarla ilgilenir ve çalışanların örgüt içindeki kazanımlarını aynı işi yapan diğer çalışanların kazanımları ile karşılaştırarak örgütteki dağıtımın adil olup olmadığına karar vermektedir (Andersson vd., 2007: 433).

Dağıtım adaleti, örgütsel çıktılarının çalışanlara aynı miktar ve aynı esaslara göre dağıtılması anlamına gelmemektedir. Bu yaklaşım, örgüte benzer katkı sağlayan çalışanlara benzer davranılmasını, farklı düzeyde katkı sağlayan çalışanlara da katkısı doğrultusunda farklı davranılmasını savunmaktadır (Yanık, 2014: 77).

Çalışanlar bilgi, beceri ve deneyimleri doğrultusunda örgütlerine katkıda bulunurlar ve bu doğrultuda örgütlerinden katkılarına eş değer bir dağıtım yapılmasını ve kazanım sağlamayı istemektedirler. Dağıtım adaleti ise bunu amaç edinerek; eşit işe eşit ücret, çalışma koşullarında iyileştirme, kazanımların adil dağıtımı gibi ilkeleri dikkate almaktadır. Örgüt içinde kazanımların dağıtımında

adaletin olmadığını hisseden çalışanlarda, stres, iş performansında düşüş, iş kalitesini azaltma eğilimi, işbirliğinin azalması ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlara zemin hazırlamaktadır (Pfeffer ve Langton, 1993: 384; Demirel ve Seçkin, 2011: 101; Tunç, 2016: 86-87).

Dağıtım adaletinin temelini oluşturan eşitlik teorisi, çalışanların örgüt içinde elde ettikleri kazanımlara verdikleri tepkilere odaklanmaktadır ancak bu kazanımların nasıl oluştuğuna, bu kazanımları belirleyen işlemler (prosedürler) hakkında bir açıklama yapmadığı görülmektedir (Kuşseven, 2016: 75). Bu nedenle, son zamanlarda örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalarda ilgi odağı dağıtım adaleti algısından prosedürel adalet algısının incelenmesi yönünde değişime uğramıştır (Greenberg, 1990: 400; McDowall ve Fletcher, 2004: 10).

1.3.2. Prosedürel (Süreç) Adalet

Adams (1965)'in Eşitlik teorisine dayanan dağıtım adaleti çalışmasının ardından, Thibaut ve Walker (1975) tarafından yapılan çalışmada geleneksel örgütsel adalet dağıtım perspektifinden işleme dayalı adalet temalarını kapsayacak şekilde genişletilmiştir (Szilas, 2011: 61). Thibaut ve Walker (1975), örgüt içinde çalışanların sadece girdilerin ve sonuçların dağıtılmış adaleti açısından adaleti algılamakla kalmadıklarını, aynı zamanda adaletin prosedürel adalet olarak sınıflandıran ve bu sonuçları belirleyen usuller açısından da algıladıklarını belirttiler (Usmani ve Jamal, 2013: 353).

Prosedürel adaletin temeli, Thibaut ve Walker (1975)'in "Süreç Adalet Teorisi" ve Leventhal vd. (1980)'nin "Dağıtım Adaleti Teorisi" ne dayanmaktadır (Greenberg, 2005: 8). İlk defa Thibaut ve Walker (1975) tarafından ortaya atılan Prosedür Adaleti Teori'sine göre, çalışanlara sonuçlara ulaşma sürecinde katılma hakkı verildiğinde, sonuçları daha adil olarak algıladıkları ifade edilmektedir (Usmani ve Jamal, 2013: 356).

Folger ve Konovsky (1989: 115), örgütlerde "Dağıtım adaleti, örgüt içindeki kaynakların çalışanlar arasında dağıtılması sürecinde algılanan adilliği iken; Süreç adaleti ise, bu dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliği" şeklinde adaletle ilişkin önemli bir fark olduğunu ifade etmektedir (Moorman, 1991:

845; Usmani ve Jamal, 2013: 356). Örgütsel adaletin dağıtımçı ve prosedürel boyutları adalet algılamasında önemlidir, ancak prosedürel adalet, farklı sonuçları öngörme konusunda daha iyi bir yetenek olması nedeniyle daha fazla popülerlik kazanmıştır (Szilas, 2011: 61).

İşlemsel adalet, karar verme süreci dinamiklerinin adil olduğuna karar verilen alandır. Başka bir deyişle, işlemsel adalet sonuçların dağıtıldığı veya kararların alındığı örgütsel prosedürlerin adilliği algısını içermektedir. İşlemsel adalet, kişinin sonuçlarla ilgili kararlar alınmasında ve prosedürlerde konuşma hakkının olup olmadığına dayanan bir algıdır (Srivastava, 2015: 668).

İşlemsel adalet, örgüt içinde kazanımların dağıtımında kullanılan prosedürün adilliğine ilişkin algı olarak belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 225). İşlemsel adalet, çalışanların örgüt içinde sergiledikleri çaba karşılığında elde ettikleri ücret, terfi veya kazanımların hangi kriterlere göre ve nasıl belirlendiğini, bu kazanımların paylaşımında kullanılan karar alma prosedürlerinin algılanan adilliğini belirtmektedir (Akyel, 2014: 52). Bu bağlamda, işlemsel adalet “süreçlerin algılanan adilliği veya sonuçların (çıktıların) dağıtım kararlarında kullanılan yöntemler” olarak tanımlanabilir (Szilas, 2011: 61).

Prosedürel adalet, işyerinde kararlar almak için kullanılan politikaların ve prosedürlerin adil bir şekilde anlaşılmasını ifade etmektedir. Ayrıca, prosedürel adalet, karar vermede kullanılan prosedürlerin güvenilir, şeffaf, etik, önyargısız, doğru, düzeltilebilir ve kabul edilip edilmediğine dair algılanan adilliği ifade etmektedir (Srivastava, 2015: 668).

Luo (2009) işlemsel adaleti, örgüt içindeki kazanımların dağıtımında ve yönetsel kararların alınmasında uygulanan formal prosedürlerle ilgili algılanan adalet olarak belirtmektedir (Luo, 2009: 384). Bu süreç ve yöntemler; ücret, terfi, performans değerlendirmeleri, ödüllendirmeleri ve fırsatların paylaşılmasını kapsamaktadır (Almansour, 2012: 76).

Prosedürel adalet örgüt içinde çalışanların belirli davranışlarını göstermeleri sonucunda elde edeceği kazanımlarla ilgili kararların verilmesi için kullanılan süreçlere odaklanmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998: 26). Dolayısıyla prosedürel

adalet, çalışanlara örgüt içinde karar alma sürecinde ve elde edilen kazanımların dağıtımında söz hakkı verme ve yeterli açıklamalar yapılmasını sağlamaktadır (Chen McCain vd., 2009: 996). Ayrıca, prosedürel adalet örgüt içinde karar alma sürecinde çalışan sesliliği davranışıyla gelişmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 183; İçerli, 2010: 83). Çalışanlara, dağıtım kararlarının alınmasında söz hakkı vermek süreçlerin daha adil olarak algılanmasına ve örgütlerine, yöneticilerine ve alınan kararlara daha çok katılmalarını sağlamaktadır (Beugré, 2002: 1095).

Karar verme sürecinde çalışanların algılanan adilliği olan işlemsel adalet, yönetim tarafından alınan kararların gerekçelerinin adil olduğu algısına dayanmaktadır. İşlemsel adalet, bireyin kendisi ya da başkaları ile ilgili olarak karar vermedeki usul ve yöntemlerin doğruluğuna ya da yanlılığına dair algısı veya ödüllendirme ve cezalandırma sürecinde uygulanan kural ve düzenlemelerle ilgili eşitlik algısıdır (Choudhry ve Kumar, 2011: 19).

Prosedürel adaletin “Süreç Kontrol ve Açıklamalar” olmak üzere iki önemli faktörü bulunmaktadır. Açıklamalar, örgüt içinde dağıtılan kazanımlar hakkındaki sebeplerin açıklanmasıyla ilgilenmektedir. Süreç kontrolü ise, çalışanların karar vericilere yani yöneticilere beklenen fayda konusunda kendi istek ve görüşlerini ifade etme imkânı verilmesiyle ilgilenmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 225).

İşlemsel adalet, sonuçların nasıl dağıtıldığını, katılımcıların karar alma süreçleri içindeki rollerini belirleyen ve yöneten bazı ilkelerden oluşmaktadır (Cropanzano vd., 2007: 38). Levental vd. (1980), çalışanların prosedürel adalet algılamalarını etkileyecek altı önemli ilke olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda, “örgüt içindeki prosedürlerin tutarlılığı, önyargıdan uzak olmak, kararların doğru bilgiye dayalı olması, alınan kararların düzeltme ve değiştirme fırsatının varlığının olması, tüm alıcıların isteklerini temsil edebilen ve etik standartlara dayalı prosedürler” gibi ilkelerin dikkate alınması sağlanmalıdır (Çakar ve Yıldız, 2009: 71; Szilas, 2011: 63).

Örgüt içinde süreç adaletini geliştirmek için çalışanlara söz hakkı vermek, konu üzerinde kendi bakış açılarını ve gerçeklerini sunmaya teşvik etmek gerekmektedir. Çalışanlar kafalarından geçenleri söyleme fırsatı bulduklarında

kendilerini daha iyi hissetmeye meyilli olmalarından dolayı söz hakkı aynı zamanda değer ifade edici işlevi sağlamaktadır. Karar verici, ön yargısız olarak algılandığında, tam ve doğru bilgiye dayandığında, mevcut politikaları tutarlı bir şekilde uyguladığında ve anlaşmazlık halindeki tüm tarafları dinlediğinde süreç adaleti daha yüksek olmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2014: 101). Ayrıca, örgüt içinde işlemsel adalet algısının artırılması, ücretten, terfi olanağından ve diğer bireysel koşullardan tatmin olmasalar dahi çalışanların yöneticilerini ve örgütlerini olumlu olarak algılamaları ihtimalini yükseltecektir (Robbins vd., 2012: 283).

Örgüt içinde kazançların dağıtımı için kullanılan süreçler adil olduğu sürece çalışanların istemedikleri sonuçları bile daha fazla kabullendikleri görülmektedir. Ayrıca, çalışanlar süreç içinde söz hakkına sahip olduğunda, süreç sonucunda en adil kazanımı elde etmeseler bile, bunun adil olduğuna inanma eğiliminde oldukları görülmektedir. Başka bir ifadeyle, örgüt içinde süreç adaleti algısı yüksek olduğunda, çalışanların açısından tercih edilmeyen sonuçlar bile adil olarak kabul edilmektedir (Miles, 2016: 186).

Yapılan çalışmalarda dağıtım ve prosedürel adalet algısının örgüt içinde çalışanlar üzerinde birbirinden farklı sonuçlar oluşturduğu görülmektedir. Dağıtım adaletine ilişkin algılamalar ücret tatmini, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini gibi bireysel sonuçları etkilerken, prosedür adaletine ilişkin algılamalar ise örgütsel bağlılık, örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven gibi örgüte yönelik davranışları etkilediği görülmektedir (Folger ve Konovsky, 1989: 116; Robbins vd., 2012: 283).

Prosüdürel adaletle ilgili yapılan çalışmalarda, çalışanların adaleti sadece elde ettikleri kazanımlarının adilliği veya bu sonuçları elde ederken kullanılan süreçlerin eşitliği ile değil aynı zamanda bunların kendilerine açıklanış biçimi olarak algıladıkları etkileşim boyutuna odaklandığı görülmektedir. Bu nedenle, örgütsel uygulamaların insani yönünü, özellikle yönetim ve çalışanlar arası ilişkileri ifade etmek için prosedürel adaletin bir alt boyutu olarak “Etkileşimsel Adalet” boyutu ortaya çıkmıştır (Ertürk, 2014: 84; Özkalp ve Kırel, 2016: 659).

1.3.3. Etkileşimsel Adalet

Örgütsel adalet araştırmalarına son eklenen kavram ise, Bies ve Moag (1986) tarafından kullanılan onurlu ve saygılı muamele ile beslenen insanların karar vericilerden gördükleri muamelenin adil olup olmamasına atıfta bulunan etkileşimsel adalettir (Wu ve Wang, 2008: 183). Örgüt içinde çalışanlar, adaleti sadece elde ettikleri kazanımlarının adilliğı veya bu sonuçları elde ederken kullanılan süreçlerin eşitliğı ile değil aynı zamanda bunların kendilerine açıklanış biçimi ile algılamakta ve bu duruma etkileşim adaleti olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016: 659).

Yöneticilerin çalışanlarına yönelik davranışları sonucunda ortaya çıkan etkileşimsel adalet, örgüt içinde prosedürlerin uygulanması sırasında kişilerarası iletişim ve davranışlara odaklanmakta ve prosedürel adaletin toplumsal boyutu olarak kabul edilmektedir (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 126). Etkileşimsel adalet, bir organizasyon içindeki kişiler arası iletişim temelli ve yöneticiyle çalışanlar arasındaki iletişim üzerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda, etkileşimsel adalet yöneticilere çalışanlarına saygıyla davranmalarını, kendilerini özveriyle dinlemelerini, kararlarında yeterli açıklamalar yapmalarını, zor zamanlarda hoşgörölü davranmalarını ve sosyal anlamda hassas bir duruş sergilemelerini sorumluluğı vermektedir (Yangın ve Elma, 2017: 326).

Örgütsel adaletin boyutları arasında önemli ilişkiler ve ayrımlar söz konusudur. Dağıtımsal adalet, dağıtım sonuçlarına, ödölün tarafsızlığına ve rasyonelitesine daha fazla önem vermektedir. Prosedürel adalet, karar alma sürecine, yönetici ve astlar arasındaki iki yönlü iletişimin varlığına daha fazla vurgu yapar. Etkileşimsel adalet ise, aralarında iletişim biçimi uygun olduğı gibi insanlar arasındaki kişiler arası iletişimin kalitesine daha fazla önem vermektedir (Dai ve Xie, 2016: 56).

Etkileşimsel adalet, işgörenler arası ilişkilerin niteliğini yansıtan ve prosedürel adaleti tamamlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmakta (Erdoğan, 2009: 166) ve yöneticilerin örgütsel uygulamalar ile ilgili dağıtımsal ve prosedürel süreçleri uygularken işgörenlerin karşı karşıya kaldığı tutum ve davranışların niteliğı olarak tanımlanmaktadır (Liao ve Tai, 2006: 548).

Çalışanların örgüt içindeki karar vericilerden aldığı kişiler arası etkileşimin algılanan adaleti ile ilgilenen (Hassan, 2002: 56), etkileşimsel adaletin gerçekleşmesi için alınan kararların nedenlerinin açık ve net olmasıyla kararları uygulayan bireyin bu karardan etkilenecek olan bireylere saygı ve itibar çerçevesinde davranması olmak üzere iki ön koşul söz konusudur (Brockner ve Siegel, 1996: 391).

Etkileşimsel adalet, bireyin örgütsel prosedürler uygulandığında gördüğü muamelenin kalitesini algılaması olarak ifade edilmektedir (Ladebo vd., 2008: 207; Bies ve Moag, 1986: 44). Etkileşimsel adalet; yöneticilerin, örgüt içinde alınan kararlar için yeterli açıklama sağlamak, bir çalışanın kaygılarına dikkat etmek, içinde bulunduğu duruma karşı empati göstermek, çalışanlarına onurlu ve saygılı bir şekilde davranması gibi çeşitli toplumsal duyarlı eylemleri içermektedir (Usmani ve Jamal, 2013: 357).

Bradley ve Sparks (2002: 546), etkileşim adaletini yöneticinin çalışanlarına karşı tutum ve davranışları olarak tanımlamaktadır. Ando ve Matsuda (2010: 282) ise etkileşim adaletinin, işyerindeki prosedürlerin uygulanması sürecinde çalışanlara nasıl davranıldığına dair duyguları olarak tanımlamaktadır. Çalışanlar, yöneticileri tarafından adil davranıldıklarını hissettiklerinde kendilerini örgütlerine daha fazla bağlı hissedecek ve iş tatminlerinde artış söz konusu olacaktır (Dai ve Xie, 2016: 56).

Yapılan çalışmalarda, kişilerin karar verme süreçleri ve kazanç dağıtımında kişilerarası ilişkilerde gördükleri muamelenin adilliğini değerlendirdiklerini ortaya koymuştur. İnsanların, saygı ve itibarlı muamele gördüklerini inandıklarında, bilgiler paylaşıldığında ve önemli kaynakların paylaşımı kapsamında yeterli açıklama yapıldığında, adalet algılamalarının daha yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır. Başlangıçta etkileşimsel adaletin işlemsel adaletten farklı olup olmadığı konusunda bazı anlaşmazlıklar olmuştur. Bugün birçok araştırmacı, etkileşimsel adalet ve işlemsel adaletin birbirinden farklı kavramlar olduklarına inanmaktadır (Miles, 2012: 186). Dağıtımsal ve işlemsel adalet örgütten (Lashari vd., 2016: 171) etkilenirken, etkileşim adalet ise çalışanların birbirleriyle etkileşimin niteliğine bağlı olmasından dolayı, yönetici statüsündeki çalışanlardan etkilendiği belirtilmektedir (Erdoğan, 2002: 557; Raja ve Krishnan, 2014: 12). Bu bağlamda, çalışanların güç kaynaklarını tanımladıklarını ve buna göre farklı taraflara yönelik farklı tutum ve

davranışları yönlendireceği görülmektedir. Genel olarak, Bies (1987) ile başlayan araştırmaların, etkileşimsel adaletin örgüt içindeki adaletsizlik algılamaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Szilas, 2011: 64).

Çalışan-işveren ilişkilerini inceleyen araştırmalarda, çalışanların örgütlerinin kendilerine saygı, haysiyet ve dürüstlük ile davranmasını ve tüm üyelere eşit muamele görmesini beklediğini ortaya koymaktadır. Bies ve Moag (1986), işyerinde politikalar ve prosedürler uygulandığında çalışanların aldığı muamele kalitesinin algılanışı olan bu düşünceyi etkileşimsel adalet olarak ifade etmiştir. Etkileşimsel adalet, insanların prosedürlerin yürürlüğe girmesiyle birlikte oluşan kişiler arası muamele olarak tanımlanır. Bu, örgüt yöneticilerinin ve üst makamların kararlarını yerine getirme davranışları ile ilgilidir; diğer bir deyişle, yetkilerini, kararlarını ve eylemlerini tabi tutanlara nasıl davrandıklarına bağlıdır. Etkileşimsel adaletin başlıca belirleyicileri anlama, düşünce duyarlılığı ve empati içermektedir. Karar verici kişiler, insana saygı ve hassasiyetle davranırken ve kararların mantığını iyice açıklarken, etkileşimli adalet teşvik edilmektedir. Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamalarda yer alan iletişimin adilliği algısını içermektedir (Srivastava, 2015: 669).

Bies ve Moag (1986), Etkileşimsel adaletin sağlanmasında etkili olan “Dürüstlük, Doğruluk, Saygı ve Uygunluk” olmak üzere dört etkileşimsel adalet kuralı geliştirmiştir. Bunları şu şekilde ifade edilebiliriz (Szilas, 2011: 64):

- 1) Dürüstlük: Açık, dürüst ve samimi iletişim ve herhangi bir aldatmacadan kaçınma;
- 2) Doğruluk: Karar alma sürecinin sonucu hakkında yeterli açıklamalarda bulunma;
- 3) Saygı: Kişilere samimiyet ve haysiyetle davranmak, kasıtlı olarak kaba davranmaktan veya başkalarına saldırmaktan kaçınma ve
- 4) Uygunluk: Olumsuz ifadeler üretmekten veya yanlış sorular sormaktan kaçınma.

Bununla birlikte, daha sonra Greenberg (1990) tarafından yapılan araştırmada, etkileşim adaletinin bu dört kuralını “kişilerarası adalet ve bilgisel adalet” şeklinde

iki gruba ayırmıştır (Lashari vd., 2016: 172; Yadav ve Yadav, 2016: 16). Saygı ve uygunluk kurallarından oluşan kişilerarası adalet, örgüt içinde prosedürlerin uygulanması sırasında kişilere nezaket, haysiyet ve saygı ile muamele görme derecesi olarak ifade edilmektedir. Doğruluk ve dürüstlük kurallarından oluşan bilgilendirme adaleti ise, insanların belirli sonuçların neden dağıtıldığına ve bazı işlemlerin neden uygulanmakta olduğu konusunda bilgi ve açıklama sağlanmasına yönelik durumlar olarak gösterilir (Szilas, 2011: 64).

Kişilerarası adalet, yöneticilerin işyerindeki prosedürler yerine getirilirken çalışanlara saygılı ve değer vererek davranmasıyla ilgilidir. Kişilerarası adalet teorisine göre çalışanlar, iyi muamele görmeyi hak ettiklerine inanır ve iyi muamele görmediklerinde haksızlık olduğunu düşünmektedirler (Miles, 2012: 186). Kişilerarası adalet, bir kişinin amirleri, astları vb. tarafından muamele görme biçimi olarak tanımlanır. Bir yönetici tarafından yapılan muamele; saygı, haysiyet, motivasyon, teşvik vb. olarak tanımlanır (Muzumdar, 2011: 5).

Bilgisel adalet ise, karar vericinin dürüstlüğü ve kararlar için yeterli açıklamalar yapmasına yönelik adalet algılamasıyla ilgilidir. Bilgisel adalet teorisine göre, resmi kararların arkasındaki nedenlerin insanlara açıklanmasına zaman ayrıldığında, insanlar kendilerinin organizasyonun önemli bir parçası olduğuna inanmaktadırlar (Miles, 2012: 186). Bilgisel adalet, ücret ve dağıtımıyla ilgili bilgileri iletme konusundaki adillik derecesidir (Thomas ve Nagalingappa, 2012: 55). Bilgisel adalet, prosedürlerin neden belirli bir biçimde kullanıldığı veya kazanımların neden belirli bir biçimde dağıldığına dair çalışanlara verilen bilgi ve açıklamalar olarak tanımlanır. Açıklamanın yeterliliği daha yaygın olduğu yerlerde, algılanan bilgi adaleti daha yüksektir. Ayrıca, bilgisel adalet, belirli karar veya sonuçları elde etmek için kabul edilen usullerin şeffaflığını sergilemektedir (Muzumdar, 2011: 5).

Bireylerin, örgütsel prosedürleri yürüten kişiler tarafından hassas ve saygılı bir şekilde bilgilendirildikleri aynı zamanda nezaket ve haysiyetle muamele gördüklerini algıladıklarında, bu iletişimi adil olarak değerlendirme olasılıkları artmaktadır. İşyerinde etkileşimsel adaletin uygulanabilirliği, sosyal değişim teorisine ve karşılıklılık normuna dayalıdır. Sosyal değişim perspektifinden, çalışanlar kuruluştan veya yetkililerinden adil, dürüst, nazik ve doğru muameleyi beklemektedir.

Karşılıklılık normuna göre ise, yetkililerden adil muamele gördüklerini algılayan çalışanlar, örgütlerin hedeflerine daha fazla bağlılık göstermekte ve artan iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışları, gelişmiş iş performansları ve işten ayrılma niyetinde azalma davranışlarını gösterme suretiyle olumlu davranışlar sergileme eğilimi göstermektedirler (Srivastava, 2015: 669).

1.4. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Bazı Unsurlar

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde örgütsel adalet algısının etkilediği ve etkilendiği birçok unsur olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet algısının çeşitli değişkenler üzerindeki etkisine yönelik yapılan araştırmalarda örgütsel adaletin “Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık, İş Tatmini, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık” arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur (Ürkek Erdiş, 2013: 162).

1.4.1. Lider-Üye Etkileşimi

Zaman içinde bir yönetici ile ast arasında gelişen ve bu etkileşimin karşılıklı güven, saygı ve bağlılıkla karakterize edilen derecesini yansıtan ikili ilişkiyi lider-üye etkileşimi ifade etmektedir (Selekler, 2016: 385). Lider-üye etkileşim teorisi, zaman baskısı nedeniyle, liderlerin izleyicileri arasından bir grupla daha yakın ilişki kurduğunu ileri sürmektedir (Robbins ve Judge: 2012: 386). Lider-üye etkileşimi teorisinin ana fikri, “liderler ve takipçiler arasında olgun ortaklıklar geliştirip, bu ilişkilerin getirdiği birçok fayda elde edebildiklerinde” liderliğin daha etkili olmasıdır. Lider-üye etkileşimi, örgütsel grubun aksine, liderlerle bireysel takipçiler arasındaki ikili ilişkiyi ele alır. Bu ilişkiler her izleyici için farklıdır, bazıları diğerlerinden daha yüksek kaliteli ilişkilere sahip olurlar ve bu izleyiciler “grup içi üyeler” olarak görülürler. Düşük kaliteli ilişkiler yaşayan kişiler ise, “grup dışı üyeler” olarak görülürler (Power, 2013: 1).

Liderle yüksek kalitede ilişkiler içinde olan grup içi izleyiciler, liderlerinden daha fazla güven, daha açık iletişim ve daha fazla iş serbestliğinden yararlanırlar. Bu durum sosyal mübadele teorisi perspektifinden, grup içi izleyicilerin diğer

izleyicilerden örgütün başarısı için “daha fazla sadakat, bağlılık ve güven” sergileyerek karşılık vermesiyle sonuçlanmaktadır (Selekler Göksen, 2016: 385).

Liderle düşük kaliteli ilişkiye sahip olan grup dışı üyelerle olan ilişkiler ise “normal iş sözleşmesinin dar sınırları dâhilinde” yönetilmektedir. Bu durumdaki, çalışanların örgütün başarısı için gerekli olan “örgütsel sadakat, güven ve bağlılığını” sergilemede olumsuz davranışlar göstermeleriyle sonuçlanmaktadır. Bu bağlamda, Lider-üye etkileşimin önemini anlayan liderler, mümkün olduğunca dış grupların oluşumundan kaçınmaları ve güvенеbileceği grubun boyutunu en üst düzeye çıkarmaları gerektiğine inanarak güçlendirilmiştir (Power, 2013: 1).

Örgütsel adalet, çalışanlara ne kadar adil davranıldıklarına ilişkin algılamalarına atıfta bulunmaktadır. Bu bağlamda, işyerinde adil bir muameleyi almak, çalışanlar için çok önemli bir husustur ve bir çalışanın geliştirdiği ve yöneticisiyle paylaştığı ilişkinin kalitesini etkilemektedir. Lider-üye etkileşimi olarak da adlandırılan bu ilişkinin kalitesi, örgüt içindeki kazanımların dağıtımında, kararların alınmasında uygulanan prosedürlerin ve etkileşimlerin algılanan adillik düzeyini belirleyen kritik bir belirleyicidir (Raja ve Krishnan, 2014: 11).

Masterson ve ark. (2000), tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adaletin diğer boyutlarına göre etkileşim adaletinin lider üye etkileşiminin daha güçlü bir öncüsü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Cohen-Charash ve Spector (2001) yaptığı çalışmada, lider üye etkileşimi kalitesinin, prosedürel adaletle oranla etkileşim adaletiyle daha fazla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

1.4.2. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, örgüt içinde çalışanların iyiliği için karşılıklı saygı, sevgi ve nezaket temelindeki uyumlu davranışların bir sonucudur (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Örgütsel güveni, çalışanların belirsiz, risk içeren ve kriz durumlarında bile, örgütün kendisini etkileyecek uygulama ve politikalara karşı olumlu beklentiler taşıması, örgütün kişinin yararına eylem göstermesi ve kendisini desteklemesine yönelik algısı olarak ifade edebiliriz. Örgütsel güven, örgüt içindeki ilişkilerde ve etkileşimlerde çalışanların birbirlerine karşı samimi, açık, dürüst, ilgili ve gerçekçi davranması ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma isteğidir

(Bakan, 2011: 167). Örgütsel güven, örgütsel hedefler doğrultusunda çalışanların birbirlerine duyduğu samimiyet, dürüstlük, inanç, sadakat gibi duyguların örgüte eklediği atmosfer olarak tanımlanır (Karasel vd., 2017: 3).

Örgüte duyulan güvenin temelinde örgütsel adaletin son derece önemli bir payı olduğu düşünülmektedir. Örgüt içinde alınan kararların adilliği, kaynakların ve ödüllerin dağıtımının adilliği örgüte duyulan güveni olumlu algılanmasına neden olan unsurlar olarak görülmektedir (Şakar, 2010: 26). Örgütsel güveni olmayan organizasyonlarda örgüt üyeleri arasında ve yöneticiler ile çalışanlar arasında sağlıklı örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı, örgütsel performans ve örgütsel faaliyet hakkında konuşmak mümkün değildir (Şirin, 2016: 127). Çalıştığı örgüte ve yönetimine güvenmeyen çalışanların bağlılık düzeyleri ve iş verimliliklerinin düşük olduğu ifade edilmektedir (Tlaiss ve Elamin, 2015: 1044).

Greenberg (1990) ve Moorman (1991), örgüt içinde çalışanlara adil bir şekilde davranıldıklarında adalet duygularının arttığı ve buna bağlı olarak güven duygularının gelişip arttığını belirtmektedirler (Şirin, 2016: 127). Örgütsel adaletle ilgili yapılan birçok çalışmada; algılanan örgütsel adaletin örgütsel güvenin oluşumunda ve düzeyinin belirlenmesinde öncü bir rolü olduğu tespit edilmiştir (Bidarian ve Jafari., 2012: 1622; Brian ve Hu., 2017: 122). Ayrıca, prosedürel ve etkileşimsel adaletin çalışanların güven algılamaları üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Aryee vd., 2002; Sousa-Lima vd., 2013; Stinglhamber, vd., 2006; Tremblay vd., 2010; Jiang vd., 2017: 978).

Yapılan çalışmalarda, dağıtımsal adaletin prosedürel adalete oranla çalışan memnuniyetinde daha büyük bir etkiye sahip olduğunu gösterirken, prosedürel ve etkileşim adaletinin, bir çalışanın örgütsel bağlılığını, yöneticisine olan güveni ve işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, yöneticilerin ve çalışanların örgütün süreçlerinin adil olduğuna inandıklarında, örgüte yüksek bir güven ve bağlılık gösterme eğiliminin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Langton ve Robbins, 2006: 121).

1.4.3. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, çalışanların resmi iş gereksinimlerinin bir parçası olmayan, ancak yine de organizasyonun etkin çalışmasını teşvik eden isteğe bağlı davranışı olarak tanımlanmaktadır. Başarılı organizasyonlar, normal iş görevlerinin ötesine geçecek, beklentilerin ötesinde bir performans sunan çalışanlara ihtiyaç duymaktalar. Görevlerin ekiplerde giderek arttığı ve esnekliğin kritik olduğu günümüz dinamik işyerlerinde, organizasyonların “iyi vatandaşlık” davranışları sergileyen çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu davranışlar; çalışma grubu ve organizasyonu hakkında yapıcı açıklamalar yapmak, başkalarına takımlarında yardımcı olmak, ekstra iş faaliyetleri için gönüllü olmak, gereksiz çatışmalardan kaçınmak, örgüt mülkiyetine, ruhuna, kural ve düzenlemelere önem vermek ve arada sırada işle ilgili dayatmalara ve sıkıntılara karşı hoşgörülü davranmak şeklinde sıralayabiliriz (Langton ve Robbins, 2006: 18).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir çalışanın resmi mesleki gerekliliklerin bir parçası olmayan ve genellikle ödül beklentisi içinde olmadan, ancak örgütün etkili bir şekilde işlemlerini teşvik eden gönüllülük esasına dayalı bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek olan kişiler, normal iş görevlerinin ötesine geçerek beklentilerin ötesinde performans sergilemesi beklenmektedir. Bu tür davranışlara örnek olarak, meslektaşlarına iş yüklerinde yardımcı olmak, sınırlı mola vermek ve başkalarını işle ilgili sorunlara uyarmak yer alıyor. Örgütün daha verimli ve etkili bir şekilde işlev görmesine yardımcı olmasından dolayı örgütsel vatandaşlık davranışı önemlidir (Langton ve Robbins, 2006: 867).

ÖVD “resmi ödüllendirme sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan isteğe bağlı bireysel davranışlar” olarak tanımlanır ve çalışanları örgütün etkin işleyişi için teşvik eder. Bu örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyenlerin kişilik temelleri; çalışanların işbirliğine dayalı, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik özelliklerini yansıtmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı için daha önemli olan şey, çalışanların adil muameleye tabi tutulduğunu, prosedürlerin ve sonuçların adil olduğunu algılamalarıdır. Yapılan çalışmalarda örgütsel adalet ve ÖVD arasında güçlü bir ilişki saptanmıştır. Çalışanların prosedürel

adalet algısı, algılanan örgütsel desteği etkileyerek çalışanlarını etkiliyor ve bu da onların resmi iş gereksinimlerinin ötesine geçerek örgütsel vatandaşlık davranışıyla karşılık vermesini sağlamaktadır. Ekstra rol veya “görev çağrısı”nın ötesine geçmenin ötesinde, diğer önemli boyutlar, örgütsel vatandaşlık davranışının isteğe bağlı veya gönüllü olması ve organizasyonun resmi ödül sistemi tarafından mutlaka tanınmamasıdır (Luthans, 2011: 149).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş arkadaşlarının problemleri çözmeye yardımcı olmak, yapıcı önerilerde bulunmak ve işbirliği içinde hizmet çalışması yapmak için gönüllü olmayı içermektedir. Adil davranılmış ve tatmin olan çalışanların haksızca muamele görmüş çalışanlara oranla daha fazla örgütsel vatandaşlık gösterme eğilimi göstermektedirler (Hellriegel ve Slocum, 2011: 184).

Yapılan çalışmalarda örgüt içinde çalışanların adalet algısı yüksek olduğunda yani çalışanların örgütün uygulamalarını adil olarak algılamaları durumunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı bulunmuştur (Öz, 2009: 68). Ayrıca, Polat ve Celep (2008) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Saifi ve Shahzad (2017)’in yaptığı çalışmada ise, örgütsel adaletle ilişkili olarak çalışanların olumlu algılanmasının, çalışanların iş tatmininde önemli bir öncül olduğunu ve bu da adalet algıları ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur.

1.4.4. İş Tatmini

İş tatmini, örgütsel yazında birçok şekilde tanımlanmakla birlikte, iş tatminine ilişkin en genel tanım bireyin iş deneyimini değerlendirmesinden dolayı oluşan memnuniyet verici veya pozitif duygusal durum (Locke, 1976: 1300) şeklindedir. Başka bir ifadeyle çalışanların mevcut işleri hakkında sahip oldukları duyguların ve inançların toplamıdır (George ve Jones, 2008: 78). İş tatmini kavramı, bir kişinin işine yönelik genel tutumunu ifade etmektedir. Yüksek düzeyde bir iş tatmini düzeyine sahip bir kişi işe yönelik olumlu tutumlara sahip iken, işinden memnun olmayan bir kişi ise işe yönelik olumsuz tutumlara sahip olmaktadır (Langton ve Robbins, 2006: 86).

İş tatmini, çalışanların işlerinde, önemli görülen durumları ne kadar iyi sağladığının algılamasının bir sonucudur. Örgütsel davranış alanında genellikle, iş tatmini en önemli ve en sık çalışan tutum olarak kabul edilmektedir. Kuramsal analizler, iş tatmininin kavramsal olarak çok dar olduğu için eleştirirken, iş tatmini için iki genel kabul gören boyut vardır. Birincisi, iş tatmininin, bir iş durumuna yönelik duygusal bir tepki olmasıdır. Bu nedenle, görülemez; yalnızca açığa çıkarılabilir. İkincisi, iş tatmininin genellikle sonuçların beklentileri ne derece karşıladığı veya aştığına göre belirlenmesidir. Örneğin, örgütsel katılımcılar departmandaki diğerlerinden daha fazla çalıştıklarını düşünüyorlar, ancak daha az ödül alıyorsa muhtemelen işlerine, patronlarına veya iş arkadaşlarına karşı olumsuz bir tutum göstermektedirler. Öte yandan, eğer çok iyi muamele gördükleri ve adil bir şekilde ödül aldıklarını hissediyorsa, işe karşı olumlu bir tutum göstermektedirler (Luthans, 2011: 141).

Yapılan çalışmalarda örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ve adalet algısının yüksek olması durumunun çalışanların iş tatminini arttırdığı görülmektedir. Kumar vd. (2009) tarafından yapılan çalışmada, dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, prosedürel adaletin iş tatmini üzerinde etkileşimsel adaletle oranla daha önemli bir belirleyici olduğu tespit edilmiştir.

Qureshi vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada, dağıtımcı adalet ve prosedürel adaletle ilişkin algılamalar (terfi ve değerlendirmeler açısından) iş tatmini ile anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca örgütsel adalet algısının çalışanlar üzerinde önemli etkileri olduğu tespit edilmiştir.

1.4.5. Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek; çalışanın faaliyetleri sonucunda örgütüne yapmış olduğu katkının, çalıştığı örgüt tarafından bir değer olarak kabul edilmesinin ve örgütün çalışanın iyiliğiyle ilgilenmesinin, çalışan tarafından algılanması olarak tanımlanmaktadır (Hellman vd., 2006: 631).

Algılanan örgütsel destek, sosyal duygusal faydalar ve çalışanlar tarafından alınan ekonomik veya maddi menfaatler dâhil olmak üzere örgütsel eylem ve

pozisyonlara dayanmaktadır. Bu kapsamda, algılanan örgütsel desteği “çalışanların, kuruluşlarının katkılarını değerlediklerini ve onların refahına önem verdiği şeklinde ifade edebiliriz (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Eisenberger vd. (2001: 42)’e göre örgütsel destek teorisi çalışanların örgütsel değerlere ne kadar katkıda bulunduğunu ve örgütün refahını ne derece dikkate aldığını varsayar. Karşılıklılık normunu temel alan algılanan örgütsel destek, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım eder ve örgütsel refahı dikkate alarak çalışmada yükümlülük duygusuna neden olur.

Algılanan örgütsel desteğin temelini oluşturan sosyal değişim ilişkisindeki karşılıklılık normunun doğası gereği örgütlerde karşılıklı davranışsal beklentiler oluşur. Örgütler çalışanlarından yüksek derecede performans göstermesini beklerken çalışanlarda örgütün sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamasını bekler. Örgütlerde destek algısına karşı olumlu ve olumsuz duygular eş zamanlı olarak gelişmektedir. Örgütten gelen destek algısının olumlu olması durumunda çalışanların performansı artarken, örgütsel destek algısının eksikliğinde yani destek algısının olumsuz algılanması durumunda ise örgüte karşı olumsuz duygular gelişmektedir (Bryne ve Hochwarter, 2008: 57).

Moorman vd. (1998) tarafından yapılan çalışmada, prosedürel adaletin, algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, Ambrose ve Schminke (2003)’in yaptığı çalışmada prosedürel adalet ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Kenek vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algısı ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, örgütsel adalet algısının örgütsel destek algısı ile ilişkili bir kavram olduğu ifade edilebilmektedir.

1.4.6. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel davranış alanında diğer konularda olduğu gibi, örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili için çok farklı tanımlar mevcuttur. Örgütsel bağlılık, çalışanların belirli bir organizasyon ve hedefleri ile tanımladığı ve örgüte üye olmasını istediği

bir durum olarak tanımlanır. Başka bir ifadeyle, örgütsel bağlılık, bağlılıktan öteye geçerek, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için aktif bir katkıda bulunma durumudur (Hellriegel ve Slocum, 2011: 91). Örgütsel bağlılık, insanların örgütleri hakkında bir bütün olarak sahip oldukları duyguların ve inançların bütünü olarak ifade edilmektedir (George ve Jones, 2008: 78).

Meyer ve Allen (1991) ise örgütsel bağlılığı psikolojik bir boyuta sahip olan, iş görenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Örgütsel bağlılık kavramı, “örgütün amaç, değerlerini benimseme ve bu değerlere karşı güçlü bir inanç hissetme, örgüt yararı ve sürekliliği için beklenenden daha fazla çaba harcama, örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir istek ve arzu duyma” şeklinde üç unsuru içermektedir (Luthans, 2011: 147).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan tanımların ortak özellikleri örgüte bağlanan bireylerin örgüt başarısı için ellerinden gelen katkıları sağlama doğrultusunda davranış gösterecekleri beklentisidir. Aynı zamanda bağlılıkları güçlü olan çalışanların performans düzeylerinin bağlılık duymayan çalışanlara göre daha yüksek olacağı düşüncesi örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında temel alınan en önemli unsur olmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 3).

Yapılan çalışmalarda, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Dailey ve Kirk, 1992). Kumar vd. (2009) tarafından yapılan çalışmada, hem dağıtımsal adalet hem de işlemsel adaletin, örgütsel bağlılık ile önemli ölçüde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Dilek (2005) tarafından yapılan çalışmada ise, dağıtımsal adaletin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu, ancak devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Bu bulgular örgütlerin, iş dünyası memnuniyetini, örgütsel bağlılığı artırmak ve işten ayrılma niyetini azaltmak istiyorlarsa, adilliği teşvik eden liderlik tarzlarının yanı sıra programların ve politikaların geliştirilmesine daha fazla dikkat etmeleri gerektiğini göstermektedir.

1.5. Örgütsel Adalet ile İlgili Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar

Yürür (2005) tarafından yapılan “Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama” adlı çalışma, ödüllendirme sisteminin yapı ve işleyişi ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, Yalova Bölgesinde kimya sektöründe faaliyet gösteren şirketlerdeki 569 çalışandan alınan veriler doğrultusunda, ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Karaeminoğulları (2006) tarafından yapılan “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma” adlı çalışma, eğitim sektöründeki işgörenlerin örgütsel adalet algılarının üretkenlik karşıtı örgütsel davranış çıktılarıyla ilişkisini incelemeyi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, İstanbul il sınırları içerisinde faaliyet gösteren 15 üniversitenin İ.İ.B.F.’inde görev yapan 211 akademisyenden alınan veriler doğrultusunda, prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet ile üretkenliğe aykırı davranış türleri arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Polat (2007) tarafından yapılan çalışmada “Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki” adlı çalışmada 1281 ortaöğretim okulu öğretmeninden alınan veriler doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarının birbiri ile pozitif anlamda ilişkili olduğu ve birbirlerini etkilediği tespit edilmiştir.

Yeniçeri vd. (2009) tarafından yapılan “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışma, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, Kayseri, Niğde ve Konya’da imalat sanayinde faaliyet gösteren üç işletmedeki 502 çalışandan alınan veriler doğrultusunda, çalışanların dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılamaları ile duygusal tükenmişlikleri arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, prosedürel adalet ve duygusal tükenmişlik arasında ise pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Baş ve Şentürk (2011) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları” adlı çalışma, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven düzeylerinin cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, Niğde il merkezindeki ilköğretim okullarındaki 401 öğretmenden alınan veriler doğrultusunda ilköğretim öğretmenlerinin okullarında örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlığa ve örgütsel güvene ilişkin olarak olumlu algılara sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yelboğa (2012) tarafından yapılan “Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma” adlı çalışma, örgütsel adalet algısı ve iş doyumu ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Türkiye’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede, 310 işgörenin alınan veriler doğrultusunda, örgütsel adalet algısının iş doyumunu etkileyen etmenlerden birisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, dağıtım adaleti ve kişilerarası adalet algısının iş doyumuna üzerinde etkili olmasına karşın, işlemsel ve bilgisel adalet algıları açısından herhangi bir etkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından yapılan “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama” adlı çalışma, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin bir belirleyicisi olarak örgütsel adalet algılarını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, tekstil sektöründe 100 iş görenden alınan veriler doğrultusunda çalışanların örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çetinkaya ve Çimenci (2014) tarafından yapılan “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması” adlı çalışma, çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Afyonkarahisar’da bir alışveriş merkezinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 160 kişiden alınan veriler doğrultusunda, örgütsel adalet algısının prosedürel adalet ve etkileşim adaleti boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket ve

centilmenlik boyutları arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin tam aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Budak (2015) tarafından yapılan çalışmada “Psikolojik dayanıklılık ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi” adlı çalışma, psikolojik dayanıklılık ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerinin bir model çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Ankara’daki çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan 300 çalışandan elde edilen veriler doğrultusunda, psikolojik dayanıklılık ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde kısmen etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Mumcu ve Döven (2016) tarafından yapılan “Etik İklim ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi: Tokat İli Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışma, etik iklimin, algılanan örgütsel adaletin alt boyutları (prosedür adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti) ile arasındaki ilişkiyi inceleyerek etik iklimin çalışanın adalet algılamasının yordayıcısı olup olmadığını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Tokat ili merkez ilçesinde faaliyet gösteren 22 banka şubesinde görev yapan 210 banka çalışanından alınan veriler doğrultusunda, etik iklim ile algılanan örgütsel adalet boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğu ve etik iklimin çalışanın adalet algılamasını her üç boyutta pozitif yönlü olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Özgen ve Turunç (2017) tarafından yapılan çalışmada “Örgütsel Adalet-Sinizizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışma, örgütsel adaletin sinizizm üzerindeki direk etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, eğitim sektöründen (kamu) 285 çalışandan alınan veriler doğrultusunda, örgütsel adalet ve boyutları ile sinizizm ve boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, kişi örgüt uyumunun örgütsel adalet ile sinizizm ilişkisinde aracı rolü olmadığı tespit edilmiştir.

1.6. Örgütsel Adalet ile İlgili Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar

DeConinck (2010) tarafından yapılan “Örgütsel Adalet, Algılanan Örgütsel Destek ve Algılanan Yönetici Desteğinin Pazarlama Çalışanlarının Güven Düzeyine Etkisi” adlı çalışma, örgütsel adalet algılarının pazarlamacının algılanan desteği ve güvenini nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, ABD’ inde

rastgele seçilen 230 reklam yöneticisinden alınan veriler doğrultusunda, algılanan örgütsel desteğin prosedürel adalet ve örgütsel güven arasında aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Choi (2011) tarafından yapılan “Örgütsel Adalet ve Çalışanların Tutumları: Federal Olay” adlı çalışma, algılanan örgütsel adaletin, iş tatmini, yöneticilerine ve yönetimine olan güveni ve işten ayrılma niyetini içeren çalışanın işle ilgili tutumlarıyla nasıl ilişkili olduğunu incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, ABD federal hükümetinin insan kaynaklarında görev yapan 36926 çalışandan alınan veriler doğrultusunda, örgütsel adaletin ve alt boyutlarının, iş tatmini ve yöneticiye ve yönetime olan güven arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bununla birlikte, çalışanların işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Tziner ve ark. (2011)’inin yaptığı çalışmada “Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini: Nasıl Bir İlişki kuruyorlar?” adlı çalışma, kurumsal sosyal sorumluluğun makro konsepti ile örgütsel adalet ve iş tatmininin çalışan boyutlarındaki mikro araştırma arasındaki bağlantıları incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, farklı sektörlerdeki 101 çalışandan alınan veriler doğrultusunda, KSS’nin hem örgütsel adalet hem de iş tatmini ile pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Çalışma kapsamında, KSS ve iş tatmini arasında örgütsel adaletin aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

Suliman ve Kathairi (2012) tarafından yapılan “Gelişmekte Olan Ülkelerde Örgütsel Adalet, Bağlılık ve Performans” adlı çalışma, gelişmekte olan bir ülkede örgütsel adalet, örgütsel bağlılık (çalışanların bağlılığı) ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, kamu kurumlarından görev yapan 500 çalışandan alınan veriler doğrultusunda, işlemsel ve etkileşimsel adalet ve duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Rai (2013)’in yaptığı çalışmada “Örgütsel Adaletin Tatmin, Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Örgütlerin Adil Davranışı, Çalışanlarının Tutum

ve Davranışlarında Bir Fark Yaratabilir Mi? Adlı çalışma, örgütsel adaletin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi belirli tutum ve davranışlara etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Birleşik Devletler’ in güneyindeki 10 sağlık ve rehabilitasyon merkezinin 511 personelinden alınan veriler doğrultusunda, dağıtımsal adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir. İşlemsel adaletin sadece örgütsel bağlılığı etkilediği, Bilgilendirici adaletin ise sadece iş doyumunu etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, kişilerarası adaletin, bu çalışmaya dâhil edilen herhangi bir tutum veya davranışla ilişkili olmadığı tespit edilmiştir.

Carter vd. (2014) tarafından yapılan “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” adlı çalışmada, Dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı (OCB) arasındaki ilişkiler üzerinde etkileşimsel adaletin aracılık etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, 230 yöneticiden alınan veriler doğrultusunda ırk farklılığının, etkileşimli adalet yoluyla iletilen örgütsel vatandaşlık üzerinde dönüşümcü liderliğin aracılık etkisini hafiflettiği tespit edilmiştir.

Wang vd. (2015) tarafından yapılan “İş Güvensizliği ve İş Performansı: Örgütsel Adaletin Yönlendirici Rolü ve İş Tutkunluğunun Arabulucu Rolü” adlı çalışma, iş güvensizliği ve örgütsel adaletin çalışan performansı üzerindeki etkileşim etkisini ve işe tutkunluğun aracılık rolünü belirsizlik yönetimi teorisi perspektifinden incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Çin uyruklu 125 çalışandan alınan veriler doğrultusunda çalışanların örgütsel adaleti düşük seviyede algıladığında, iş güvensizliği, iş performansı ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkili saptanmıştır. Ayrıca, çalışanların örgütsel adaleti yüksek algıladıklarında ise iş güvensizliğinin iş performansı ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir.

Xu vd. (2016) tarafından yapılan “Etik Liderlik Davranışı ve Çalışan Adaleti Algıları: Örgütlerde Güvenin Aracılık Rolü” adlı çalışma, etik liderlik davranışının, çalışanların işlemsel adalet ve dağıtımcı adalet değerlendirmelerini neden ve nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Makao’daki Çin merkezli bir bankanın bir ana şubesinde görev yapan 176 çalışandan alınan veriler doğrultusunda,

etik liderlik davranışının çalışanların kendi istihdam organizasyonlarına olan güvenini arttırdığını ve bu da adalet algılarını artırdığı tespit edilmiştir.

Muqadas vd. (2017) tarafından yapılan “Örgütsel Adalet ve Çalışanların İş Tatminsizliği: Psikolojik Güçlendirmenin Düzenleyici Rolü” adlı çalışma, örgütsel adalet ve iş memnuniyetsizliği konusunda çalışanların psikolojik güçlendirmenin interaktif etkisinin varlığına ilişkin algısını ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Lahor bölgesindeki özel üniversitelerin 440 çalışandan alınan veriler doğrultusunda, örgütsel adaletin iş yerindeki iş memnuniyetsizliği seviyesi ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, psikolojik güçlendirmenin ılımlı rolü, örgütsel adalet ile iş memnuniyetsizliği seviyesi arasındaki negatif ilişkiyi zayıflattığı tespit edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL MUHALEFET

2.1. Muhalefet Kavramı

Muhalefet olgusu, insan topluluklarının var olduğu bütün tarihi süreçler için söz konusu olmuştur. Muhalefet, sadece toplumsal refahın ve asayişin hâkim olduğu, karizmatik ve başarılı liderlere sahip olan toplumlar için söz konusu değil, aynı zamanda toplumsal birlikteliğin var olduğu bütün ortamlarda da bir şekilde varlığını göstermiştir (Süt, 2010: 299). Muhalefet, yönetimin sınırlamalarından veya onlardan farklı düşünmeden dolayı oluşan memnuniyetsizlik veya örgütlerdeki inançlar, amaçlar, algılar ve beklentilerle ilgili konularda farklı fikirlerin ortaya çıkması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Zaini, 2014: 4).

“Muhâlefet” kavramı karşı olma, karşı gelme anlamına gelen “h-l-f” kökünden gelen Arapça bir kavram olup, onunla aynı kökten gelen “ihtilâf” kelimesi gibi, herkesin ayrı bir yol tutması ve görüş ayrılığı anlamına gelmektedir (Ardoğan, 2004: 172). Muhalefet, “bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu veya aykırılık” olarak tanımlanmaktadır (tdk.gov.tr).

Muhalefet kavramının İngilizce karşılığı olan “dissent” sözcüğü, aynı görüşte olmamak, anlaşmazlık, uyuşmazlık anlamına gelmektedir. Etimolojik olarak bu kavram Latince kökenli olup dissentire sözcüğünden türetilmiştir. “Dissentire” sözcüğü de Latince’de ‘farklı duygu, his’ anlamlarında kullanılmaktadır. Örgütsel bağlamda ise muhalefet, kişinin örgütten farklı duygulara sahip olması anlamında kullanılmaktadır (Kassing, 1997a: 37; Kassing, 2011a: 29; Bouda, 2015: 12). Bu bağlamda muhalefet kavramından, örgüt içinde bir anlaşmazlık veya çatışmayı ifade etmediği, yalnızca örgütün genel olarak görüşünden farklı görüşlere sahip olduğu veya diğer üyelerden farklı duygulara sahip olduğu anlaşılmaktadır (Kassing, 1998: 183).

Muhalefetin, sadece devlet, din ve iş alanlarında değil, siyasi partiler, sendikalar, şirketler, sivil toplum kuruluşları, gibi her türlü örgüt içinde yer alan ve

birçok farklı kültürde varlığını sürdüren bir kavram olması onun evrensel bir olgu olduğunu göstermektedir (Akada, 2015: 22).

Muhalefet, yapılış şekli ve amacına bağlı olarak farklı özelliklere sahip olmakta ve buna bağlı olarak farklı isimlere de sahip olmaktadır. Siyasi muhalefet, dini muhalefet, itikadı muhalefet, siyasi erke karşı yürütülen pasif muhalefet, aktif muhalefet ve son olarak örgütlerde yönetime karşı yürütülen örgütsel muhalefet gibi... (Süt, 2010: 299)

Muhalefet kavramı, köken olarak siyaset bilimine özgü bir terim olmakla birlikte, son yıllarda yönetim bilimi ve örgütsel davranış gibi pek çok farklı disiplinin ilgi alanına “örgütsel muhalefet” olarak girmeye başlamıştır. Bu bağlamda son yıllarda muhalefet olgusunun siyaset bilimi dışında örgütsel davranış ve örgüt içi ilişkiler bağlamında da incelenmesi gerektiği yönünde bir anlayış gelişmiştir (Özdemir, 2010: 3). Bu bağlamda, örgütsel davranış alanında çok yeni bir konu olup farklı alanlarda çalışan farklı araştırmacıların ilgisini çeken örgütsel muhalefet konusunu ayrıntılı bir şekilde açıklamaya çalışacağız (Yıldız, 2013: 858).

2.2. Örgütsel Muhalefet

Günümüz küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren modern örgütler, dinamik rekabetin gerektirdiği değişimi yapılandırabilmesi için öncelikle çalışanlarına gereksinim duymaktadırlar. Örgütün gelişebilmesi, iyileştirilebilmesi ve çevresel değişime uyum sağlayabilmesi, çalışanların bilgi birikimlerini, istek ve önerilerini ortaya koyabilmelerine ve iş yerinde alınan kararlara katımlarına bağlıdır. Bu değişim ve gelişimi sağlayacak önerilerin ortaya çıkması için örgütün bütün düzeylerindeki çalışanlardan faydalanılmalı ve farklı düzeylerdeki çalışanların yeni fikir ve düşüncelerini dile getirmeleri gerekmektedir (Raub, 2008: 180). Bunun sonucunda, bazen yeni fikirler, düşünceler olsa da bazen de karşıt görüşler ya da hoşnutsuzluklar söz konusu olabilmektedir (Ötken ve Cenkeci, 2013: 47)

Çalışanların önerilerini, fikirlerini ve düşüncelerini örgüt içerisindeki uygulamalarla ilgili hoşnutsuzluklarını ve karşıt görüşlerini ifade etmeleri “örgütsel muhalefet” olarak tanımlanmaktadır. Muhalefet kavramı olumsuz bir ifade olarak görülmektedir. Ancak, çalışanların örgütsel uygulamalar ve politikalar hakkındaki

algıları hakkında değerli geribildirim sunduğu için örgütler için önemli/kritik bir olguya sahiptir (Garner, 2013a; Ingwar, 2014: 1). Kassing (2011a), muhalefetin, örgütlere değişen koşullara uyum sağlamasına olanak tanıyan düzeltici bir geri bildirim sağladığı için örgütlere değer kattığını öne sürmektedir (Redmond vd., 2016: 158).

Örgütsel muhalefetin temelinde her şeye karşı çıkma anlayışı değil, örgütsel yöntem ve politikalar hakkında farklı fikirleri, düşünceleri ve aykırı görüşleri ifade ederek örgüt içinde yeni bakış açılarının ortaya çıkması ve olayı başka bir gözle görme ve çözüme kavuşturma anlayışı söz konusudur. Örgütsel muhalefetin temel amacı, çalışanların işyerindeki herhangi bir olayı, durumu veya uygulamayı bir sorun olarak algıladığı durumlarda bunu rahatça ifade edebilmesini ve çalışanların katılımını sağlamaktır (Sadykova ve Tutar, 2014: 6).

Son yirmi yılda örgütsel muhalefeti inceleyen çok fazla araştırma yapılmıştır. (Kassing, 2011a). Kassing (1998: 184) örgütsel muhalefeti “işyerindeki anlaşmazlığın veya çelişkili görüşlerin ifade edilmesini gerektiren çalışan sesliliğinin bir türü” olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, çalışanlar işle ilgili uygulamalar ve konular hakkında anlaşmazlıklarını ya da çelişkili görüşlerini ifade ettiklerinde aslında örgütsel muhalefetle ilgilenmektedirler (Busaidi, 2014: 23-24; Ingwar, 2014: 5). Örgütsel muhalefet tanımının; “muhalefetin birine ifade edilmiş olması, farklı fikirler, görüşler veya anlaşmazlıkların tartışılması gerektiği, örgütsel uygulamalar, politikalar, prosedürler veya işlemlere karşı farklı görüş veya anlaşmazlıkların olması” şeklinde üç temel özelliği bulunmaktadır (Croucher vd., 2013: 426).

Örgütsel muhalefet, çelişkili görüş ve anlaşmazlıkların sözlü ifadesinin (Hegstrom, 1990: 142) yanı sıra örgütsel uygulamalar, işlemler veya politikalar hakkında farklı görüşlerin ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997b: 326). Buna ek olarak muhalefetin ifade edilmesi sadece hoşnutsuzlukların dile getirilmesi değil aynı zamanda işyerindeki bireylerin kurumsal statükoyu yani mevcut durumu değiştirmek veya protesto edecek bir çabayı gerektirmektedir (Tsai ve Hsiung, 2013: 5). Dolayısıyla örgütsel muhalefeti görüş ayrılığı ve bu görüş ayrılığının dile getirilmesi olmak üzere iki temel bileşenden oluşan şemsiye bir

kavram olarak ifade edebiliriz (Kassing ve Diciocci, 2004: 113; Özdemir, 2010: 34; Hamid ve Othman, 2015: 11).

Kassing (1998: 183) örgütsel muhalefeti “kişinin örgütünden farklı duygulara sahip olması ve kişinin örgüt ile ilgili farklı fikirleri veya anlaşmazlığı ifade etmesi” olmak üzere çok aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Garner (2013b: 376) ise daha önce yapılan çalışmaları genişleterek örgütsel muhalefet kavramını; “bir veya daha fazla astın uygulamalar, politikalar veya zorunluluklarla ilgili anlaşmazlıklarını ve memnuniyetsizliğini ifade etmelerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan interaktif bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan da anlaşıldığı üzere örgütsel muhalefetin devamlılık gösteren bir süreç özelliği taşıdığı ve muhalifin başkalarıyla girdiği etkileşimlerden oluştuğu vurgulanmaktadır (Ragland, 2014: 12; Akada, 2015: 5).

Örgütsel muhalefet, çalışanların özellikle kendilerini tehlikeli ve sıkıntılı durumda olduklarını hissettiklerinde tepkisel ve içgüdüsel olarak ortaya çıkabilmektedir (Kassing vd., 2012: 238). Örgütsel muhalefet, örgüt içindeki sorunları ortaya çıkmadan önce gündeme getirmekte ve en iyi sonucu almamız için alternatif çözümler üretmemize, astların bilgi toplama ve karar verme süreçlerini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Örgütsel muhalefetin ifade edilmesi sonucunda daha az karışıklık, daha fazla verimlilik, daha az hata, daha iyi kalite, kesinti azalması ve verimlilik artışı olabilir. Diğer yandan örgüt içinde muhalefeti bastırmak ise tam tersi durumlarla sonuçlanabilir (Lindo, 1992: 15). Eilermen (2006)’a göre örgüt içinde muhalefet davranışının bastırılması veya susturulmasının boşa kaybedilen zamana, düşük kalitede kararların alınmasına, duygu ve ilişki zararlarına, iş motivasyonu, iş tatmini ve iş performansının azalması şeklinde örgütler için zararlar oluşturacağını savunmaktadır (Beldek, 2015: 35).

Örgütsel muhalefet tanımından da anlaşılacağı üzere doğal olarak çelişki (aykırılık) ve anlaşmazlık gerektirmektedir (Kassing, 1997b: 311; Kassing, 2011a: 27). Örgütsel muhalefetle ilgili sık karşılaşılan yanlış anlamalardan biri örgüt için yıkıcı olacağını düşünülmesidir. Bunun aksine, örgütsel muhalefet, örgütler için zarar verici ve zayıflatıcı olabilecek problemlerli uygulamaları ve politikaları belirlemesine yardımcı olan düzeltici geri bildirim sağlama (Hegstrom, 1995: 84;

Kassing, 1997b: 312), örgütte gelişim ve yenilik yapma olanağı sunmaktadır (Kassing, 2012: 301; Ingwar, 2014: 1). Bu bağlamda, genel olarak olumsuz bir imaja sahip olan örgütsel muhalefetin örgüt açısından olumlu yanlarının bulunduğu söylenebilir (Karalar ve Usta, 2016: 654). Nitekim örgütsel muhalefet, örgüt içerisindeki sorunların tespit edilmesi ve bu sorunların çözümü için gerekli tedbirlerin alınmasıyla örgütün gelişmesine katkı sağlama (Kassing, 2002: 189), örgütün problem çözme ve karar verme kalitesini geliştirme (Tsai ve Hsiung, 2013: 5), prosedürel adalet algısını (Garner vd., 2012: 611), çalışan bağlılığını, çalışan performansını (Garner, 2009: 34) ve iş tatminini artırmayı sağlamaktadır (Karalar ve Usta, 2016: 654).

Tablo 2.1. Örgütsel Muhalefet Tanımları

Graham (1986)	Muhalefeti, “çalışanların, işyerindeki etik ve yasadışı olabilecek mevcut politika ve uygulamaları değiştirme ve/veya protesto etme çabası” olarak tanımlamaktadır.
Kassing (1997a)	Muhalefet çalışanların “kendini örgütün dışında hissetmesi deneyiminden kaynaklanan anlaşmazlıklar ve çelişkili görüşlerin ifadesi” olarak tanımlamaktadır.
Kassing (1998)	Örgütsel muhalefet “işyerinde uyuşmazlığın veya çelişkili görüşlerin ifade edilmesini gerektiren çalışan sesinin bir türü” olarak tanımlamaktadır.
Kassing ve Avtgis (1999)	Örgütsel muhalefeti “bireylerin işyerindeki memnuniyetsizliklerini ifade etmek için kullanılan stratejiler” olarak tanımlamaktadır.
Kassing (2002)	Muhalefet, “örgütsel uygulamalar ve politikalar konusunda anlaşmazlık veya çelişkili görüşlerin ifade edilmesini içeren çalışan sesinin belirli bir biçimi” olarak tanımlamaktadır.
Garner (2006)	Muhalefeti “çalışanların ve müşterilerin yapıcı geribildirim” olarak tanımlamaktadır
Payne (2007)	Muhalefet, “örgütlerin davranış, politika ve uygulamalarında değişiklik getiren iletişimsel bir strateji” olarak tanımlamaktadır.
Shahinpoor ve Matt (2007)	Muhalefeti, “demokratik, etkili ve verimli bir organizasyon oluşturmanın temel faktörlerden biri” olarak tanımlamaktadır
Kassing (2008)	Muhalefeti, “farklı görüş ve fikirlerin veya memnuniyetsizliklerin sözlü olarak ifade edilmesi” olarak tanımlamaktadır.
Goodboy vd. (2008)	İşyerinde olumsuz bir olayın ortaya çıkması sonucunda örgüt üyeleri sıklıkla, anlaşmazlıklarını ve memnuniyetsizliklerini yöneticilerine, iş arkadaşlarına, aile üyeleri ve arkadaşlarına örgütsel muhalefet biçiminde ifade etmektedir.

Tablo 2.1. (Devam)

Sarkar (2009)	Muhalefet, “temelde kişinin bir örgütün uygulamaları, politikaları ve işlemleri ile anlaşmazlığının” ifadesidir.
Waldron ve Kassing, (2011)	Örgütsel muhalefeti, “çalışanların memnun olmadığı işyeri koşulları, uygulamalar ve politikalara karşı bir iletişimsel tepki” olarak tanımlamaktadır.
Garner vd. (2012)	Örgütsel muhalefet, “tipik olarak çalışanların yöneticilerin uygulama ve politikalarından hoşnut olmadıklarını ifade etmesi” olarak tanımlanmaktadır.
Kassing vd. (2012)	Çalışanların işyerinde memnuniyetsizlik koşullarıyla karşı karşıya kalmaları sonucunda, işyeri politikaları ve uygulamaları ile ilgili anlaşmazlıklar ve fikir ayrılıklarını paylaşmaları veya ifade etmeleri olarak tanımlamaktadır.
Garner (2012)	Çalışan muhalefeti “mevcut kurumsal politika ve uygulamaları sorgulayan çalışanların geri bildirimini” olarak tanımlanmaktadır.
Garner (2013)	Örgütsel muhalefet “bir veya daha fazla astın politikalara, uygulamalara veya emirlerle anlaşmazlığını ifade etmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkan interaktif süreçtir” olarak tanımlamaktadır.
Zaini (2014)	Muhalefet, “yönetimin sınırlamalarından veya onlardan farklı düşünmeden dolayı oluşan memnuniyetsizlik veya örgütlerdeki inançlar, amaçlar, algılar ve beklentiler ilgili konularda farklı fikirlerin ifade edilmesi” olarak tanımlamaktadır.
Ragland (2014)	Muhalefeti “kişinin örgütünden farklı duygulara sahip olması ve kişinin örgüt ile ilgili farklı fikirleri veya anlaşmazlığı ifade etmesi” olmak üzere çok aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır.
Kara (2015)	Örgütlerde muhalefet, yenilik, değişim ve gelişme gibi uygulamalar ve etik olmayan uygulamalarla ilgili çalışanların memnuniyetsizliğini ifade etmesi için geri bildirim sağlayan bir iletişim biçimidir.
Bouda (2015)	Muhalefeti “yalnızca birinin organizasyonundan ayrı olarak hissetmesi olarak değil, aynı zamanda “örgütsel uygulamalar, politikalar ve operasyonlar hakkında fikir ayrılığı ya da çelişkili görüşleri ifade etmesi” olarak tanımlamıştır.
Özkoç ve Bektaş (2016)	Örgütsel muhalefet, “organizasyon yöntemleri ve organizasyonun genel politikaları hakkında farklı düşüncelerin ifadesi, aksi görüşler ve karşıt fikirler ve organizasyonda yeni perspektiflerin ortaya çıkmasına yönelik çabalar” olarak tanımlamaktadır.
Zaini vd. (2017)	Muhalefet, “çalışanlardan birinin örgütsel uygulamaları, politikaları ve çıktılarını” değiştirme ve örgüt üyelerine ifade etme girişimidir.
Garner (2016)	Muhalefet, “bir kuruluşun politikaları, uygulamaları ya da direktifleri ile uyumsuzluğun ifade edilmesi” olarak tanımlanmaktadır.
Redmond vd. (2016)	Örgütsel muhalefet, “çelişkili görüş ve anlaşmazlıkların sözlü ifadesinin yanı sıra örgütsel uygulamalar, işlemler veya politikalar hakkında farklı görüşlerin ifade edilmesi” olarak tanımlanmaktadır.

Alan yazında muhalefetle ilgili literatürde farklı yazarlar tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Genel olarak bu tanımlar incelendiğinde, muhalefet ile ilgili beş önemli noktanın vurgulandığı görülmektedir. Bunlardan birincisi, muhalefetin, mevcut koşullardan duyulan tatminsizlik sonucu ortaya çıktığı; ikincisi, muhalefetin, örgütün mevcut durumundan farklı bir pozisyonu savunmayı gerektirdiği; üçüncüsü, muhalefetin açık bir protesto ve bir itirazı dile getirmeyi gerektirdiği; dördüncüsü, muhalefetin yapısı gereği olumsuz olduğu; beşincisi ise muhalefetin genel olarak ilke/prensip konularını içerdiği (Kassing, 1997a: 36).

Örgütsel muhalefetin ifade edilmesi, ahlaki bir zorunluluk, siyasi bir hak, aydınlatılmış bir yönetim uygulaması, küçük bir rahatsızlık veya sadakat ihlalinin bir cezası” olarak yorumlanabilir. Bazı örgütler, çalışanın muhalefetini yaratıcı bir süreç olarak görüp, teşvik edip değer verirken, bazıları da bu tür fiiller için cezalar önermektedirler. Bunun sonucunda, örgüt içerisinde muhalif davranışlar sergileyen çalışanlara görmezden gelinme, cezalandırılma veya ödüllendirme şeklinde üç farklı tepki verilmektedir (Graham 1986: 28; Kassing, 2008: 342; Payne, 2014: 131).

Günümüz iş dünyasında bazı örgütler, çalışan muhalefetini yaratıcı bir süreç olarak görüp teşvik ederken, bazı örgütler ise hala muhalefeti istenmeyen bir davranış olarak görmektedirler (Aksel, 2013: 12; Payne, 2014: 131). Bazı örgütler, çalışanların özellikle anlaşmazlıklar veya farklı fikirleri içeren geribildirimlerini yönetimin otoritesine karşı bir meydan okuma veya gereksiz olarak görülebilmektedirler (Klaas ve DeNisi, 1989: 705). Bazı örgütler ise çalışanları, muhalefeti ifade ettikleri için cezalandırmaktadırlar (Waldron ve Kassing, 2011: 162). Bazı çalışanlar, yönetim tarafından ya da yetkili bir kişi tarafından görevi kötüye kullanma durumu olarak tanımlanan etik dışı bir olayı gözlemleyebilir, ancak bunu kamuoyuyla paylaşmamaya karar verebilirler. Bununla birlikte, çalışanlar konuşmanın fark yaratmayacağını ve/veya konuşmanın olumsuz tepkilerle sonuçlanacağını düşündükleri için örgütün yönetimine iltifat hatta övgü de bulunabilirler (Busaidi, 2014: 1). Sonuç olarak, muhalefet davranışı risklidir çünkü sorun yaratan kişi olarak görülebilmek ve değerli ilişkilere zarar vermek gibi olumsuz kişisel sonuçlara neden olabilmektedir (Zhan ve Hample, 2016: 444). Doğal olarak çalışanlar, örgütsel yaptırımlardan (Ragland, 2014: 12), “sorun çıkarıcı”

olarak etiketlenmekten (Zhan ve Hample, 2016: 444) veya muhalefetin boşuna olduğu düşüncesinden dolayı muhalefetlerini ifade etmek yerine sessiz kalabilmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000: 706; Garner, 2011: 2).

Sessizlik ise hem astlar hem de yöneticiler için zararlı olabilirken, muhalefet ise çalışanlara ve örgütlerdeki da karar vericiler için faydalı olabilmektedir (Garner vd., 2012: 609). Bununla birlikte muhalefet iş tatminin artması (Avtgis vd., 2007; Lutgen-Sandvik vd., 2011), tükenmişliğin azalması (Spencer, 1986), karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi (Redding, 1985; Hegstrom, 1990), prosedürel adalet algısının artması (Avery ve Quinones, 2002) gibi birçok yararlı sonuçlarla ilişkilidir. Bu nedenle, muhalefetle bağlantılı olan pek çok olumlu sonuç, onun başkalarına nasıl ifade edildiğine bağlıdır (Kassing, 1997b; Garner vd., 2012: 611; Ragland, 2014: 13).

2.3. Örgütsel Muhalefetin Önemi

Örgütsel muhalefet tipik olarak çalışanların, yöneticilerin uygulama ve politikalarından hoşnut olmadıklarını ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır (Garner vd., 2012: 609). Ancak, örgütsel muhalefet, çalışanların etik olmayan uygulamalar, işyerindeki memnuniyetsizlik, örgütsel uygulamalar ve politikalar hakkındaki algıları hakkında organizasyona değerli geribildirim sunduğu için işyerinde iletişimin en önemli formlarından biridir. Bu türden geribildirim yönteminden yararlanmak için, örgütlerin çalışanların muhalefetini dinleyen, yukarıya doğru muhalefete tahammül edip, teşvik eden ve hoş gören bir örgüt iklimi oluşturması gerekmektedir (Kassing ve Kava, 2013: 46).

Muhalefet yönetimin sınırlamalarından veya onlardan farklı düşünmeden dolayı oluşan memnuniyetsizlik veya örgütlerdeki inançlar, amaçlar, algılar ve beklentiler ilgili konularda farklı fikirlerin ortaya çıkması şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Zaini vd., 2014: 4-5). Örgütlerde, farklı hedef ve beklentilere sahip olan insanlar etkileşime girdikçe, anlaşmazlıkların dolayısıyla muhalefetin olması kaçınılmazdır (Garner, 2006: 4). Muhalefet kaçınılmaz olduğuna göre yapılması gereken; muhalefetin ortaya çıkaracağı olası yararları kullanabilmek ve olası yıkıcı etkilerini engellemek için, muhalefeti etkili bir şekilde yönetmektir. Örgüt içinde muhalefetin varlığı kötü yönetim anlamına gelmez. Aksine etkili bir yönetim

muhalefeti sağlıklı ve etkin bir düzeyde tutarak, örgüt ve çalışanlar için olumlu sonuçlar üretecek bir şekilde yönetmeye gayret edecektir. Örgüt yönetimi, özellikle muhalefetin hem örgüt hem de çalışanlar için olası yararlarının ve zararlarının farkında olmalı ve muhalefete ilişkin olumsuz önyargıları ortadan kaldırmaya çaba göstermelidir (Karip, 2015: 9).

Muhalefet örgütün karar kalitesini geliştirebilmek ve hem bireysel hem de örgütsel büyüme için önemli bir faktördür (Zaini vd., 2014: 5). Muhalefetin örgütler için yapıcı bir şekilde gerçekleşmesi halinde örgütlerde yenilikçilik ve yaratıcılık uygulamaları gelişecektir. Bunun sonucunda istenilen verimlilik ve sürdürülebilir bir büyüme hedefine ulaşılabilecektir. Bu nedenle ekip çalışmasına katkıda bulunacak davranışların sergilendiği örgütlerde, muhalefetin iyi yönetilmesi hem çalışanlar hem de örgüt için büyük bir öneme sahiptir (Aksel, 2013: 55).

Örgütsel muhalefet, örgüt içindeki sorun ve anlaşmazlıkların belirlenmesi, bu sorun ve anlaşmazlıkların çözümüne yönelik tedbirlerin alınmasına, yenileşmesine ve gelişmesine katkı sağladığı gibi örgüt içi demokrasinin gelişimine de katkı sağlamaktadır (Özdemir, 2010: 20). Bu doğrultuda, yöneticilerin, örgütlerini geliştirmek için, çalışanların nasıl daha etkili ve verimli çalışacaklarını araştırmak ve etik olmayan uygulamalar hakkında artan sorunlar ve problemlerle ilgili çözüm önerileri geliştirmeleri gerekmektedir. Muhafif görüşlerin olduğu yerlerde çalışanlara daha fazla iş tatmini sunmak için teşvik edilmeli ve liderler karar vermeden önce öneri ve seçenekleri daha geniş yelpazede düşünmelidirler (Garner, 2013a). Ayrıca, örgütler muhalif davranışları daha yapıcı bir şekilde yönetmek için çalışanlarından gelen faydalı olabilecek geri bildirimlerden yararlanma yolları üzerine odaklanmalıdırlar (Aksel, 2013: 55). Bu yüzden örgütler, çalışanların kendi yöneticileriyle veya çalışma arkadaşlarıyla ilgili çeşitli nedenlerden dolayı oluşan memnuniyetsizliklerini ifade etmeleri doğrultusunda teşvik edilmeli ve yöneticiler, çalışanlardan gelen bu geribildirim almak için teşvik edilmelidir (Garner vd., 2012: 611).

2.4. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri

Örgütsel muhalefet sürecinin farklı yönlerini açıklamaya çalışan “Ayrılma, Dile Getirme (Ses)-Sadakat Kuramı, Örtük Kontrol Kuramı ve son olarak Bağımsız Düşünme Kuramı” olmak üzere üç farklı temel kuram söz konusudur.

2.4.1. Ayrılma-Dile Getirme (Ses) ve Sadakat Kuramı

Örgütsel muhalefet kavramına temel oluşturan kuramlardan ilki, 1970 yılında Hirschman tarafından ortaya atılan, muhalif düşünce içerisinde olan örgüt üyelerinin hangi biçimlerde muhalefet ettiğini ve muhalif görüşlerini nasıl ifade ettiklerini açıklamaya çalışan “Ayrılma, Dile Getirme (Ses) ve Sadakat” Kuramıdır (Theory of Exit-Voice-Loyalty, EVL). Bu kuram, 1983 yılında Farrell tarafından “ihmal” (Neglect) boyutu eklemek suretiyle “Ayrılma, Dile Getirme(Ses), Sadakat ve İhmal” (EVLN) olarak geliştirilmiştir (Kassing, 1997a: 28-29).

Bu kuramda Hirschman temel olarak, çalışanların işyerinde karşılaştıkları hoşnut olmadıkları veya doyumсуuzluk yaşadıkları olaylara karşı ne tür tepkiler verebilecekleri sorusuna yanıt aramıştır. Hirschman, çalışanların örgüt içinde yaşadıkları memnuniyetsizliğe veya doyumсуuzluğa karşı üç farklı şekilde tepki gösterebileceğini öne sürmüştür (Gossett ve Kilker, 2006: 64). Örgütün içinde bulunduğu durumdan hoşnut olmayan veya doyumсуuzluk yaşayan çalışanların gösterdikleri tepkilerden birisi örgütten ayrılmak (Exit) olmaktadır. Çalışanın örgütten ayrılma tercihi, kişinin istifa ederek örgütle ilişkilerini sona erdirmesi durumudur. Bir diğer davranış türü olan dile getirme/seslendirme (Voice) ise, çalışanların örgütsel koşulların statüsünü değiştirmeye çalışarak memnuniyetsizliklerini ifade etmeyi seçebileceklerini belirtmektedir (Busaidi, 2014: 27). Bir diğer davranış türü sadakat (loyalty) ise, işyerinde memnuniyetsiz olaylar meydana geldiğinde çalışanın işinden ayrılmayarak, örgütte kalması ve işlerin daha iyiye gideceğine inanarak, bu memnuniyetsizliklerin ortadan kalkmasını beklemesidir (Garner, 2006: 5). Bu davranış türlerinden birinin tercih edilmesi çalışanın örgütüne karşı hissettiği sadakatin dercesine göre farklılık göstermektedir (Garner, 2009: 35). Örgütüne karşı daha yüksek sadakat duygusuna sahip çalışanlar, örgütten ayrılmak yerine açıkça konuşmayı tercih edebilirken, örgütüne karşı sadakat duygusu daha düşük olan çalışanların ise örgütünü terk etme davranışına yönelebilmektedirler (Kassing, 1997a: 29; Garner ve Garner, 2011: 816).

1983 yılında Farrel tarafından bu kuram geliştirilerek “ihmal” kavramını da ekleyerek kuram “ayrılma-dile getirme-sadakata-ihmal” şeklinde olmuştur. Farrell (1983), örgüt içinde mevcut koşullardan memnuniyetsizlik hisseden bazı çalışanların işe geç kalma veya hiç gelmeme, işle ilgili görevlerini aksatma gibi örgütsel başarıyı azaltacaklarını belirtmekte ve bu davranışı İhmal etme/aldırmama” olarak ifade etmektedir (Garner, 2006: 6; Başar ve Varoğlu, 2016: 754). Bu kurama göre çalışanların ihmal davranışı farklılık göstermektedir. Bu davranışlar; çalışanların motivasyonlarının azalması, iş yavaşlatmayı, işe geç gelmeyi veya hiç gelmemeyi ve işten kaytarmayı alışkanlık haline getirmeleri, mesai saatlerinde özel işleriyle ilgilenmeleri ve örgütsel gelişmelere katılmayarak, koşulların kötüleşmesine müdahale etmeyerek durumu sessizce izlemeyi tercih etme şeklindeki davranışlar olarak ifade edebiliriz (Busaidi, 2014: 27; Akada, 2015: 34)

2.4.2. Örtük Kontrol Kuramı

Örgütsel muhalefet kavramına temel oluşturan kuramların ikinci ise, Tompkins ve Cheney tarafından 1985 yılında ortaya atılmış olan “Örtük Kontrol Kuramıdır (Theory of Unobtrusive Control)”. Bu kuram örgüt içinde çalışanların muhalif görüşlerini açıklama özelliğine sahiptir. Bu kuramın temel varsayımı, örgütsel kontrol tekniklerinin çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda davranmalarını nasıl başarmaya çalıştığını açıklamaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda, örgütte gücü ve kontrolü elinde bulunduran yönetim kademesinin çalışanların davranışlarını doğrudan olmayan yöntemlerle nasıl denetlediklerini ve çalışanlarını nasıl kontrol altında tutmaya çalıştıklarını açıklamaya yönelik görüşler ileri süren kuram olma özelliğini taşımaktadır (Akada, 2015: 30).

Tompkins ve Cheney (1985), yöneticilerin kendi görüşlerini çalışanlarına kabul ettirmek ve örgüt üyelerinin kontrol edilmesi sürecinde “basit, teknolojik/teknik ve bürokratik kontrol” olmak üzere belli başlı kontrol tekniklerinin kullanıldığını düşünmektedir. Ancak günümüzde bu kontrol tekniklerinin yeni örgüt yapılarına hitap etmekte yetersiz kalması ve etkinliğini giderek yitirmesi nedeniyle modern örgütlerin yeni nesil kontrol teknikleri arayışına itmiştir. Bunun sonucunda “örtük kontrol” adını verdikleri yeni bir kontrol tekniğinin giderek yaygınlaştığını iddia

ettiler. Örtük kontrol tekniğinde, yönetenlerle yönetilenler arasındaki hiyerarşik kontrol giderek yok olmaya başlamış, ekip çalışması ve eşgüdüm ön plana çıkmış, yüz yüze yoğun etkileşim yaygınlaşmış, yazılı kurallar ve düzenlemelerin önemini kaybetmesi ve yerini ortak örgütsel değerleri, hedefleri ve başarı yollarının yol gösterici olarak benimsenmesi ve örgütün misyonuna içten bir adanmışlık durumu ortaya çıkmıştır (Kassing, 1997a: 22).

Tompkins ve Cheney (1985), örtük kontrolün “yöneticilerin, çeşitli konularda örgütsel süreçlere ve çalışanların davranışlarına yön gösterici yaklaşımları, bu yaklaşımların çalışanlara hangi düzeyde etki ettiği konusunda yöneticilere sağladığı geribildirim ve çalışanların örgüte ilişkin psikolojik bağlılığı olarak tanımlanan örgütsel özdeşleşme” olmak üzere üç temel özelliği olduğunu belirtmektedir (Özdemir, 2010: 38).

Örtük kontrol kuramı, çalışanların hangi durumlarda ve neden muhalif düşünmeye başladıklarının açıklanmasında bir araç olarak kullanılabilir. Yöneticiler, çalışanlarının karar alma mantığı üzerinde örgütsel özdeşleşme sürecini işleterek iktidar kurmaya çalışmaktadırlar. Bunun sonucunda, çalışanlar örgütün genel işleyişini kabul edip bu duruma uygun davranmaya başladıklarında örgütleriyle özdeşleşmiş olacaklardır. Ancak bazı çalışanlar örgütsel özdeşleşmeye direnç gösterebilmekte, örgütsel görüş ve kararlarla aynı doğrultuda hareket etmemekte ve onlara karşı kendi görüşlerini savunabilmektedir. Kassing (1997a), örtük kontrol kuramına dayandırdığı örgütsel muhalefet sürecini, çalışanların örgütün karar alma mantığına karşı çıkmaya başladığı andan itibaren başladığını öne sürmektedir (Özdemir, 2010: 39-40).

2.4.3. Bağımsız Düşünme Kuramı

Örgütsel muhalefet kavramına temel oluşturan üçüncü kuram ise Gorden ve Infante (1987)'in ileri sürdüğü “Bağımsız Düşünme Kuramıdır (Theory of Independent-Mindedness)”. Bu kuram, örgütsel politikalar veya uygulamalar hakkındaki görüşlerini rahat ve özgür bir şekilde ifade eden çalışanların örgütlerine daha çok bağlı olacaklarını savunmaktadır.

Bağımsız Düşünce Kuramının temeli, çalışanların kendilerine saygı gösterilen ve kendilerini rahat bir şekilde ifade edebildikleri bir çalışma ortamını sağlayan karar

vericiler tarafından yönetilmeyi talep etmeleridir. Çalışanlar kendi görüşlerini açıkça ve özgürce ifade etme olanağına sahip olduklarında ise işe bağlılık düzeyi, üretkenliği ve iş doyumunu artacaktır (Kassing, 1997a: 26). Genellikle çalışanlar örgütte görüşlerini rahat bir şekilde dile getirebilmeyi istemekte ve örgütsel süreçlere katılmasına izin verildiğinde örgütte daha çok muhalefet söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda bağımsız düşünme kuramı, örgütsel muhalefetin çalışanlara yönelik yol açtığı sonuçların açıklanmasında bir araç olarak kullanılabilir (Özdemir, 2010: 42; Akada, 2015: 42).

2.5. Örgütsel Muhalefet Süreci

Örgütsel muhalefet bir dizi aşamadan meydana gelen bir süreç olma özelliğini taşımakta ve belli başlı bazı adımlardan oluşmaktadır. Kassing (1997), tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Modeli”, örgütsel muhalefet davranışlarının bireysel olduğunu ve çalışanın muhalefet ederken duygularının etkisi altında olabileceğini ifade etmektedir. Ancak, Garner (2013b: 376) örgütsel muhalefet davranışının duygusal bir tepkiden ziyade iletişimsel bir süreç olarak tanımlamaktadır. Kassing (1997a), çalışanların neden ve nasıl muhalefet ettiklerini anlamak için üç aşamalı bir muhalefet süreci ortaya koymuştur.

Örgütsel muhalefet sürecinin; “çalışanı örgütün düşüncesinden ayıran tetikleyici bir faktörün ortaya çıkması, muhalifin görüşlerinin dile getireceği kanalı seçmesini etkileyen bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlerin incelenmesi, muhalifin görüşlerini aktaracağı kanalı (izleyiciyi) seçmesi” şeklinde üç bileşeni olduğunu ifade etmektedir (Kassing, 1997b: 322; Buckner vd., 2013: 266).

2.5.1. Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar

Örgütlerde çalışanlar tarafından sergilenen muhalif davranışların çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Muhalefete yol açan nedenlere ise ‘tetikleyici olay’ (triggering event) adı verilmektedir. İşyeri politikaları ve uygulamaları ile ilgili anlaşmazlık veya çelişkili görüşlerin ifade edilmesi olan örgütsel muhalefet tetikleyici bir olayla başlamaktadır. Çalışanları, örgütün uygulamaları veya politikaları ile ilgili farklı görüşlerini ifade etmeleri ve paylaşmaları gerektiğini hissetmeleri için yönlendiren bu tetikleyici olaydır (Graham, 1986: 2; Kassing ve Armstrong, 2002: 40).

Örgütsel muhalefetin başlıca nedenleri olarak, çalışanların rol çatışmaları, cinsel taciz (Garner, 2006: 14), çalışanların davranışı, verimsizlik, etkin olmayan kararlar, kaynak dağıtımı, etik olmayan, hukuk dışı uygulamalar ve performans değerlendirmesi konusundaki haksız uygulamaları sıralayabiliriz (Kassing, 1997b: 322).

Ayrıca Redding (1985), yöneticilerin yasadışı, ahlak dışı, etik olmayan (insan haklarını ihmal etme gibi), psikopat, deli, inanılmaz derecede aptal, çalışanların ihtiyaçlarına duyarsız, rahatsız edici ya da sinir bozucu (kişilik çatışmaları gibi), verimsiz ve pratik olmayan kararların muhalefete neden olabilen tetikleyici olaylar olarak değerlendirmektedir (Kassing: 1997a: 42).

Kassing ve Armstrong (2002) ise, ilgili alan yazının incelenmesine dayalı olarak örgütsel muhalefet davranışına yol açan tetikleyici olayları “Çalışanlara Yönelik Davranışlar, Örgütsel Değişim, Karar Alma, Etkisizlik, Görev/Sorumluluk, Kaynaklar, Etik, Performans Değerlendirme ve Zararın Önlenmesi” olmak üzere dokuz başlık altında toplamıştır (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Bu tetikleyici olaylar Tablo-2.2’de gösterilmiştir.

Tablo-2.2. Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar

Çalışanlara Yönelik Davranışlar	Yöneticilerin örgüt üyelerine yönelik davranışlarının adaletsiz ve örgüt üyelerinin haklarını ihlal edici yönde olmasına ilişkin muhalefet.
Örgütsel Değişim	Örgütsel değişikliklerden ve bu değişikliklerin uygulanmasına yönelik muhalefet.
Karar Alma	Örgütsel kararlara ve yöneticilerin bu kararları alma biçimine yönelik muhalefet.
Etkisizlik	Örgüt içindeki etkisiz uygulama ve süreçlere yönelik muhalefet.
Görev/Sorumluluk	Kendisinin ya da diğer çalışanların görev ve sorumluluklarına yönelik muhalefet.
Kaynaklar	Örgütsel kaynakların elde edilmesi ve kullanılmasına yönelik muhalefet.
Etik	Çalışanların örgüt içinde mevcut veya gerçekleşmesi beklenen etik dışı uygulamalara yönelik muhalefet.
Performans Değerlendirme	Kendisinin ya da diğer çalışma arkadaşlarının performanslarının değerlendirilmesine yönelik muhalefet.
Zararın Önlenmesi	Örgütsel kimi uygulamaların çalışanın kendisine, örgütteki arkadaşlarına veya müşterilerine zarar vermesine yönelik muhalefet.

Kaynak: Kassing, 2002:39.

Sonuç olarak, örgütsel muhalefet tetikleyici olaylar, bir çalışanın memnuniyetsizliğine neden olabilecek ve çalışanın bu memnuniyetsizliği ifade etmesine neden olabilecek bir olay veya sorunu göstermektedir (Garner, 2006: 14).

2.5.2. Örgütsel Muhalefet İle İlişkili Değişkenler

Örgütsel muhalefet davranışını konu edinen çalışmalar incelendiğinde, muhalif davranış sergileyen çalışanların bu davranışları sergilemelerinde, bireysel (Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing ve Dicioccio, 2004), ilişkisel (Kassing, 2008; Goldman ve Myers, 2015) ve örgütsel (Goodboy vd., 2008; Bouda, 2015) değişkenlerin etkisinin olduğu belirtilmektedir.

Bireysel faktörlerde, çalışanların güçsüzlük hissi, çatışmayı önleme tercihleri, tartışmaya yatkınlık, doğru ve yanlış algıları, saldırgan iletişim özelliği, güç odağı gibi değişkenleri incelemiş ve bu değişkenlerin çalışanların muhalefet etme isteklerini ve muhalefeti ifade etmek için kullandıkları stratejileri etkilediğini ortaya koymuştur (Kassing, 1997b: 324; Kassing ve Avtgis, 1999: 101). İlişkisel faktörlerde, çalışanların çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle kurduğu ilişkilerinin türünü ve kalitesiyle ilgilidir (Waldron ve Kassing, 2011: 167). Örgütsel faktörler ise, çalışanların örgütleriyle nasıl özdeşleştiğini, örgütlerini nasıl algıladıkları ve örgütleriyle nasıl ilişki kurduklarını ifade etmektedir (Ötken ve Cenkci, 2013: 41; Bouda, 2015: 15).

2.5.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, çalışanların örgüt içinde nasıl davrandıkları, örgüt dışındaki çevreden örgüte yansıtıkları eğilim ve beklentiler etkili olmaktadır. Muhalefet, başlangıçta kişisel düzeyde, bireyin kendini örgütten uzaklaşmış ya da ayrı hissettiği zaman ortaya çıkmaktadır. Bireysel faktörler, çalışanların eğilimleri, nitelikleri ve örgüt içindeki konumlarıyla ilgilidir (Kassing, 2008: 344). Bireysel değişkenler; bireysel iletişim davranışlarını, örgütte şekillenen davranışları ve dış çevreden örgüte aktarılmış davranışları ya da değerleri içermektedir (Kassing, 1997b: 324).

Çalışanların sahip oldukları kişilik özellikleri örgütsel muhalefet davranışının sergilenmesinde rol oynayan faktörlerden biridir. Bu kişilik özellikleri arasında

çalışanın sözlü sataşma düzeyi, tartışmaya yatkınlık düzeyi ve denetim odağı bulunmaktadır (Kassing ve Avtgis, 2001: 119; Croucher vd., 2009: 179).

Sözlü sataşma, çalışanın fiziksel eylemlerinden ziyade çalışma arkadaşlarına kelimeler aracılığıyla kişiliğine zarar vermeyi içermektedir. Sözlü çatışma çeşitli nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Bu davranış türünde, kişiliğe ve yeteneklerine yönelik saldırılar, kötü niyetli davranışlar, alay etme, küfür, tehditler ve sözlü olmayan işaretleri de içeren davranışlar şeklinde gerçekleşebilir (Kassing ve Avtgis, 1999: 103). Yapılan çalışmalarda sözlü çatışma düzeyi yüksek olan çalışanların muhalif görüşlerini kendileriyle aynı statüye sahip çalışma arkadaşlarıyla paylaşmayı tercih ettikleri yani yatay muhalefet stratejisini tercih ettikleri görülmektedir (Ingvar, 2014: 8).

Tartışmaya yatkınlık, kişinin değişik konularla ilgili başka kişilerle tartışma eğiliminde olması olarak ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalarda tartışmaya yatkınlığa sahip çalışanların sürekli olarak karşıt görüşler öne sürerek muhalif görüşlerini dikey muhalefet şeklinde yöneticilerine ifade ettikleri görülmektedir (Kassing 2012: 304). Tartışmaya yatkınlığı düşük çalışanların ise muhalif fikirlerini ifade etmekten kaçınıp, sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999: 104; Ingvar, 2014: 8).

Denetim odağı kavramı, kişinin yaşadığı olayları kontrol etme kabiliyetine yönelik olan inancı olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram iç denetim odaklı ve dış denetim odaklı olarak tanımlanan kişilik eğilimlerini ifade etmektedir. İç denetim odağına sahip çalışanlar başlarına gelen her türlü olayı kontrol edebilecekleri inancına sahiptirler. Dış denetim odağına sahip çalışanlar ise hayatlarında başlarına gelen olayların dış kaynaklı veya dış nedenlerden dolayı olduğuna inanırlar. Bu kişiler başlarına gelen olaylar ve durumlarla ilgili herhangi bir eylemde bulunup koşulları değiştirme yeteneklerinin olmadığını, kendilerinin herhangi bir değişiklik yapabileceklerine dair bir inanca sahip değildirler (Terzi, 2011: 5).

İç denetim odağına sahip çalışanların muhalif görüşlerini üst yönetim kademesine ileterek, dikey muhalefet davranışını tercih ederken, dış denetim odağına sahip çalışanların ise muhalif görüşlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşmayı yana yatay muhalefet davranışını tercih ettikleri saptanmıştır (Mehta, 2009: 191; Kassing, 2012: 304).

Çalışanların örgüt içindeki konumlarıyla sergiledikleri muhalefet davranışları arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalarda, örgüt içerisinde yönetici konumunda olan çalışanların, yönetici konumunda olmayan çalışanlara göre daha fazla dikey muhalefet davranışı sergiledikleri görülmektedir. Ayrıca yönetici konumunda olmayan çalışanların muhalif görüşlerini genellikle çalışma arkadaşlarına, aile üyelerine veya iş dışı arkadaşlarına anlattıkları görülmektedir (Kassing, 2008: 344).

Yapılan çalışmalarda, çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve tükenmişlik algılarının, örgütsel muhalefet davranışının sergilenmesinde rol oynayan faktörler olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık, iş tatmini yüksek, tükenmişlik algısı ise düşük olan çalışanların muhalif görüşlerini ifade etmede dikey muhalefet stratejisini tercih ettikleri, iş tatmini düşük ve tükenmişlik algısı yüksek olan çalışanların ise muhalif görüşlerini ifade etmede yatay muhalefeti stratejisini tercih ettikleri tespit edilmiştir (Kassing ve McDowel, 2008: 36; Kassing, 2012: 304).

Genel bir değerlendirme yapacak olursak; yönetici konumunda olmayıp, sözlü sataşma ve dış kontrol odağına sahip çalışanların, muhalif görüşlerini kendileriyle aynı statüye sahip çalışma arkadaşlarıyla paylaşmayı yani yatay muhalefet stratejisini tercih ettikleri, yönetici rolünde olup, tartışmaya yatkın ve iç kontrol odağına sahip olan çalışanların ise muhalif görüşlerini daha açık konuşmayı yani dikey muhalefet stratejisini tercih ettikleri görülmektedir (Kassing ve McDowel, 2008: 37; Payne, 2014: 132).

2.5.2.2. İlişkisel Faktörler

İlişkisel faktörler, çalışanların örgüt içinde diğer çalışanlarla kurduğu ilişkilerin türü ve kalitesiyle ilgilidir. Çalışanların, yöneticilerine muhalefeti ifade etmenin en kolay yolu olan yüz yüze görüşmeler yapmak yerine, muhalif görüşlerini toplantılarda, e-postalar, mektuplar veya telefonla dile getirmeyi tercih ettikleri belirtilmektedir (Kassing, 1997b: 324; Kassing, 2001b: 447).

Kassing ve Avtgis (1999) 'a göre, çalışanların ilişkileri, çalışanların muhalefeti nasıl ifade ettiklerini etkileyebilir. Çalışanlar yöneticileriyle daha nitelikli ilişkiler geliştirmiş ise muhalefet mesajlarını kendi üstlerine ileteceklerdir. Buna karşın

üstleriyle zayıf ilişkilere sahip iseler çalışma arkadaşlarına muhalefet mesajlarını iletme eğiliminde olacaktırlar (Kassing, 2001b: 447).

Yöneticileriyle iyi iletişim kurabilen çalışanların dikey muhalefet stratejisini tercih ettikleri, yöneticileriyle sağlıklı iletişim kuramayan çalışanların ise yatay veya yer değiştirmiş muhalefet stratejisini tercih ettikleri sonucuna varmak mümkündür (Özdemir, 2010: 83). Dolayısıyla, yöneticiyle çalışanın ilişkisinin kalitesi, muhalefet stratejisinin seçimi üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Kassing, 2008: 345).

Payne (2014)' ye göre, çalışanların yöneticilerine duyduğu güven, çalışanların muhalefeti nasıl ifade ettiklerini etkileyebilir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güven algısı ne kadar yüksek olursa, çalışanlar yatay veya yer değiştirmiş muhalefet stratejisi yerine dikey muhalefet stratejisini tercih ettikleri sonucuna varmak mümkündür.

2.5.2.3. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışanların örgütlerini nasıl algıladıkları ve nasıl ilişki kurduklarıyla ilgilidir. Örgütsel muhalefet davranışıyla ilgili örgütsel değişkenler ise örgütsel adalet, örgüt kültürü, örgütün sağladığı konuşma özgürlüğü olarak sıralayabiliriz (Kassing, 2008: 345).

Örgütsel adalet kavramı, “çalışanların örgütsel uygulamalara ve kararlara ilişkin adalet algılamaları ve bu algılamaların çalışanların davranışları üzerinde etkisi” olarak ifade edilmektedir (Erkanlı, 2009: 3). Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olarak üç boyuta ayrılmaktadır. Dağıtım adaleti, örgütteki kaynakların tahsisinin adil olmasını, işlem adaleti örgütteki karar alma süreçlerinin adil olmasını ve etkileşim adaleti yöneticilerin kişilerarası davranışlarda adil olmasını ifade etmektedir (Olkkonen ve Lipponen, 2006: 204). Yapılan çalışmalarda, örgütsel kararların adil bir biçimde alındığını düşünen çalışanların muhalif görüşlerini çalışma arkadaşlarına ifade etme olan yatay muhalefet davranışlarının azaldığının, dikey muhalefet davranışlarının ise arttığı tespit edilmiştir (Kassing ve McDowel, 2008: 41; Goodboy vd., 2008: 262). Dolayısıyla çalışanların örgütsel adalete yönelik algıları onların muhalefet stratejisinin seçimi üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Kassing, 2008: 345).

Örgüt kültürü çalışanın muhalefet etme kararını vermesinde önemli bir faktördür. Örgütlerin sahip olduğu kültürün farklı olduğunu, bazı örgütlerin teşvik edici ve hoşgörülü ortamlar oluşturarak, muhalefetin ifade edilmesini destekleyebileceğini, bazılarının ise muhalefeti bastırabileceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü, çalışanların muhalefetlerini ifade etme konusunda örgütlerinin ne kadar hoşgörülü ve teşvik edici olup olmadığı konusunda bilgilendirmektedir. Muhalefetin ifade edilmesinde daha hoşgörülü ve teşvik edici olan örgütlerdeki çalışanlar muhalefetlerini yöneticilerine ifade ederek, dikey muhalefeti tercih etmektedir (Kassing, 2012: 305).

Çalışanların iş yerinde çalışma özgürlüğüne ilişkin algıları, örgütsel muhalefet davranışının sergilenmesinde rol oynayan faktörlerden biridir. İşyerinde konuşma özgürlüğünü daha fazla algılayan çalışanların, işyerinde konuşma özgürlüğünü daha az algılayan çalışanlara oranla örgütlerine ilişkin yargılarının daha olumlu olduğu belirtilmektedir. Böylece, işyerinde konuşma özgürlüğünün olduğunu algılayan çalışanların dikey muhalefeti tercih ettikleri, konuşma özgürlüğünün kısıtlı olduğunu düşünen çalışanların ise yatay muhalefet stratejisini tercih ettikleri belirtilmektedir (Kassing, 2008: 345; Payne, 2014: 133).

2.5.3. Örgütsel Muhalefet Davranışları

Örgütlerin çalışanlar üzerindeki güçlü kontrol uygulamalarında, muhalifler hoşnutsuzluklarını veya aykırı görüşlerini ifade ederken çoğu zaman önemli risklerle karşılaşmaktadırlar (Bowman, 2013: 13). Dolayısıyla, örgüt içinde birtakım olumsuz uygulama ya da politikalarla ilgili anlaşmazlık veya doyumsuzluk içinde bulunan ve muhalif düşüncelerini ifade etme sorumluluğu hisseden çalışanlar bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörler ışığında hangi muhalefet stratejisini tercih edeceklerine karar vermektedirler (Kassing, 1997a: 47).

Kassing (1998: 192) örgütsel muhalefeti ifade etmek için “dikey muhalefet, yatay muhalefet ve dışsal muhalefet” olmak üzere üç muhalefet stratejisi geliştirmiştir. Dikey muhalefet, anlaşmazlıkların yöneticilere, denetçilere ifade etmeyi içermektedir. Yatay muhalefet, çalışanların muhalif düşüncelerini örgüt içinde yönetim kademesinde olmayan, pasif bireylere ya da kendini kısıtlanmış,

hayal kırıklığına uğramış çalışanlara agresif bir biçimde dile getirmeyi içermektedir. Dışsal muhalefet ise, çalışanların muhalif düşüncelerini aile üyeleri, arkadaşlar ve yabancılar gibi örgüt dışındaki kişilere ifade etmeyi içermektedir (Payne, 2014: 132). Çalışanlar, bu muhalefet stratejilerinden birisini, algılanan misilleme riskine, mesajlarının yapıcı mı, düşmanca mı görüleceğini göz önüne alarak tercih yapmaktadırlar (Wright, 2013: 12).

2.5.3.1. Dikey Muhalefet

Başlangıçta dile getirilmiş muhalefet olarak adlandırılan yukarıya doğru muhalefet, örgütsel bir ortamda açık bir şekilde istenen değişikliği yürürlüğe koyma gücüne sahip bir kitleye yönelik olarak anlaşmazlığın ifade edilmesini içermektedir (Wright, 2013: 13). Örgütsel muhalefetin bu türünü, “yukarıya doğru muhalefet (Kassing, 2011) açık muhalefet, dile getirilmiş muhalefet (Kassing ve Avtgis, 1999) ve son olarak dikey muhalefet” olarak da isimlendirildiği görülmektedir.

Kassing’e (1997) göre, yukarıya doğru muhalefet “çalışanların örgüt içindeki muhalefetlerini örgütsel düzenlemeyi etkileme gücüne sahip izleyicilere ifade edince gerçekleşmektedir”. Bu yüzden yukarıya doğru muhalefet, örgütsel politikaları ve uygulamaları etkileme kabiliyetine sahip yöneticilere veya denetçilere ifade edilmektedir (Kassing, 1997b: 326; Ingwar, 2014: 6-7).

Dikey muhalefet, örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini örgüt içinde kendilerinden daha üst kademede olan yöneticilere dile getirilmesi davranışı olarak ifade edilmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999: 102; Burns ve Wagner, 2013: 29). Dikey muhalefet, yapıcı bir örgütsel değişikliğe yol açabilecek olumlu bir mesaj içerdiği için muhalefet stratejileri içinde en çok tercih edilen ve en üretken stratejidir (Wright, 2013: 13).

Bu strateji “anlaşmazlıkları, endişeleri doğrudan doğruya ve açıkça yönetim, denetçiler ve şirket yetkilileri ile paylaşmanın” bir yolu olarak ifade edilmektedir (Kassing, 1998: 207). Çalışanlar, muhalefetlerine misilleme yapılmayacağına ve yapıcı olarak algılanacaklarına inandıklarında muhalefetlerini yukarıya doğru ifade etmektedirler. Dolayısıyla, dikey muhalefet yapıcı ve düşük misilleme koşulunda ortaya çıkmaktadır (Kassing, 1997b: 326; Al-Busaidi, 2014: 29). Misilleme korkusu,

yukarıya doğru muhalefeti önleyebilecek tek faktör değildir. Birkaç faktör çalışanların yukarıya doğru muhalefeti ifade etmesini engelleyebilmektedir. Bunları; bir sorun çıkararak etiketlenme korkusu, ilişkilere zarar verme ve bu muhalefetin etkisiz kalacağına inanma korkusu olarak sıralayabiliriz (Wright, 2013: 13). Muhalefetlerini paylaşmada kendilerini rahat ve güvende hisseden çalışanlar ise, endişelerini veya anlaşmazlıklarını yönetime yönlendiren yani yukarıya doğru muhalefette bulunmaya daha yatkın olmaktadır (Waldron ve Kassing, 2011: 168).

Yapılan çalışmalarda, çalışanların muhalefetlerini neden yöneticilerine, denetmenlerine veya örgüt yönetimine doğrudan ifade ettiğini veya neden yukarıya doğru muhalefeti kullandıklarını açıklayan çeşitli faktörler bulunmuştur (Kassing, 2011: 226).

Kassing (1998: 192), işyeri özgürlüğü, çalışan tatmini ve örgütsel bağlılıkla yukarıya doğru muhalefet arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Bu kapsamda, dikey muhalefet stratejisini benimseyen çalışanların örgütlerine daha fazla bağlı olduklarını, örgütlerinden memnun olduklarını, daha fazla etkiye sahip olduklarını ve yöneticileri ile daha yüksek kalitede ilişkilere sahip olduğu görülmektedir (Avtgis vd., 2007: 99; Kassing, 2011b: 226; Busaidi, 2014: 29).

Örgütsel özdeşleşme ile yukarı doğru muhalefet arasında da pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur (Kassing, 2000a: 389). Kassing (2011b: 226)'e göre, örgütsel özdeşleşmenin yüksek seviyelerde olduğunu bildiren çalışanlar daha fazla dikey muhalefet ve daha az yatay muhalefeti tercih ettikleri bildirilmiştir. Ayrıca, yöneticileri ile yüksek kalitede ilişkiye sahip olduklarını bildiren çalışanların, muhalefetlerini yukarıya doğru ifade ettiklerini bildirmiştir. Bazı bilişsel faktörlerin de yukarıya doğru muhalefet ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Payne (2007), örgüt temelli özsaygı saygı düzeyinin yüksek olduğunu bildiren çalışanların örgüt temelli özsaygısının düşük veya orta derecede olduğunu bildirenlerden daha fazla dikey muhalefet stratejisini kullandıklarını belirtmiştir (Busaidi, 2014: 29).

Muhalef görüşlerini yöneticilerine ifade ederek dikey muhalefet davranışı sergileyen çalışanların birtakım özelliklere sahip oldukları ifade edilmektedir. Bu özellikleri; tartışma eğilimlerinin (Kassing ve Avtgis, 1999) yüksek olmaları, iç

denetim odağına (Kassing, 2012) sahip olmaları, yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla yüksek kalitede ilişkiye (Kassing, 2011b) sahip olmaları, örgüt içinde yönetici konumunda olmaları (Kassing, 2008), örgütsel süreçleri etkileyebileceğine ilişkin bir inanca sahip olmaları (Kassing, 1997a), örgütsel bağlılık (Avtgis vd., 2007), örgütsel özdeşleşme (Kassing, 2000a) ve iş doyumlarının (Kassing, 2011a) yüksek olması, örgüt temelli özsaygı (Payne, 2007), düzeylerinin yüksek olması, örgütün çalışanın sesliliğine (Kassing, 2000a) karşı daha hoşgörülü davrandığını yani işyerinde konuşma özgürlüğünün (Kassing, 1998) olduğunu düşünenler, örgüt içi karar verme süreçlerine (Kassing ve McDowell, 2008), katıldığını düşünenler olarak sıralayabiliriz.

Kassing (2002), çalışanlar muhalif görüşlerini yöneticilere, denetçilere veya üst yönetime dile getirirken kullandıkları stratejileri “çözüm önerisi sunma, doğrudan fiili itiraz, tekrar etme, önleme ve istifa etme tehdidinde bulunma” olmak üzere beş farklı türde dikey muhalefet davranışı göstermektedir (Waldron ve Kassing, 2011: 168; Redmond vd., 2016: 160).

2.5.3.1.1. Çözüm Önerisi Sunma

Çözüm önerisi sunma, rahatsız edici bir sorunu çözenin bir yolunu önerme uygulamasıdır (Waldron ve Kassing, 2011: 168). Çalışanlar bu stratejiyi kullandıklarında, muhalefet ettikleri sorunlara özenle ve bilinçli olarak çözümler sunmaktadırlar (Kassing, 2002: 199).

Çalışanların sağladığı bu çözümler, yazılı mektuplar, yöneticilerle çalışma grubu tartışmaları, yöneticilerle doğrudan görüşme ve esnek çalışma programları, fiziksel çalışma alanının yeniden düzenlenmesi, çalışma görevlerinin yeniden yapılandırılması gibi yazılı veya sözlü biçimlerde bazı çözüm önerileri sunmaktadırlar. Bu stratejiyi kullanan tüm çalışanlar, algılanan muhalefeti tetikleyici olaylara/problemlere bir çözüm yolu sağlamıştır. Ayrıca, Gorden’in (1988) aktif-yapıcı ses düşüncesini andıran bu uygulama, çalışanların duygu ve düşüncelerini aktif ve yapıcı bir şekilde ifade ederek çözüm önerileri sunmaktadır (Kassing, 2002: 199). Kassing (2002), bir soruna çözüm sunmanın, dikkati muhalif hareketten uzaklaştırdığını ve eldeki soruna odaklandığını, bunun da ilişkinin bozulmadan

kalmasını sağladığını ileri sürmektedir. Çalışanların yöneticilerine çözüm önerileri sunma ve sorunu somut deliller eşliğinde sunma stratejileri en yetkin stratejiler olarak görülmektedir (Kassing, 2007: 57).

2.5.3.1.2. Doğrudan-Fiili İtiraz

Doğrudan-Fiili İtiraz, çalışanların somut delillere ve iş deneyimine dayalı olarak iş arkadaşlarının muhalif düşüncelerini desteklemesi olarak tanımlanmaktadır. Doğrudan olgusal itiraz stratejisi, muhalifin, muhalif düşüncelerini, fiziksel kanıtlar, örgütsel politikalar ve uygulamalar hakkındaki bilgisinden ve kişisel iş deneyiminin bileşiminden elde edilen olgusal bilgilerle desteklemeyi içermektedir (Kassing, 2002: 195; Waldron ve Kassing, 2011: 168). Çalışanların yöneticilerine çözüm önerileri sunma ve sorunu somut deliller eşliğinde sunma stratejileri, dikey muhalefet stratejilerinde en çok kullanılan ve en yetkin stratejiler olarak görülmektedir (Kassing ve Kava, 2013: 48).

2.5.3.1.3. Tekrar Etme

Tekrar etme, çalışanların mevcut durumu değiştirmek için muhalif görüşlerini hem sözlü hem de tutumsal olarak dikkat çekmeyi sürdürerek üst yönetimi etkilemeye yönelik çabalar olarak tanımlanmaktadır. Bu strateji, muhalefet iddiasında zamana dikkat çekmek için sürekli ve tekrarlanan çabaları gerektirmektedir (Kassing, 2007: 57). Tekrarlama, yanıt vermeyen bir yöneticinin ilgisini çekmek ve soruna dikkat çekmek için farklı sebeplerle defalarca bir sorunu ortaya çıkarmak olarak tanımlanmaktadır (Redmond vd., 2016: 161).

Tekrarlama, muhalefet konularına eleştirel yaklaşma niyetiyle belirli bir konunun zaman içerisinde birden fazla noktadan muhalefeti ifade etme girişiminde bulunmadır. Tekrarlama stratejileri, çözüm önerileri sunma ve sorunu somut deliller eşliğinde sunma stratejilerinden daha az kullanılır, ancak daha az yapıcı olan istifa tehdidinden daha sık kullanılmaktadır. Çalışanlar, ilk muhalefet ifadelerini müdürleri veya yöneticileri tarafından erteleme taktikleriyle geçiştirdiklerini algıladıklarında genellikle tekrarlama stratejini kullanırlar (Kassing ve Kava, 2013: 48).

2.5.3.1.4. Önleme

Önleme stratejisi, iş görenin çözüm için harekete geçmeyen kendi yöneticisini atlayarak muhalif görüşlerini hiyerarşik olarak yöneticisine veya amirine göre daha yüksek statüye sahip bir kişiye ifade etme davranışıdır (Kassing, 2007: 57; Kassing ve Kava, 2013: 47).

Bu strateji riskli olarak görüldüğü için az kullanılmaktadır (Waldron ve Kassing, 2011: 168). Çalışanlar yöneticilerini üç ana nedenden dolayı atlatmayı seçmektedirler (Kassing, 2012: 306). Çalışanların yöneticilerini atlayarak daha yüksek düzeydeki yöneticilere ulaşmasının nedenlerini, “yöneticilerinin görevlerini iyi yapmadıkları, yöneticilik pozisyonlarının kötüye kullandıkları, yöneticinin performans veya yeteneğinde yetersizliklerin olması” olarak sıralayabiliriz (Kassing, 2007: 58). İşyerinde çalışanlar muhalefetlerini ifade etme davranışlarında yönetici veya denetçilerinin haksız, zorbaca, etkisiz ve tepkisiz olduklarına inandıklarında bu strateji kullanılmaktadır (Kassing, 2009: 316).

2.5.3.1.5. İstifa Tehdidinde Bulunma

İstifa etme tehdidi, adından da anlaşılacağı üzere örgüt üyesinin durumun ciddiyetine dikkat çekmek için bir işi bırakma tehdidini kullanmayı içermektedir (Kassing, 2012: 306). “İstifa etme tehdidi” yöneticilerden ve yönetimden yanıt alınması ve harekete geçilmesi için bir araç olarak kullanılmaktadır (Kassing vd., 2015: 3). Bu stratejide, çalışanların örgüt politikaları ve uygulamalarıyla uyumsuzluğu yüzünden istifa etmek ya da istifa etmekle tehdit etme durumunu ifade etmektedir (Kassing ve Kava, 2013: 48).

Bu strateji, çalışanlar veya müşteriler risk altına girdiğinde, çalışanların bütünlüğü tehdit edildiğinde veya çalışanların durumunun dayanılmaz hale geldiğini algıladıklarında ortaya çıkmaktadır (Redmond vd., 2016: 161). Çalışanlar, güvenliklerinin, sağlıklarının ve geçim koşullarının tehlikeye girdiğini hissettikleri zaman, kişisel ve mesleki bütünlük ve imajlarına karşı doğrudan ve ciddi bir hakaretle karşı karşıya kaldıklarını algıladıklarında ve son olarak yöneticileriyle savunulmaz bir çıkmaza girdikleri durumlarda istifa etme tehdidini bir strateji olarak kullanmaktadırlar (Kassing, 2012: 306). Bu nedenle istifa etme tehdidi, önleme

stratejisi gibi, riskli olarak görülmekte ve en son çare olarak kullanılmaktadır (Kassing, 2009: 316). Ayrıca, önleme stratejisinde olduğu gibi, tehdit stratejisi de daha az sıklıkla kullanılmaktadır, ancak prososyal ve tekrarlama stratejisi çalışmadığında sıklığı artmaktadır (Kassing ve Kava, 2013: 48).

2.5.3.2. Yatay Muhalefet

Yatay muhalefet, “çalışanların yöneticileriyle nispeten daha zayıf kaliteli ilişkilere sahip olduklarına inandıklarında ve örgütlerinin geribildirimlerine nispeten hoşgörüsüz olduklarına inandıklarında” gerçekleşmektedir (Kassing, 2011b: 227). Bu durumda, çalışanlar muhalefetlerini meslektaşlarına ifade etmektedirler.

Yatay muhalefet, örgütlerde var olan, ancak yönetim tarafından duyulmamış muhaliflerin olduğu gerçeğini ifade etmektedir. Yatay ifadesi muhalefetin örgüt içinde yanal olarak ilerlediğini, yani yönetim düzeyine yönlendirilmeden örgüt içindeki dengeler üzerinde etkili olmayan diğer çalışanlarla paylaşıldığını göstermektedir. Yatay muhalefet, çalışanların doğrudan yönetimle olan görüş ayrılığını ifade etmenin çok riskli olduğunu düşündükleri zaman ortaya çıkmaktadır. Ancak yine de bu muhalefetin kuruluştaki başkaları tarafından duyulması gerektiğini düşünmektedirler. Yanal muhalefet, yönetim dışı işçiler, örgütlerine yatırım yapmayan çalışanlar ve iş yerlerinde daha az nüfuz sahibi olan örgüt üyeleri tarafından tercih edilmektedir (Kassing, 2012: 303).

Yatay muhalefet stratejisinde, muhalifler karşıt görüşlerinin yöneticileri tarafından reddedilme, cezalandırılma veya utanç duyma korkusundan dolayı işyerindeki arkadaşlarına ifade etmektedirler (Zaini vd., 2017: 263). Bazı durumlarda, yukarıya doğru iletişim kanalları çalışanlara ulaşamaz görünmektedir. Böyle durumlarda çalışanlar çelişkili fikirlerini veya anlaşmazlıklarını kendi aralarında paylaşmayı tercih etmektedirler.

Bazen çalışanlar, kişisel çıkarlarının zarar göreceği korkusuyla örgütsel uygulama veya politikalara karşı muhalif görüşlerini açıkça ifade etmemektedirler. Bunun sonucu olarak muhalifler ya sessiz kalmayı ya da muhalif görüşlerini çalışma arkadaşlarına anlatmayı tercih etmektedirler. Dolayısıyla yatay muhalefet, muhaliflerin fikirlerini seslendirmek isterken kendilerini etkili biçimde ifade etmek

için yeterli yol bulamadıkları durumlarda ortaya çıkmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999: 103). Bu durumda, örgüt üyeleri kendilerini kısıtlanmış hissettiklerinde muhalif düşüncelerini örgüt içindeki etkisiz kişilere veya kendini kısıtlanmış hisseden diğer örgüt üyelerine agresif bir şekilde ifade etmeyi tercih etmektedir (Yıldız, 2013: 858).

Yatay muhalefet stratejisini kullanan çalışanlar düşman olarak algılanabileceklerine inandıklarını ancak aynı zamanda ailesel ilişkiler, uzmanlık, kıdem ve benzeri misilleme karşısında bir korumaya sahip olduklarını düşünerek kendilerini örgüt içinde güvende hissetmektedirler (Kassing, 1997b: 326). Bu nedenle, çalışanlar genellikle kişisel çıkarları konularında muhalif davranış sergilemektedirler. Muhalifler, kendi taraflarında birileri olduğuna inandıkları zaman muhalif görüşlerini ifade etmeyi tercih etmektedirler. Bu stratejiyi benimseyen çalışanlar, örgütsel değişikliği gerçekleştirme arzusunun yerine kişisel öncelikleri takip etmek ve sağlamak için çaba sarf etmektedirler (Kassing, 1997b: 326; Kassing, 1998: 191).

Yapılan çalışmalarda, çalışanların muhalefetlerini neden çalışma arkadaşlarına doğrudan ifade ettiğini veya neden yatay muhalefeti kullandıklarını açıklayan çeşitli faktörler bulunmuştur (Kassing, 2011: 226).

Çalışanların örgüt içindeki konumlarıyla sergiledikleri muhalefet davranışları arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalarda, örgüt içerisinde yönetici konumunda olmayan çalışanların muhalif görüşlerini genellikle çalışma arkadaşlarına anlattıkları yani yatay muhalefet stratejisini tercih ettikleri görülmektedir (Kassing, 2008: 344). Ayrıca örgüt içinde düşük işyeri özgürlüğüne sahip olduklarını düşünen çalışanların muhalif düşüncelerini ifade etmede yatay muhalefet stratejisini benimsedikleri tespit edilmiştir (Payne, 2007: 236).

Yapılan çalışmalarda sözlü çatışma düzeyi yüksek olan çalışanların muhalif görüşlerini kendileriyle aynı statüye sahip çalışma arkadaşlarıyla paylaşmayı tercih ettikleri dolayısıyla yatay muhalefet davranışını tercih ettikleri tespit edilmiştir (Ingwar, 2014: 8). Dış denetim odağına sahip çalışanların, muhalif görüşlerini

çalışma arkadaşlarıyla paylaşmayı yani yatay muhalefet davranışını tercih ettiklerini saptanmıştır (Mehta, 2009: 191; Kassing 2012: 304).

Çalışanların yöneticilerine duyduğu güven, çalışanların muhalefeti nasıl ifade ettiklerini etkileyebilmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güven algısı düşük olduğunda yani güvensizlik algısı olduğunda, çalışanların yatay muhalefet stratejisini tercih ettikleri sonucuna varmak mümkündür (Payne, 2014: 137).

İş tatmini, ve örgütsel adalet algısı düşük, tükenmişlik düzeyleri yüksek olan çalışanların, muhalif görüşlerini ifade etmede yatay muhalefeti stratejisini tercih ettikleri tespit edilmiştir (Kassing ve McDowel, 2008: 36; Goodboy vd., 2008: 261; Kassing, 2012: 304).

Genel bir değerlendirme yapacak olursak; yönetici konumunda olmayıp, düşük işyeri özgürlüğüne, yöneticileriyle düşük kaliteli ilişkilere, iş tatmini, örgütsel adalet düşük, tükenmişlik düzeyi yüksek, sözlü sataşma ve dış kontrol odağına sahip çalışanların, muhalif görüşlerini kendileriyle aynı statüye sahip çalışma arkadaşlarıyla paylaşmayı yani yatay muhalefet stratejisini tercih ettikleri görülmektedir (Kassing ve McDowel, 2008: 37; Goodboy vd., 2008: 261; Kassing, 2012: 304; Payne, 2014: 132).

2.5.3.3. Dışsal Muhalefet

Örgüt üyelerinin örgütsel politika veya uygulamalarla ilgili farklı veya muhalif görüşlerini örgüt içinde dile getirmek yerine aile üyeleri veya iş dışı arkadaşlarına ifade etmelerine dışsal muhalefet adı verilmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999: 103). Bu nedenle dışsal muhalefet, üst yönetime veya yöneticilere karşı koymak veya zorlamaksızın örgüt politikaları ve uygulamaları ile aynı fikirde olmamayı gerektirmektedir (Kassing, 1998: 192; Ingwar, 2014: 6).

Dışsal muhalefet “iş arkadaşlarına ya da işe yaramayan arkadaşlara, eşlerine, aile üyelerine ve medyaya karşı bir sözlü ifade olarak kavramsallaştırılmıştır” (Kassing, 1998: 212; Payne, 2014: 132). Kassing (1997) çalışanların, muhalefetinin düşman olarak algılandığını ve misillemeye yönlendirileceğini düşündüklerinde, muhalif görüşlerini ifade etmek için bu stratejiyi kullandıklarını ileri sürmektedir.

Böylece, dışsal muhalefet düşmanca/yüksek misilleme durumunda ortaya çıkmaktadır. Burada muhalefet, muhalefete cevap vermede etkili olmayan izleyicilere ifade edilmektedir (Kassing, 1998: 212). Böylece, bu stratejiyi kullanan çalışanlar örgütle ilgisi olmayan kişilerin veya yabancıların sağladığı daha güvenli ve yalıtılmış ifade kanallarına yönelmektedirler (Kassing, 2012: 303).

Dışsal muhalefette çalışanların temel amacı, muhalif görüşlerini örgütün dışındakilere dile getirerek, kendilerine yönelik sergilenecek düşmanca ve misilleme davranışlarını azaltmaktır (Avtgis vd., 2007: 99). Misilleme riski azaldığından çalışanlar bu kitleye muhalefetlerini ifade edecektir. Dışsal muhalefet, anlaşmazlıklara veya endişelere düzgün bir şekilde yanıt verebilen etkili müşterilere yani, yöneticilere ve yönetime doğrudan doğruya ulaşmaz. Sonuç olarak, dışsal muhalefette, çalışanlar, muhalefetlerini diğer çalışanlarla anlaşarak ifade ettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Dışsal muhalefet stratejisinde, çalışanlar örgütlerini terk etmeyi düşünmeyebilirler, ancak muhalif görüşlerini örgütsel sınırların dışında kalanlarla paylaşarak psikolojik olarak örgütten ayrılmayı yani çıkışı deneyebilirler (Kassing, 1997b: 326).

Dışsal muhalefet stratejisinde, örgüt üyeleri muhalif görüşlerini örgütün dışındaki arkadaşları, eşleri ve aile üyelerine ifade etmektedirler. Dışsal muhaliflerin izleyicisi, muhalefete neden olan koşullarda bir değişiklik getiremezken, çalışanlar bu iletişim hattını işyerindeki hayal kırıklıklarını ifade etmek, kendilerini rahatlatmak için güvenli bir strateji olarak görmekte ve örgüt üyeleri için önemli bir işlev görmektedir (Kassing, 2012: 303).

Yapılan çalışmalarda dışsal muhalefetle ilişkili birçok faktör bulunmuştur. Kassing (1998) örgütsel bağlılıkları düşük düzeyde olan çalışanların muhalif düşüncelerini yerinden edilmiş muhalefet şeklinde ifade etme eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Ayrıca, Kassing ve DiCioccio (2004), daha genç, daha az iş deneyimine sahip ve yönetici konumunda olmayan çalışanların da dışsal muhalefet stratejisini tercih ettiklerini belirtmektedir (Kassing, 2012: 303; Busaidi, 2014: 33). Başka bir çalışmada işten ayrılmayı düşünen çalışanlarında dışsal muhalefet stratejisini tercih ettikleri belirtilmektedir (Kassing, 2012: 303).

Kassing ve McDowell (2008), yönetici konumunda olan çalışanların örgüt içi adalet düzeyini düşük olarak algılamaları durumunda, muhalif düşüncelerini kuruluş dışındaki diğer kişilere (yerlerinden edilmiş kişiler) daha fazla bildirme ihtimalinin daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, çalışanların yöneticileriyle düşük kaliteli ilişkilere sahip olduklarında ve örgüt içinde adaletsizlikleri algıladıklarında, muhalif düşüncelerini kuruluşun dışındaki diğer kişilere yani dışsal muhalefet olarak ifade etme ihtimalinin yüksek olduğunu göstermektedir (Payne, 2014: 134).

2.6. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Özdemir (2010) tarafından yapılan “Ankara İli Genel Kamu Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri” adlı çalışma Ankara ili merkez ilçelerindeki kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin belirlenmesi saptamak amacıyla gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı ‘karma araştırma’ yaklaşımı ile yürütülmüştür. 381 öğretmen ve 15 okul yöneticisine uygulanan araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmen muhalefetine genel olarak etik dışı, hukuk dışı ve zorbaca davranışlar sergileyen yönetici tutumlarının yol açtığı tespit edilmiştir. Ayrıca, demografik değişkenlerin örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkileri incelendiğinde eğitim düzeyi yüksek, sendikalı, orta yaşta olan, orta düzeyde kıdeme sahip ve fazla okulda görev yapmış öğretmenlerin nispeten daha fazla muhalif oldukları ve “Whistleblowing” davranışının öğretmenler arasında yaygın bir davranış olmadığı tespit edilmiştir. Yöneticilere yani yukarıya doğru muhalefet etme davranışının öğretmenlerin en sık sergiledikleri muhalif davranış biçimi olduğu ve muhalif öğretmenlerin yöneticiler tarafından baskı altına alınmaya çalışıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca muhalefetin yöneticiler üzerinde huzuru ve ahengi bozan olumsuz sonuçları neden olduğu gibi, okulda öz-denetim, demokrasi, adalet ve örgütsel yenileşme gibi çeşitli olumlu sonuçlara da neden olduğu tespit edilmiştir.

Özdemir (2011) tarafından yapılan “Lise Yöneticilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Görüşleri” adlı çalışmada, kamu liselerinde görev yapan yönetici görüşlerine göre okullarda öğretmen muhalefetini

tetikleyen nedenleri, muhalif öğretmenlerin nasıl davrandığını ve muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul üzerinde ne tür sonuçlara yol açtığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Ankara ili Mamak ilçesinde yer alan beş lisede görev yapan 15 okul yöneticisinden alınan veriler doğrultusunda, öğretmenlerin en çok, kendilerine verilen görevlere muhalefet ettikleri ve öğretmenlerin, muhalefete neden olan yönetici davranışları karşısında çoğunlukla ‘küsme’ davranışını sergiledikleri tespit edilmiştir. Okul yöneticileri muhalif öğretmenlere hoşgörü ile yaklaştıklarını ve onlara yönelik olumsuz bir tutum takınmadıklarını ifade etmelerine karşın yöneticiler, muhalefetin kendilerini okulda huzursuz eden bir etmen olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca, yöneticilerin görüşlerine göre muhalefetin okul üzerinde yıkıcı sonuçlara yol açtığı da tespit edilmiştir.

Ötken ve Cenkçi (2013) tarafından yapılan “Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” adlı yaptıkları çalışmada örgütsel muhalefete bireysel açıdan yaklaşarak ve beş faktör kişilik modeli ile muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, İstanbul’da çeşitli sektörlerde (tekstil, bankacılık, otomotiv, vb.) faaliyet gösteren örgütlerde görev yapan 350 beyaz yakalı çalışandan alınan veriler doğrultusunda sorumlu ve düzenli kişilerin hem yapıcı hem de sorgulayıcı açık muhalefette bulunduğu, dışadönüklüğün ise yapıcı açık muhalefeti açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, uyumluluk ve yaratıcılık kişilik özelliklerinin sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde açıkladığı, duygusal dengenin ise hem dışsal hem de gizli muhalefeti negatif yönde açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ağalday (2013) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri” adlı çalışma, ilköğretim I. kademedeki görevli öğretmenlerin; okul yöneticilerine muhalefet etme nedenlerini, muhalif davranış biçimlerini ve sergiledikleri muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin görüşlerini ve bu görüşlerin öğrenim durumu, mesleki kıdem, cinsiyet, medeni durum, sendika üyeliği ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Mardin il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan 199 öğretmenden alınan veriler doğrultusunda, öğretmenlerin, yöneticilerin en çok etik dışı uygulamalarını muhalefet etme nedeni olarak

gördükleri; öğretmenlerin en yüksek düzeyde, açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisini tercih ettikleri; yöneticilerin, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenleri, nadiren de olsa cezalandırdıkları tespit edilmiştir.

Aksel (2013) tarafından yapılan “İşyeri Demokrasisi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki” adlı çalışma, işyeri demokrasisi ile örgütsel muhalefeti ifade etme stratejileri arasındaki ilişkide benlik saygısı ve örgüt temelli benlik saygısının aracılık (moderating) etkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, İstanbul ve İzmir merkezli şirketlerde çalışan 280 kişiden alınan veriler doğrultusunda; algılan işyeri demokrasisinin çalışanların muhalefet stratejisinin seçiminde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgüt temelli benlik saygısının bu ilişkiyi biraz hafiflettiği ancak benlik saygısının hiçbir orta etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir.

Yıldız (2013) tarafından yapılan “Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki” adlı çalışma, İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, Bolu ili merkez ilçe sınırlarında bulunan ilkokullarda görev yapan 219 sınıf öğretmeninden alınan veriler doğrultusunda İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet algıları arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm algıları arasında yüksek düzeyde negatif, örgütsel muhalefet algıları ile ise orta düzeyde negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Sadykova ve Tutar (2014) tarafından yapılan “Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme” adlı çalışma, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Sakarya Ticaret Borsasında çalışan 190 kişiden alınan veriler doğrultusunda, kişisel değerlere saygı ile demokratik yönetim, demokratik davranış ile açık muhalefet arasında pozitif yönlü, demokratik tutum ile açık muhalefet arasında ise negatif yönlü ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, otorite algısı ile açık, dolaylı ve gizli muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Dağlı ve Ağalday (2014) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Örgütsel Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşleri” adlı çalışma, öğretmenlerin örgütsel

muhalefetin sonuçlarına (muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul üzerinde yol açtığı sonuçlar) ilişkin görüşlerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Mardin il merkezinde görevli 191 öğretmenden alınan veriler doğrultusunda; öğretmenlerin genel olarak okul yönetimine karşı nadiren muhalif davranışlar sergiledikleri ve öğretmenlerin yöneticilere karşı sergiledikleri muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında; öğrenim durumu, kıdem, cinsiyet, sendika üyeliği ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı fark tespit edilmemiştir.

Ağalday vd. (2014) tarafından yapılan “İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Yöneticilerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Algıları” adlı çalışma, ilkokul ve ortaokullarda görevli yöneticilerin örgütsel muhalefete ilişkin algılarının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, Mardin il merkezinin ilkokul ve ortaokullarında görevli 15 müdür ve müdür yardımcısından alınan veriler doğrultusunda, öğretmenlerin en çok kendilerine verilen görevler karşısında muhalif davranışlar sergiledikleri ve bununla birlikte yatay muhalefet stratejisini tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Aydın (2015) tarafından yapılan “Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişki” adlı çalışma, Bolu ili merkez ve diğer ilçelerde görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algılarını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Bolu ili merkez ve ilçelerindeki resmi ilkokullarda görev yapan 261 sınıf öğretmeninden alınan veriler doğrultusunda; öğretmenlerin örgütsel muhalefet ile örgütsel politika ve politik davranış algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Dağlı (2015) tarafından yapılan “Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” adlı çalışma, Kassing (2000) tarafından geliştirilen Örgütsel Muhalefet Ölçeği’nin (OMO) Türkiye koşullarında geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yapmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda Diyarbakır İl merkezindeki ilkokullarda görevli 200 öğretmenden alınan veriler doğrultusunda Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin algılarının belirlenmesinde kullanılacak geçerli ve güvenilir bir araç olduğu tespit edilmiştir.

Kadı ve Beytekin (2015) tarafından yapılan “Okul Kültürü ve Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişkinin Meslekî Değerler Aracılığıyla Araştırılması” adlı çalışmanın amacı; öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşleri ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiye meslekî değerlerinin kısmî aracılık etkisinin incelenmesidir. Bu doğrultuda 575 öğretmenden alınan veriler doğrultusunda; öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile okul kültürü arasında doğrudan ilişki olduğu; ancak bu ilişkiye meslekî değerler dâhil edildiğinde, meslekî değerlerin kısmî aracı değişken olduğu tespit edilmiştir.

Akada (2015) tarafından yapılan “Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı çalışmanın amacı, kamu ortaokullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerini tespit etmektir. Bu kapsamda, İzmir ili Buca merkez ilçesinde görevli 347 öğretmenden alınan veriler doğrultusunda, öğretmenlerin yukarıya doğru muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde cinsiyetleri, sendika üyesi olup olmamaları, okul içi iletişimde e-posta kullanıp kullanmamaları, sosyal medyayı kullanıp kullanmamaları, eğitim durumları ve mesleki kıdemleri anlamlı bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerinde cinsiyetleri, sendika üyesi olup olmamaları, okul içi iletişimde e-posta kullanıp kullanmamaları, sosyal medyayı kullanıp kullanmamaları ve mesleki kıdemleri anlamlı bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Ancak eğitim durumunun yatay muhalefet davranışları açısından anlamlı bir fark yarattığı ve lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere oranla daha fazla yatay muhalefet davranışları gösterdikleri tespit edilmiştir.

Kaya (2016) tarafından yapılan “Kontrol Odağı ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın amacı; çalışanların iş çevrelerindeki kontrol odaklarının, örgütle ilgili anlaşmazlıkları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaçla, İstanbul’da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda çalışan 180 beyaz yakalı çalışandan alınan veriler doğrultusunda; çalışanların kontrol odaklarının yapıcı açık muhalefet, dışsal muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Kontrol odağının yapıcı açık muhalefeti ve sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde, dışsal

muhalefeti ise pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Dışsal kontrol odağına sahip çalışanların dışsal muhalefet yapmaya eğilimli olduğu, yapıcı ve sorgulayıcı açık muhalefet yapmaktan ise kaçındıklarını göstermektedir. Kontrol odağı daha içsel kontrole doğru gittikçe çalışanlar yapıcı ve sorgulayıcı açık muhalefet yapmaya daha çok eğilimli olup, dışsal muhalefet yapma olasılıkları azalmakta olduğu tespit edilmiştir.

Kesen ve Pabuçcu (2016) tarafından yapılan “Örgütsel Muhalefet ve İşe Yabancılaşmanın Duygusal Tükenmişliğe Etkisinin Anfiş Model İle İncelenmesi” adlı çalışmanın amacı; örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşmanın öğretim elemanlarının duygusal tükenmişlik seviyelerine etkilerini tespit etmektir. Bu amaçla 11 farklı devlet üniversitesinde görev yapmakta olan 255 kişiden alınan veriler doğrultusunda; örgütsel muhalefetin yatay ve dikey muhalefet boyutunun işe yabancılaşmanın güçsüzleşme boyutunu olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, dikey muhalefetin işe yabancılaşmanın anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma boyutlarını olumsuz yönde etkilediği, Yatay muhalefetin ise anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma boyutlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Kavak (2016) tarafından yapılan “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi” adlı çalışmanın amacı; örgütsel adalet algısının, çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışlarına etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaçla Kars Kafkas Üniversitesindeki 327 akademisyenden alınan veriler doğrultusunda, örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik ve muhalefet davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Korucuoğlu (2016) tarafından yapılan “Örgütsel Güç Oyunları ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki” adlı çalışmanın amacı, örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu amaçla, Eskişehir ilinde görev yapan temel eğitim ve ortaöğretim düzeyinde çalışan 378 öğretmenden alınan veriler doğrultusunda; öğretmenlerin örgütsel güç oyunları ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü düşük seviyeli bir ilişki tespit edilmiştir.

2.7. Örgütsel Muhalefetle İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Kassing ve Avtgis (1999) tarafından yapılan “Örgütsel Muhalefet İle Agresif İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmada, örgütsel muhalefetin bireysel faktörlerinden özellikle saldırgan iletişim davranışlarının muhalefet stratejilerini ne derecede etkilediğini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Ohio eyaletindeki 192 tam zamanlı çalışandan alınan veriler doğrultusunda, tartışmaya yatkınlık düzeyi, sözlü sataşma düzeyi ve örgüt içindeki konum çalışanların dikey ve yatay muhalefet stratejisini tercihinde etkin bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, iş tecrübesi daha çok olan çalışanların iş tecrübesi daha az çalışanlara nispeten daha fazla muhalif görüşlerini dile getirdikleri tespit edilmiştir.

Kassing (2000) tarafından yapılan “İş Yerinde Konuşma Özgürlüğü, Örgütsel Kimlik ve Çalışan Muhalefeti Arasındaki İlişki” adlı çalışma, astların işyerinde konuşma özgürlüğü algılarının, örgütsel kimlik ve muhalefeti ifade etme stratejileri ile ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Arizona eyaletinde 232 tam zamanlı çalışandan alınan veriler doğrultusunda, işyerinde konuşma özgürlüğünün yüksek olduğu örgütlerde çalışanların, örgütleriyle daha fazla özdeşleştiklerini ve yukarıya doğru muhalefet stratejisini tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Kassing ve Armstrong (2002) tarafından yapılan “Muhalefeti Tetikleyici Olaylar ile Çalışanların Muhalefeti İfade Etmeleri Arasındaki İlişkiyi İnceleme” adlı çalışma, örgütsel muhalefeti tetikleyici olayların çalışanların muhalif görüşlerini ifade etmesinde etkisinin olup olmadığını belirlemeye amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Arizona eyaletinde 336 çalışandan alınan veriler doğrultusunda, çalışanların karar verme ve örgütsel değişim gibi örgütsel fonksiyonlarla ilgili muhalif görüşlerini yöneticilerine veya iş arkadaşlarına ifade etme eğilimlerinin etik uygulamalar ve zararın önlenmesi gibi fonksiyonel olmayan faktörlere oranla daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Kassing ve Dicioccio (2004) tarafından yapılan “İşyeri Deneyimini Test Ederek Yer Değiştirmiş Muhalefeti Tanımlama” adlı çalışma, çalışanların yer değiştirmiş muhalefeti ifade etmeyi tercih etme koşullarını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Arizona eyaletinde 176 tam zamanlı çalışandan

alınan veriler doğrultusunda, iş deneyimi az olan, genç yaşta ve yönetici konumunda olmayan çalışanların, muhalif görüşlerini örgüt dışındaki arkadaşları veya aile üyelerine ifade etmeyi yani yer değiştirmiş muhalefet stratejisini tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Avtgis vd. (2007) tarafından yapılan “Çalışanların Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Muhalefeti İfade Etmesi Üzerindeki Etkisi” adlı çalışma, çalışanların yaşadığı tükenmişlik sendromunun örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Amerika’da farklı örgütlerdeki 209 çalışandan alınan veriler doğrultusunda, örgütsel muhalefetin tükenmişlik sendromunu negatif yönlü olarak etkilediği saptanmıştır. Ayrıca, yüksek düzeyde duygusal tükenme, başarısızlık hissi ve diğer çalışanlar tarafından dışlanan çalışanlar, düşük düzeyde dikey muhalefet sergilemekte ve yatay muhalefet sergilemekten kaçındıkları tespit edilmiştir.

Payne (2007) tarafından yapılan “Çalışanların Muhalefeti İfade Etmesinde Örgüt Temelli Benlik Saygısı’nın Rolü” adlı çalışma, çalışanların örgüt temelli benlik saygılarının muhalif ifadeleriyle nasıl ilişkili olduğunu incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Amerika Birleşik Devletleri’nin güneyindeki 179 tam zamanlı çalışandan alınan veriler doğrultusunda, örgüt temelli benlik saygıları yüksek olan çalışanların, dikey muhalefet stratejisini tercih ettikleri, örgüt temelli benlik saygıları düşük olan çalışanların ise yatay muhalefet stratejisini tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Kassing ve McDowell (2008) tarafından yapılan “Çalışan Muhalefeti ile Adalet Algıları Arasındaki İlişkiyi İnceleme” adlı çalışma, çalışanların örgüt içindeki adalet algılarıyla muhalefeti ifade etme eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Amerika’da 141 tam zamanlı çalışandan alınan veriler doğrultusunda, yönetici konumunda çalışanların adalet algısının, dikey muhalefet kullanımına olumlu, yatay ve yer değiştirmiş muhalefet kullanımına ise olumsuz etkisinin bulunduğu, yönetici konumunda olmayan çalışanların adalet algılarının ise, yatay ve yer değiştirmiş muhalefet stratejileri üzerinde olumsuz etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Goodboy vd. (2008) tarafından yapılan “Örgütsel Adaletin Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Muhalefet” adlı çalışma, işgörenlerin örgütsel adalet algılarıyla örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, 2006 bahar döneminde büyük bir Orta Atlantik üniversitesinin lisans öğrencilerinden çalışması için işe alınan 107 çalışandan alınan veriler doğrultusunda, çalışanların dağıtımsal ve kişilerarası adalet algılarının yatay muhalefet davranışlarını olumsuz bir şekilde etkilediği, bilgilendirici adalet algısının ise yatay muhalefet davranışını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Kassing (2009) tarafından yapılan “Çalışan Muhalefeti Ve Üst-ast İlişkisinin Kalitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışma, astların üst-alt düzeydeki ilişki kalitesi algılarının, muhalefeti ifade etme stratejileri ile nasıl ilişkili olduklarını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Arizona eyaletinde 232 çalışandan alınan veriler doğrultusunda, yöneticileri ile yüksek kaliteli ilişkilere sahip olduğuna inanan çalışanların dikey muhalefet stratejisini tercih ettikleri, yöneticileriyle düşük kaliteli ilişkilere sahip olduğunu düşünen çalışanların ise yatay muhalefet stratejisini tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Croucher vd. (2009), tarafından yapılan “Örgütsel Muhalefet ve Tartışmacılık: Amerikan ve Hint Örgütleri Arasındaki Karşılaştırmalı Bir Analiz” adlı çalışma, örgütsel muhalefet ile tartışmacılık arasındaki ilişkiyi Amerikan ve Hint Örgütlerinde karşılaştırmalı olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Hindistan’dan 1111 ve Amerika’dan 1087 çalışandan alınan veriler doğrultusunda, yapılan korelasyon analizi sonucunda daha önce yapılan çalışmaların tersi bir durum olan örgütsel muhalefetin üç türü ile tartışmacılık arasında olumlu bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Hiyerarşik regresyon modellemesinde ise; ülkeler açısından değerlendirildiğinde tartışmacılığın dikey ve yatay muhalefet stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kassing vd. (2012) tarafından yapılan “İşten Ayrılma Niyeti İle İşe Bağlılığın Bir Göstergesi Olarak Muhalefetin İfadesi” adlı çalışma, örgüt üyelerinin muhalif ifadelerinin işe bağlılık ve işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Lisansüstü 137 öğrenciden alınan veriler doğrultusunda, örgütsel muhalefeti ifade etmenin çalışanların hem işten ayrılma

niyeti hem de işe bağlılıklarıyla ilgili olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyetinde olan çalışanların yer değiştirmiş muhalefet veya yatay muhalefet stratejisini tercih ettikleri, işe bağlılığı yüksek olan çalışanların ise dikey muhalefet stratejisini tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Croucher vd. (2014) tarafından yapılan “Beş Avrupa Ekonomisinde Örgütsel Muhalefet ve İşyeri Özgürlüğünün Kültürler Arası Bir Analizi” adlı çalışma, örgütsel muhalefet ile iş yeri özgürlüğü arasındaki ilişkiyi kültürlerarası olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Finlandiya, Fransa, Almanya, İspanya ve Birleşik Krallık’taki 1184 çalışandan alınan veriler doğrultusunda, Fransa ve Almanya’da işyerinde konuşma özgürlüğüyle örgütsel muhalefet davranışı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, Birleşik Krallık’ta ise işyerinde konuşma özgürlüğü ve örgütsel muhalefet davranışı arasında olumsuz bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, Finlandiya’da işyerinde konuşma özgürlüğü ile dikey muhalefet davranışı arasında olumsuz bir ilişki söz konusu iken, işyerinde konuşma özgürlüğü ile yatay muhalefet davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Payne (2014), tarafından yapılan “Yönetici-Çalışan İlişkilerinde Güven İle İşyeri Muhalefetinin İfade Edilmesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışma, çalışanların yöneticilerine olan güvenlerinin muhalefet ifade etmeleriyle nasıl ilişkili olduğunu incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Amerika Birleşik Devletleri’nin güneyindeki eğitim, sağlık hizmetleri, hizmet ve imalat gibi çeşitli işyeri türlerinden 179 tam zamanlı çalışandan alınan veriler doğrultusunda, çalışanların yöneticilere olan güveni arttıkça dikey muhalefet stratejisini tercih ettikleri, çalışanların yöneticilerine olan güveni azaldıkça yatay veya yer değiştirmiş muhalefet stratejisini tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Kassing vd. (2015) tarafından yapılan “Tam Ve Yarı Zamanlı Muhalefet: Muhalefetin İfade Edilmesinde Çalışanların Konumunun Etkisinin İncelenmesi” adlı çalışma, tam ve yarı zamanlı çalışanların yönetime karşı muhalif görüşlerini nasıl ifade ettiklerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Amerika’da 225 tam zamanlı ile 169 yarı zamanlı çalışandan alınan veriler doğrultusunda, tam zamanlı çalışanların yarı zamanlı çalışanlara oranla daha doğrudan olgusal itirazlar ve çözüm

sunumunu kullanırken dikey muhalefet stratejisini tercih ettikleri, yarı zamanlı çalışanların ise önleme ve istifa tehdidinde bulunurken daha yoğun bir şekilde dikey muhalefet stratejisini tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Turnage ve Goodboy (2016) tarafından yapılan “Lider Üye Değişim Durumunun Bir Fonksiyonu olarak E-Posta ve Yüz Yüze Örgütsel Muhalefet” adlı çalışma, örgüt üyelerinin lider-üye değişim durumlarının örgütsel muhalefeti ifade etmelerinde e-posta ve yüz yüze iletişiminin kullanımına ilişkin durumlarını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, 2012 yılında Atlantik üniversitesinden mezun olan lisans öğrencilerinden işe alınan 166 çalışandan alınan veriler doğrultusunda, grup dışı çalışanların dikey muhalefeti e-posta aracılığıyla ifade ettikleri, ancak grup içi çalışanların ise dikey muhalefeti şahsen, yüz yüze ifade ettikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, muhalif görüşlerin e-posta yolu ile yukarıya doğru nasıl iletildiğinin belirlenmesinde yönetici ve astı arasındaki ilişkinin kalitesinin önemli olduğu tespit edilmiştir.

Croucher vd. (2016) tarafından yapılan “Örgütsel İtibar, Örgütsel Benzeşme ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışma, Örgütsel İtibar, Örgütsel Benzeşme ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Amerika Birleşik Devletleri’nden 532, İngiltere’den 153 ve Avustralya’dan 205 çalışandan alınan veriler doğrultusunda, çalışanların muhalif görüşlerini yönetime ve çalışma arkadaşlarına ifade etmesinin hem örgütsel benzeşme hem de örgütsel itibar ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütlerinde kendini daha sosyalleşmiş olduğunu, örgütlerini daha etik ve daha itibarlı olarak hisseden çalışanların muhalif görüşlerini yöneticilerine (dikey muhalefet) ve çalışma arkadaşlarına (yatay muhalefet) ifade etmeyi tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Redmond vd. (2016) tarafından yapılan “Üst-Ast İlişkinin Kalitesi ve Çatışma Yönetim Stilleri, Çalışanın Yukarıya Doğru Muhalefet Taktiklerini Kullanmasını Nasıl Etkilemektedir” adlı çalışma, çalışanların örgüt politikaları veya uygulamalarıyla ilgili anlaşmazlıklarını yöneticilerine bildirmek için kullandıkları dikey muhalefet taktiklerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu

kapsamda, Amerika’da 242 çalışandan alınan veriler doğrultusunda çatışma yönetimi tarzı ile prososyal muhalefet davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu, istifa etme tehdidinde bulunma davranışı ile negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, alışanların dikey muhalefet stratejisini kullanmada çatışma yönetim tarzlarının st-ast ilişkisinin kalitesine oranla daha güçlü bir değişken (predictor) olduğu tespit edilmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN SESLİLİĞİ

3.1. Çalışan Sessliliği

İngilizce “Voice” kelimesinin karşılığı dilimizde “Ses” kelimesi anlamına gelmektedir. Ancak çalışmamızda anlam bütünlüğü bozulmaması için kavram “Seslilik” olarak ele alınacaktır. Sesslilik kelimesi TDK sözlüğünde “Sesli olma durumu” şeklinde tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). Yönetim literatüründe ise sesslilik; çalışanların yönetim anlayışına ve diğer yüksek otoritelere karşı direkt istekleri, protestoları, itirazları ve fikirlerini harekete geçirme çabaları olarak tanımlanmıştır (Pinder ve Harlos, 2001: 336). Sesslilik çalışma hayatında çok fazla dikkat çeken ve tartışılan konulardan biridir. Ancak yönetim literatürüne yeni giren sessliliğin evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımı yoktur (Premeaux and Bedeian, 2003: 1539). Sessliliği tanımlama ve dolayısıyla anlama son 40 yılı aşkın bir süredir çeşitli şekillerde, birçok paradigmayı ve bakış açısını benimseyerek geliştirilmiştir (Moşa, 2013: 575).

Sesslilik davranışı üzerine araştırmalar yeni ortaya çıkmasına rağmen, sesslilik kavramı örgütsel davranış literatüründe yeni değildir. Bununla birlikte, terimin tüm kullanımları mevcut kavramsallaştırmalara karşılık gelmiyor ve bu da biraz karışıklığa neden olabilmektedir (Morrison, 2011: 380). Bazı araştırmacılar sessliliği, çalışanların karar alıcılara görüşlerini ifade etme fırsatı olarak tanımlarken (Thibaut ve Walker, 1975) bazıları ise, yalnızca iş memnuniyetsizliği için bir yanıt olarak değerlendirmektedir (Hirschman, 1970; Withey ve Cooper, 1989; Liu vd., 2010).

Yönetim yazınında sesslilikle ilgili ilk çalışma Albert Hirschman (1970)’ın Nijerya demiryollarında yapmış olduğu “Çıkış, Sesslilik ve Sadakat” isimli çalışmasına dayanmaktadır. Bu çalışmada sesslilik kavramı “sakıncalı bir durumdan kaçmak yerine herhangi bir değişiklik girişiminde bulunma” olarak tanımlanmıştır (Hirschman, 1970: 30). Hirschman, hizmetten memnun kalmayan veya tatmin olmayan müşteri veya çalışanların çıkış (örgütten ilişkisini kesmesi), sesslilik (memnun olmadığı durumu değiştirme çabası veya dile getirme) veya sadakat şeklinde cevap verebileceğini savunmaktadır (Brinsfeld 2009: 8; Qi ve Xia, 2014:

233; Constantin ve Baiasa, 2015: 976). Ayrıca çalışanların çıkış ve seslilik kararlarının örgüte bağlılık derecesine bağlı olduğunu savunmaktadır (Garner ve Garner, 2011: 816). Yani, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların memnuniyetsizlik durumlarında daha fazla sesliliklerini dile getirdiklerini ve örgütlerinden çıkış olasılıklarının daha az olduğunu savunmaktadır (Benson ve Brown, 2010: 82; Yoon, 2012: 14).

Bu bağlamda, mevcut koşulları iyileştirmeye amacıyla mevcut durumu yöneticiye ifade etmek, örgüt içindeki çalışma şartlarını değiştirme yönelik girişimlerde bulunmak, daha sıkı çalışmak, iş arkadaşlarına neler yapılması gerektiği konusunda çalışma arkadaşlarından tavsiyeler alma girişimleri ve çalışma koşullarını değiştirme amacıyla örgüt dışındaki bir ajansla irtibat kurma vb. çabalar seslilik davranışı olarak nitelendirilmektedir (Morrison, 2011: 381).

Ses-Çıkış-Sadakat modelini temel alan araştırmalarda işgörenlerin işleriyle ilgili tatminsizliklerini ifade etme biçimleri seslilik davranışı olarak olarak tanımlanmıştır (Çetin ve Çakmakçı, 2012: 5; Morrison, 2014: 176). Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda, sesin yalnızca tatmin edici olmayan koşullara tepki olarak değil, aynı zamanda ekstra rol davranışlarının önemli bir biçimi olarak ya da çalışanların mesleki gereksinimlerinin üzerinde ve ötesine geçebileceği yollardan biri olarak görülmeye başlandı (Morrison, 2014: 176). Van Dyne ve arkadaşlarının (1995), yaptığı çalışmaların genişletilmesiyle Van Dyne ve LePine (1998) ses terimini extra rol davranışı olarak kavramsallaştırmışlardır (Van Dyne vd., 1995: 218; LePine ve Van Dyne, 1998: 854). Ekstra rol davranışı ise, çalışanların isteğe bağlı olarak başkaları veya örgütleri için potansiyel olarak yararlı olan ve çalışanın rol beklentisinin ötesinde olan davranışlardan oluşmaktadır (Liu vd., 2010: 190; Chen vd., 2015: 24). LePine ve Van Dyne (1998)'nin kavramlaştırmış olduğu "Çalışan Sesliliği" kavramının alan yazında kabul gördüğü ve kullanıldığı görülmektedir (Bulut, 2016: 31).

Çalışan sesliliğine ilişkin alan yazında yapılan çalışmalar çalışan sesliliği davranışını iki yaklaşımla incelemektedir. Bu yaklaşımlardan birincisi, çalışanların proaktif olarak değişim önerilerinde bulunması bağlamında konuşma davranışı olarak tanımlanır iken (Dundon vd., 2004: 1151); ikinci yaklaşım ise, adalet

kararlarını güçlendiren ve karar alma süreçlerinde çalışanların katılımını sağlamaya yönelik uygun süreç prosedürlerinin varlığını tanımlamak için kullanılmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1369). Bu bağlamda, çalışanların doğrudan veya dolaylı olarak karar verme sürecine katkıda bulunması ve bunlara katılma hakkı verilmesi çalışan sesliliği olarak ifade edilmektedir (Dundon ve Rollinson, 2004: 52; Yoon, 2012: 14).

Çalışan sesliliğinde temel amaç; çalışanlara görüşlerini ifade etmeleri için bir fırsat sunmak; çalışanların işbirliği içinde hareket etmesini teşvik etmek; çalışanların işleriyle ilgili ne hissettiklerini anlamak için örgütlere yardımcı olmak; işgücünü etkileyen konularda yönetimin kararlarını etkilemek; çalışanların fikir, bilgi ve deneyiminden yararlanmak olarak ifade edilmektedir (Armstrong, 2006: 807).

Boxall ve Purcell (2003) çalışan sesliliğini, “çalışanların doğrudan ve dolaylı olarak şirketteki karar alma süreçlerine katkıda bulunmalarını sağlayan ve bazen de yetkilendiren çeşitli süreçleri ve yapıları kapsayan bir terim” olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, çalışan sesliliği “çalışanların işverenin davranışlarını etkileme yeteneği” olarak görülmekte (Millward vd., 2000) ve çalışanların memnuniyetsizliklerini kaydetme ve yönetim gücünü değiştirme fırsatlarını sağlamayı kapsamaktadır (Armstrong, 2006: 807).

Dundon vd. (2004: 1152), çalışan sesliliğinin çalışan şikâyetlerinin ötesine geçebileceğini ve organizasyona olumlu bir şekilde katkıda bulunabileceğini ifade etmektedir. Bu kapsamda çalışan sesliliğinin; bireysel memnuniyetsizliğin ifadesi; yönetime karşı bir güç olarak sendikalaşma ve toplu sözleşme pazarlığının sağladığı ortak bir örgütlenmenin ifadesi; yönetimin karar verme sürecine katkıda bulunma biçimi ve son olarak örgütün varlığını devam ettirebilmesini sağlamak için işbirliği ve ortaklığın ifadesi olmak üzere farklı tanımları yapılmıştır.

Çalışan sesliliği kavramı örgüt içinde olumlu değişimi teşvik etmeye yönelik çalışan davranışlarını yansıtacak şekilde genişletilmiştir. Dolayısıyla, çalışan sesliliği genel olarak, memnuniyetsiz çalışma koşullarını iyileştirmek veya örgütsel değişikliği teşvik etmek için çalışanların çabalarını içeren gönüllü bir yanıt olarak kavramsallaştırılmıştır. Çalışan sesliliği, bir yöneticiye sorunların tartışılmasını, insan kaynakları departmanına çözüm odaklı önerilerin sunulmasını, bir işyeri

politikasının değiştirilmesi için fikir ve önerilerin sözlü ifade edilmesini içermektedir (Travis vd., 2011: 1832).

Çalışan sesliliği, örgütsel veya birim performansını artırmak amacıyla çalışanların işle ilgili konularda fikir, öneri, endişe veya düşüncenin isteğe bağlı bir şekilde iletilmesi davranışı olarak ifade edilmektedir (Morrison, 2014: 174). Çalışan sesliliği davranışı mevcut durumu sorgulayan, ancak özü itibariyle yapıcı olan bir ekstra rol davranışı olarak görülmektedir (Çetin ve Çakmakçı, 2012: 4). Van Dyne ve Le Pine (1998: 108)'e göre ekstra rol davranışları ise gönüllülük esasına dayalı olan, rutin iş davranışlarının ötesine geçen, açıkça emir ve talimatlara dayalı olmayan, resmi iş tanımlarıyla belirlenmemiş olan, biçimsel ödül sisteminde doğrudan yer almayan davranışlardan oluşmaktadır. Çalışan sesliliği davranışı, aynı zamanda kendiliğinden başlayan, gelecek odaklı ve durumu iyileştirmeyi amaçlayan faaliyetlerden oluşan proaktif bir davranış biçimi olarak da görülebilmektedir (Morrison, 2011: 375).

Çalışan sesliliği davranışının; isteğe bağlı olması, meydan okumaya yönelik olması ve potansiyel olarak riskli olması gibi üç temel özelliği vardır (Liang vd., 2017: 376). Çalışan sesliliğinin isteğe bağlı olması; kuruluşlar ya da yönetim tarafından gerekli olarak görülmeyen veya kişinin iş tanımında açıklanmamış olan seslilik davranışlarını kapsamaktadır (Van Dyne vd., 1995: 218). Çalışan sesliliğinin diğer özelliği, seslilik davranışının statükoyu değiştirmek ve yapıcı değişiklikler yapmak amacıyla meydan okumaya yönelik davranışları kapsamasıdır. Meydan okumaya yönelik çalışan sesliliği; başkalarına yapıcı öneriler sunmak, bu görüşler diğer çalışanların görüşünden farklı olsa dahi kendi görüşlerini iletmek veya grup performansını iyileştiren değişiklikleri teşvik etmek gibi davranışları kapsamaktadır (Li ve Sun, 2015: 174). Çalışan sesliliği; rahatsızlık (huzur bozma) ile ilişkilendirilebilmesi (LePine ve Van Dyne, 1998: 854), negatif bir kamusal imaj veya etiket kazandırabilmesi (Morrison, 2011: 376), başkalarıyla olan güvene dayalı ilişkilerin zedeleneceğine dair korkular nedeniyle ve sosyal sermayeyi yok etmesi gibi davranışları içerebileceği için potansiyel olarak riskli olarak görülmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537). Seslilik davranışının yüksek riskli olması, çalışanların düşüncelerini söylemekten çok sessiz kalmayı tercih etmelerine neden

olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 707; Qi ve Xia, 2014: 233). Sesin riskli doğası göz önüne alındığında, çalışanlar sesliliklerini ifade etmeden önce sosyal bağlamları dikkatli bir şekilde değerlendirerek (Liu vd., 2017: 241), seslilik davranışına yönelik fayda-maliyet analizi yardımıyla hesaplı ve bilinçli bir karar verme sürecine girmeyi tercih edeceklerdir (Liu vd., 2010: 191; Zhang vd., 2015: 28).

Örgütsel davranış literatüründe çalışan sesliliği ilgili yapılan tanımlar farklı olabilmesine rağmen, bu tanımlar birkaç önemli ortak özelliğe sahiptir. Birinci önemli ortak nokta, seslilik, konuşmacının bir fikri bir hedefe iletmesini içeren sözlü anlatım eylemi olduğu için iletişimseldir (Morrison, 2011: 375). İkinci önemli nokta, sesin isteğe bağlı davranış olarak tanımlanmasıdır. Çalışanlar bir fikir hakkında konuşup konuşmama hakkına sahip olduğu için seslilik isteğe bağlıdır (Van Dyne ve LePine, 1998: 109). Üçüncü önemli nokta, ses hem zorlu hem de yapıcıdır. Mevcut uygulamaları değiştirmeyi veya geliştirmeyi amaçladığı için zorludur ve örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmayı amaçladığı için yapıcıdır (Lam, 2013: 7). Buradaki temel amaç, yalnızca açığa vurmak veya şikâyet etmek değil (Van Dyne vd., 1995: 218), örgütsel, yönetsel veya prosedürel bir iyileştirme (Brief ve Motowildo, 1986: 715) ve yapıcı değişim getirmektir (Van Dyne vd., 1995: 218). Ayrıca, çalışan sesliliği, çalışanların değişim odaklı ve yapıcı fikirleri aktif olarak ifade etme eğilimlerini yansıtmaktadır. Daha belirgin bir ifadeyle çalışan sesliliği, “sadece şikâyetçi olmak veya eleştirmekten çok desteklemeyi ve geliştirmeyi amaçlayan teşvik edici davranış” şeklinde ifade edilmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998: 109).

Çalışan sesliliğini; çalışanların örgütsel işleyişi geliştirmek amacıyla işle ilgili problemler veya sorunlarla ilgili endişe, bilgi, fikir ve düşüncelerini statükoya meydan okuyarak ve yönetimle çekinmeden gönüllü olarak ifade etme durumu olarak tanımlayabiliriz. Ancak örgütsel davranış alanında, çalışan sesliliği bir algı veya tutum olmaktan ziyade davranış olarak kavramsallaştırılmıştır. Çalışan sesliliği, “potansiyel sorunları yöneticinin dikkatine sunma ve yöneticilere maliyet tasarrufu önerileri getirme gibi mevcut durumu geliştirmeyi amaçlayan yapıcı ve değişim odaklı iletişim” olarak tanımlanmaktadır (Ng ve Feldman, 2012: 217).

3.2. Çalışan Sessiliği ile İlgili Kavramlar

Örgütsel davranış yazınında çalışan sessiliği “üstleri etkileme, açıkça konuşma, konuyu benimsetme, whistleblowing, ilkeli örgütsel muhalefet ve sorumluluk alma şeklinde ifade edilmektedir (Premeaux, 2001: 4; Çakıcı, 2007: 149). Çalışan sessiliğine yönelik olarak yapılan bahsi geçen tanımlara ilişkin açıklamalar aşağıda incelenmektedir.

3.2.1. Üstleri Etkileme

Üstleri etkileme, “daha güçlü hedeflerin seçimi ile kişisel veya örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmeyi kolaylaştıran taktik seçimi için astların bilinçli bir girişimi” olarak tanımlanmaktadır (Premeaux, 2001: 8). Ayrıca, üstleri etkileme davranışı, istenilen sonuçlara ulaşmak için astların üstlerini harekete geçirme girişimi olarak tanımlanmaktadır. Üstleri etkileme, bilinçli ve stratejik bir seçim yapma sürecidir (Waldron, 1999: 253). Üstleri etkileme, daha güçlü bir kişide hiyerarşik bir zincir oluşturmayı amaçlayan hem iletişimsel hem de iletişimsel olmayan uygulamaları kapsamaktadır (Premeaux, 2001: 8).

Açık iletişimin olmadığı örgütlerde çalışanlar genellikle üstlerini etkileme fırsatını bulamamaktadırlar. Çünkü üstlerini etkileme davranışlarının kendileri veya yöneticileri için olumsuz bir takım sonuçlara neden olabileceğini düşünerek ya sessiz kalmayı ya da bilgilerini yöneticileri yerine iş arkadaşları veya aile üyeleriyle paylaşmayı tercih ederek işyerinde dedikodu yapılması olasılığını yükseltmektedirler (Durak, 2012: 11).

3.2.2. Açıkça Konuşma

Açıkça konuşma davranışı, başkalarının fikir veya eylemleri dâhil olmak üzere önerilen veya gereken değişiklikleri kapsayan işyeri meseleleri hakkındaki görüş ve düşüncelerini alternatif yaklaşımlar sergileyerek açık bir şekilde ortaya konması olarak ifade edilmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1538).

Açıkça konuşma davranışı, çalışanların bireysel olarak bir sorunla karşılaştıklarında, potansiyel sorunları fark ederek yöneticilerine bu sorunları

bildirdiklerinde ya da örgütsel maliyetleri azaltmaya yönelik fikir ve önerilerini yöneticilerine sunduklarında ortaya çıkabilmektedir (Pekdemir vd., 2013: 87).

Çalışanların örgütsel politika ve uygulamaları geliştirmek amacıyla işyerindeki sorunlara yönelik çözüm önerilerini ve alternatif yaklaşımları hakkındaki fikir ve bilgilerini gönüllü olarak açık bir şekilde ifade etmesi durumudur (Premeaux, 2001: 6; Özgen ve Sürgevil, 2009: 306). Açıkça konuşma davranışı, işle ilgili ya da kişisel bir konu hakkında yardım talebinde bulunma, soru sorma, görüş ve önerilerini paylaşma veya endişelerini açıklama davranışlarını kapsayabilir (Çakıcı, 2007: 150). Açıkça konuşma, örgüt için doğal ve gerekli bir davranış olarak görülmesi gerekmektedir. Çalışanların açık konuşmama durumu ise örgüt için değerli ve gerekli bilgilerden mahrum kalınmasına sebep olacaktır (Göktaş Kulualp, 2016: 748).

Açıkça konuşma davranışı; çalışan sesliliği, ilkeli örgütsel muhalefet, whistleblowing, üstleri etkileme ve konu benimsetme gibi diğer konuşma biçimlerinden farklıdır. Çalışan sesliliği, ilkeli örgütsel muhalefet, whistleblowing, üstleri etkileme ve konu benimsetme gibi konuşma biçimleri; çalışanların işyerindeki memnuniyetsizliği ve tatminsizliğinden, kişisel ilkelerin ihlalden ya da örgütün stratejik konularına önem vermesinden kaynaklanmaktadır. Ancak, açıkça konuşma davranışı ise, örgütsel konuların bütünüyle ilgili farklı yaklaşım ve düşünce tarzları sunarak çalışanın örgütünü geliştirme isteğinden kaynaklanmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1538).

Açıkça konuşma davranışı, örgüt içindeki diğer konuşma biçimleri ile kıyaslandığında örgütü statükodan kurtarmak amacıyla yapılabilecek yapıcı davranış biçimlerinden biri olarak görülmektedir. Örgüt içinde bu davranış biçiminin artmasıyla işgörenlerden gelen değişim öneri ve istekleri statükoyu değiştirebilmekte ve kişilerarası ilişkileri artırabilmektedir (Pekdemir vd., 2013: 87). Ancak, örgüt içinde çalışanlar açıkça konuşma davranışının genellikle olumsuz yönde sonuçlanacağını düşündükleri için reddetmekte ve bunun sonucunda örgütle ilgili yararlı bilgilerden örgüt mahrum kalmaktadır (Çakıcı, 2010: 11).

3.2.3. Konu Benimsetme

Açıkça konuşma davranışı gibi konu benimsetme davranışı da çalışanların örgütsel işleyişi iyileştirme ve geliştirme girişimi olarak ifade edilmektedir (Brinsfield vd., 2009: 14). Konu benimsetme ve açıkça konuşma davranışı arasındaki temel fark, girişimlerin amacının benzer, düzeylerinin ise farklı olmasıdır. Konu benimsetme, bireylerin örgütsel performansla ilgili önemli eğilimler, gelişmeler ve olaylara dikkat çekme girişimlerini içermektedir. Konu benimsetmeyle ortaya çıkan konular stratejik bir davranış iken; açıkça konuşma davranışı ise, işyeri uygulamalarında iyileştirmeler yoluyla örgüt içi işlevselliği geliştirme girişimlerini içermektedir. Ayrıca, konu benimsetme, yönetim sorumluluğu olan kişiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Buna karşın açıkça konuşma davranışı ise, tüm organizasyon üyeleri için söz konusu olmaktadır (Premeaux, 2001: 7).

Konu benimsetme “bireylerin, diğer çalışanların dikkat ve anlayışlarını konular üzerine çekmeye yönelik davranışları” olarak tanımlanmaktadır (Brinsfield vd., 2009: 14). Ayrıca, konu benimsetme davranışı örgüt içinde yöneticilerin stratejik öneme sahip olduğu düşünülen konuları belirleyerek, örgüt içi durum ve gelişmeler doğrultusunda bu konudaki öneri ve düşüncelere yer verme girişimlerini kapsamaktadır (Yurtseven, 2016: 30).

3.2.4. Sorumluluk Alma

Sorumluluk alma, örgütsel faaliyetlerin nasıl yapıldığına ilişkin işlevsel değişimleri gerçekleştirmek için gönüllü, yapıcı girişimleri içeren gayri resmi(informel) bir liderlik tarzı olarak görülmektedir. Sorumluluk alma davranışı değişim odaklı ve statükoyu değiştirme girişimlerini içermektedir (Premeaux, 2001: 7). Sorumluluk alma, açıkça konuşma davranışına benzemekte ve örgüt içi fonksiyonları iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Açıkça konuşma davranışı, çalışanların fikirlerini dile getirmesine odaklanırken, sorumluluk alma davranışı ise çalışanların hem fikirlerini dile getirmesine hem de işlerin yapılma şeklini değiştirmesini amaçlayan davranışsal çabalarına odaklanmaktadır. Ayrıca, sorumluluk alma davranışı açıkça konuşma davranışına göre daha riskli olarak görülmektedir (Premeaux, 2001: 7; Premeaux ve Bedeian, 2003: 1538; Gökteş Kulualp, 2016: 749).

Sorumluluk alma davranışı, ilkeli örgütsel muhalefet ve whistleblowing davranışlarından farklıdır. İlkeli örgütsel muhalefet ve whistleblowing değişimin örgütsel açıdan fonksiyonel olup olmadığını dikkate almamakta ve üst düzey örgütsel ilgiden kaynaklanırken; Sorumluluk alma davranışı ise, örgütün gelişim ihtiyacı sonucunda ortaya çıkmaktadır. İlkeli örgütsel muhalefet ve whistleblowing'in amacı olumsuz bir durumun ortaya çıkarılması, eleştirilmesi ve bu durumu çözmeye yönelik girişimlerde bulunulmasını amaçlar iken; sorumluluk alma davranışı ise olumlu bir şeyi gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Sorumluluk alma davranışı, ilkeli örgütsel muhalefet ve whistleblowing'den farklı olarak yalnızca örgüt içi ve örgütsel kabul yöntemleriyle meydana gelmekte ve diğer davranış tarzlarına oranla değişim odaklı ve örgütün gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Durak, 2013: 116).

3.2.5. İlkeli Örgütsel Muhalefet

Graham (1986: 2), ilkeli örgütsel muhalefeti “çalışanların örgütsel statükoyu protesto etmek veya değiştirmek için mevcut politika veya uygulamaya karşı bireylerin duruş çabası” olarak tanımlamaktadır. İlkeli örgütsel muhalefetin, örgüt üyelerinin kişisel olmayan değerler sistemine dayanan değerlendirmelerinden kaynaklandığını savunmaktadır (Premeaux, 2001: 4). Başka bir ifadeyle, ilkeli örgütsel muhalefet “örgüt içerisindeki mevcut statükoyu değiştirmek ve uygulanan politikalara karşı çalışanların tepki göstermesi” olarak ifade edilmektedir (Dilek, 2014: 12).

İlkeli örgütsel muhalefet ilkelere aykırıdır ve mevcut politikaları veya uygulamaları değiştirmeye yöneliktir. Açıkça Konuşma Davranışı ise, ilkeli muhalefet üzerine kurulu değildir ve sadece mevcut politikaları, uygulamaları ve prosedürleri iyileştirmek amacıyla bunları tamamen değiştirmeye çalışmak yerine öneriler sunmak ya da alternatifler belirtmekle ilgilenmektedir. Ayrıca, İlkeli örgütsel muhalefet yapıcı eleştiri sunmaktan ya da kurum içinde dile getirilmeyen protestolardan örgüt dışı izleyicilere rapor vermeye, engelleme eylemlerine ya da protesto için istifa etmek gibi çeşitli biçimlerde olabilmektedir. Buna karşılık, açıkça konuşma davranışı ise, yalnızca birinin görüşünün veya bakış açısının ifadesidir (Premeaux, 2001: 4).

Çalışanlar işle ilgili herhangi bir konuya muhalefet ettikleri takdirde yöneticilerinin bu durumu hoş karşılamayacaklarını veya cezalandırılacaklarına inanıyorlarsa ilgili örgütte ilkeli örgütsel muhalefet davranışı azalmaktadır. Çalışanların mevcut statüye karşı çıkma veya değiştirme davranışlarının yöneticileri tarafından olumlu karşılanacağını algılamaları durumunda bu tarz davranışların sayısı artmaktadır (Çakıcı, 2010: 15). İlkeli örgütsel muhalefet örgüt içindeki etik değerlerin kurumsallaşması ve bu konuyla ilgili standartların yükseltilmesi açısından son derece önem arz etmektedir. Dolayısıyla, bu yönde çaba gösteren çalışanların üst yönetim tarafından değerli ve önemli algılanması gerekmektedir (Atasever, 2013: 56).

3.2.6. Whistleblowing

Whistleblowing” kavramı, örgüt içinde, yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin, gerekli önlemlerin alınması amacıyla gerek işletme içi, yeterli gelmediği takdirde de işletme dışına bildirilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Çiğdem, 2013: 95). Ayrıca çalışanların, işverenlerinin kontrolündeki kurallara aykırı, yasal ve ahlaki olmayan uygulamaları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesidir (Miceli ve Near, 1985: 525; Premeaux, 2001: 4).

Sorun bildirme davranışı, şimdiki ya da daha önce örgütte çalışan kişiler tarafından, iş yerinde işlenen suçların, ihmallerin, yasa dışı faaliyetlerin veya etik olmayan uygulamaların tamamen kamu yararını gözeterek şirket yetkililerine, devlet otoritelerine veya medyaya ifşa edilmesini kapsamaktadır (Lewis, 1995: 208; Boone ve Kurtz, 2011: 43).

Whistleblowing, örgüt içinde yaşanan yasa veya etik dışı davranış ve eylemlere karşı sessiz kalmak yerine, bunun ortadan kaldırılması için mücadele etmek ve yüksek bir kişisel sorumluluk ahlakının gereği olan üstün bir “sivil erdem” davranışıdır (Aktan, 2006: 11). Ancak, uygulamada çalışanların örgüt içindeki yasa dışı veya etik dışı uygulamaları raporlamaları ve ifşa etmeleri bazı riskler içermektedir (Durak, 2013: 116). Bu bağlamda “whistleblower” lar, maalesef çoğu zaman örgütlerde “hain, gammad, ispiyoncu, problem çıkarıcı vb.” suçlamalara

maruz kalmakta ve “işten atılma, dışlanma, psikolojik şiddet, aşağılanma, misilleme vb.” risklerle karşı karşıya kalmaktadırlar (Aktan, 2006: 11).

Çalışan sesliliği davranışı sorun bildirmeden farklıdır. Sorun bildirme eleştirinin yanı sıra olumsuz bir eylemi durdurmaya yönelik iken çalışan sesliliği ise, daha çok yapıcı değişikliği desteklediği belirtilmiştir. Ayrıca whistleblowing, ciddi bir ihlali içeren etik boyutunu ifade ederken, çalışan sesliliği ise işle ilgili fikir ve görüşlerin ifade edilmesine odaklanmaktadır (Brinsfield vd., 2009: 12; Erdoğan, 2011: 28).

Tablo 3.1. Çalışan Sesliliği İle İlgili Kavramlar

	Çalışan Sesliliği	Açıkça Konuşma	İlkeli Örgütsel Muhalefet	Whistle blowing	Üstleri Etkileme	Konu benim setme	Sorum luluk Alma
Güdü	Tatminsizliği ortadan kaldırmak için değişim	İçsel örgütsel fonksiyonları geliştirme	Ahlaki açıdan algılanan yanlışları dile getirme	Etik olmayan davranışla ilgili diğerlerini uyarma	Kişisel ve örgütsel amaçları başarma	Stratejik değişim	Statü koyu değiştirme
Biçim	Sözlü/ Davranışsal	Sözlü	Sözlü	Sözlü	Sözlü/ Davranışsal	Sözlü	Davranışsal
Kapsam	Çok sayıda dinleyici- Örgüt içi/Örgüt dışı	Örgüt içi- Tüm seviyeler	Örgüt içi/ Örgüt dışı	Örgüt içi/ Örgüt dışı	Örgüt içi- Üstlere yönelik	Örgüt içi üst yönetim	Örgüt içi

Kaynak: Premeaux, 2001: 5.

3.3. Çalışan Sesliliğinin Boyutları

Çalışan sesliliğini örgütsel sessizlik bağlamında inceleyen Van Dyne vd. (2003: 1379), Kabul Edilmiş Seslilik, Savunma Amaçlı Seslilik ve Örgüt Yararına Seslilik olmak üzere çalışan sesliliğinin üç boyutu olduğunu belirtmektedirler.

3.3.1. Örgüt Yararına Seslilik (Prosocial Voice)

Örgüt yararına seslilik; bireyin işle ilgili olarak bilgi, fikir ve düşüncelerini örgüt içerisinde işbirliği çerçevesinde paylaşması ve dile getirmesi olarak

tanımlanmaktadır (Van Dyne, vd., 2003: 1371). Başka bir ifadeyle, bireyin içinde bulunduğu durumu sadece eleştirmekten ziyade örgütün yararına ve daha iyi şartların oluşması niyetiyle işbirliğine dayalı ve değişim odaklı olarak duygu, düşünce ve fikirlerini dile getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Moeidh vd., 2015: 268). Dolayısıyla, Prososyal seslilik davranışı işbirliğine dayalı, bilinçli, proaktif ve diğer odaklı bir davranış olarak ifade edilmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998: 108). Bu davranış biçiminin temel amacı, bireyin örgüte ve çalışma arkadaşlarına fayda sağlamasıdır (Van Dyne vd., 2003: 1371). Ayrıca, örgütün çevresinde var olan zararlardan minimum bir şekilde etkilenmesi veya örgütün olumlu bir şekilde değişime uğramasını sağlamayı amaçlamaktadır (Budak, 2015: 28).

Örgüt yararına seslilik, bilinçli, proaktif olması, bir amaca hizmet etmesi ve çaba gerektiren bir davranış olduğu için örgüt yararına sessizliğe benzemektedir. Örgüt yararına sesliliğin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkilendirilmesinin temel nedeni, herhangi bir örgüt tarafından yönlendirilmesine gerek olmaması ve gönüllülük esasına dayalı bir davranış olmasıdır. Bu nedenle örgüt yararına seslilik davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilmiştir. Organ (1988)' a göre, konuşmak ve değişim için önerilerde bulunma davranışı kişisel risk içermesinden dolayı örgütsel vatandaşlık davranışının bir çeşidi olabileceğini belirtmiştir. Örgütlerdeki (özellikle güç sahibi olanlar) birçok çalışanın içinde buldukları durumdan memnun olması ve statükoyu korumayı tercih etmesinden dolayı örgüt yararına seslilik davranışı, bireyler tarafından tamamen gerekli ve olumlu bir davranış olarak algılanmamaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1371). Bu bağlamda, örgüt yararına seslilik davranışı; grup içindeki diğer çalışanların da fayda sağlayabileceği, mevcut sorunlara yönelik alternatif yaratıcı çözüm yolları sunabileceği, işbirliğine dayalı olarak ve değişim odaklı fikirlerin ifade edilebileceği bir ortam sunmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1371; Göktaş Kulualp, 2016: 747). Ayrıca, prososyal seslilik davranışı; örgütlere çevrelerindeki fırsat ve tehditleri belirlemelerine ve çalışanların görüş ve önerileri yardımıyla kendilerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Adelman, 2010: 34; Moeidh vd., 2015: 268).

3.3.2. Savunma Amaçlı Sesslilik (Defensive Voice)

Savunma amaçlı sesslilik davranışı, çalışanların kasıtlı olarak korku temelli ve kendini koruma amacı ile yapılan davranışları içermektedir. Çalışanların kendisini koruma amacıyla iş ile ilgili, görüş, bilgi ve önerilerini sözlü olarak ifade etmeleri olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1371). Savunma amaçlı sesslilik, çalışanların kötü muamele gördükleri veya haksız davranışlara maruz kaldıkları yönündeki şikayet ve eleştirilerini ifade etme davranışı olarak belirtilmektedir. Ayrıca savunma amaçlı sesslilik davranışı sözlü iletişim üzerinde yoğunlaşmaktadır (Ellis ve Van Dyne, 2009: 38).

Savunma amaçlı sesslilik kişinin kendini koruma güdüsü ile konuşma eğiliminde olması, diğer bir ifade ile ben merkezci olmasıdır. Savunma amaçlı sesslilik, özgürlüğü kaybetme durumunda doğal ve açık bir tepki olarak vatandaşlık davranışını gösterme veya göstermemeyi seçme durumunda ortaya çıkmaktadır (Ellis ve Van Dyne, 2009: 53).

Savunmacı amaçlı sessliliği örgüt yararına sesslilikten ayıran en önemli özellik güdüdür (motive). Örgüt yararına sesslilik diğer odaklıdır ve özgecilik gibi işbirliğine dayalı güdülere dayalıdır. Buna karşın, Savunma amaçlı sesslilik ise kendini-korumaya dayalıdır. Kendini-koruma davranışı; güvenli kararlar verme, kendini güvende hissetme, daha az kişisel sorumluluk alma ve sonuçları dış faktörlere bağlama olarak karakterize edilen bir davranıştır. Dolayısıyla çalışanlar, örgüt içindeki problemleri tartışmanın bir sonucu olarak cezalandırıcı sonuçlar doğurmasından korktukları durumlarda, dikkat dağıtmaya çalışma (Van Dyne vd., 2003: 1371-1372) ve başkalarını suçlama gibi olumlu gelişmeleri vurgulamak, problemleri odak noktası olmaktan çıkarmak gibi kendilerini korumaya yönelik savunma davranışlarına girerek tepki göstereceklerdir (Özçınar vd., 2015: 159; Chou ve Barron, 2016: 1725).

3.3.3. Kabul Edilmiş Sesslilik (Acquiescent Voice)

Kabul edilmiş sesslilik; işle ilgili düşünce, bilgi ve fikirlerin kasıtlı olarak söylenmesi açısından savunma amaçlı sesslilik ve örgüt yararına sesslilik ile benzerlik göstermektedir. Ancak kabul edilmiş sesslilik davranışı daha az proaktif olması

nedeniyle diğer seslilik türlerinden farklılık göstermektedir. Kabul edilmiş seslilik, itaat hislerine dayanan, iş ile ilgili düşünce, bilgi ya da görüşlerin sözlü ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, kabul edilmiş seslilik çalışanların herhangi bir fark yaratamayacaklarına dayanan serbest bir davranıştır. Bu nedenle, düşük seviyede öz-yeterlilikten kaynaklanan anlamlı herhangi bir değişimi etkilemek için anlaşma ve destek ifadesi olarak tanımlanabilir (Van Dyne vd., 2003: 1373). Başka bir ifadeyle, çalışanlar kendilerine güvenlerinin az olması, konuşmalarının anlamlı bir fayda sağlamayacağı ve değişim için yeterli olmadıkları düşüncesiyle diğer çalışanlarla aynı görüşte olduğunu, onları desteklediklerini veya grupla birlikte hareket etme kararını ifade edebilmektedir.

Kabul edilmiş seslilik davranışı gösteren çalışanların kendilerine olan güvenleri azdır ve kendi fikirlerinin doğruluğuna güvenmedikleri için örgütte içinde hâkim olan görüş ve düşüncelerin doğruluğunu kabul ederek grupla birlikte hareket etmekte ve bu düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmektedirler (Budak, 2015: 26). Kabul edilmiş seslilik davranışında; özgüven problemi yaşayan ve değişim için gerekli yetkinliğe sahip olmadığını düşünen çalışanlar, bu düşüncelerinden dolayı genellikle grup tarafından verilen kararlara uyum sağlama yönünde eğilim göstermektedirler (Önal, 2015: 100).

Tablo 3.2. Çalışan Sesliliği Alt Boyutlarının Davranış Tiplerine ve Çalışan Güdüsüne göre Örnekler (Çalışan Sesliliğinin Alt Boyutları ve Örnekleri)

Davranış Boyutu Çalışanın Güdüsü	Çalışan Sesliliği
Serbest Davranış İtaat etmeye dayalı olarak bir fark yaratamayacağı hissi	KABUL EDİLMİŞ SESLİLİK Örnek: İtaate dayalı destekleyici fikirlerin ifade edilmesi ve bir fark yaratmak için öz yeterliliğinin düşük olması düşüncesinden dolayı grupla aynı görüşü paylaşmak
Öz-Korumacı Davranış Korkuya dayalı olarak gösterilen davranışın, kişisel olarak riskli olacağı hissi	SAVUNMA AMAÇLI SESLİLİK Örnek: Korkuya bağlı olarak dikkati başka yöne çekecek fikirler öne sürme ve kendini korumak için başkalarına yönelik fikirler önermek.
Diğer-Merkezli Davranış İşbirliğine dayalı olarak dayanışma ve özveri(özgecilik) hissi	ÖRGÜT YARARINA SESLİLİK Örnek: İşbirliğine dayalı olarak sorunlara çözüm önerileri sunmak ve örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önermek

Kaynak: Van Dyne vd., 2003: 1363.

3.4. Çalışan Sessliliğine Etki Eden Faktörler

Çalışanların, örgütsel veya birim performansını artırmak amacıyla işle ilgili konularda fikir, öneri, endişe veya düşüncenin isteğe bağlı bir şekilde iletilmesine neden olan bazı faktörler vardır. Bu kapsamda, Morrison (2011) tarafından yapılan çalışmada çalışan sessliliğine etki eden faktörleri bağlamsal ve bireysel faktörler olarak ele alınmıştır. Çalışan sessliliğine etki eden faktörler Tablo-3.3'te yer verilmiştir (Morrison, 2011: 385).

Tablo-3.3. Çalışan Sessliliğine Etki Eden Faktörler

Bağlamsal Faktörler	Bireysel Faktörler
Örgüt Yapısı	İşe Karşı Tutumlar
Örgüt Kültürü	Kişilik
İş Grubu Büyüklüğü ve Yapısı	Demografik Özellikler
Kolektif Düzeydeki İnanışlar	Deneyim ve Tecrübe
Yöneticinin Tarafsızlığı(Adilliği)	Uzun Dönem veya Kısa Dönemli Çalışma
Yöneticiyle İle Olan İlişkiler	Pozisyon ve Statü
Liderlik Tarzları	Performans
Birden Fazla Liderin Olması	Rol Tanımları

Kaynak: Morrison, 2011: 382.

3.4.1. Bağlamsal Faktörler

Bağlamsal faktörler çalışanların sesslilik davranışı sergilemelerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Çalışan sessliliğine etki eden bağlamsal faktörler; örgüt yapısı, örgüt kültürü, iş grubu büyüklüğü ve yapısı, kolektif düzeydeki inanışlar, yöneticinin tarafsızlığı (adilliği), yöneticiyle ile olan ilişkiler, liderlik tarzları, birden fazla liderin olması olarak belirtilmektedir (Morrison, 2011: 386).

3.4.1.1. Örgüt Yapısı

Yukarıya doğru iletişim literatüründe, sessliliğin hiyerarşi tarafından bastırıldığı belirtilmektedir. Yapılan araştırmalarda, çalışanların üst yönetime olumsuz bir bilgi vermek konusunda özellikle isteksiz olduklarını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle grup içindeki hiyerarşik yapının açık iletişimi, özellikle üst kademedeki kişilere

yönelik iletişimi engellemektedir. Çalışan sessizliği konusunda yapılan teorik araştırmalarda, çalışanların girdilerinin ciddiye alınmayacağına, sesin uygunsuz olarak algılandığına veya konuştukları için cezalandırılacağına dair inançlarına hiyerarşik veya statü farklılıklarının rolünün sebep olduğunu vurgulamaktadır.

Glauser (1984)'a göre örgüt içinde yukarıya doğru iletişimin var olması için çalışanlar ile sorumlu yönetici arasındaki fiziksel mesafenin az olması ve bürokrasinin az olması gerekmektedir. Bu durum, örgüt içinde çalışan sesliliğinin daha fazla oluşmasına imkân sağlamaktadır (Morrison, 2011: 386).

Morrison ve Milliken (2000) yukarıya doğru formal geribildirim kanallarının olmamasının çalışanların sessizliğine katkıda bulunan kilit bir faktör olduğunu ileri sürmektedirler. Buna karşın Micheli vd. (2008)'in Whistleblowing ile ilgili yaptıkları çalışmada ise, örgüt içinde formel iletişim kanallarının olmasının çalışan sesliliğini arttırdığını belirtmektedirler.

3.4.1.2. Örgüt Kültürü

Örgütün kültürünün, kolektif ve bireysel çalışan sesliliği davranışını hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir (Kowtha vd., 2001: 10).

Dutton vd. (1997; 2002)'de konu benimsetme ile ilgili yaptıkları çalışmada, çalışanların seslilik davranışı gösterme konusunda örgüt kültürünün önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca çalışanların veya orta düzey yöneticilerin seslilik davranışında bulunacağını açıklamışlardır. Benzer şekilde Stamper ve Van Dyne (2001) yaptıkları çalışmada, kısmi zamanlı çalışanların örgüt kültüründen bağımsız olarak az miktarda seslilik davranışı gösterdiğini, örgütlerin gelecek başarısında daha fazla payı olan tam zamanlı çalışanların ise, kültürün bürokratik olmadığı durumlara göre daha yüksek seviyede seslilik davranışı sergilediği belirtilmiştir.

Örgütsel bağlamın diğer yönlerine dikkat çeken konu benimsetme üzerine yapılan bir çalışmada, Ashford ve ark. (1998), algılanan örgütsel desteğin çalışanlar için önemli olduğunu ve özellikle çalışan sesliliğinin konu benimsetme türünü pozitif yönde etkilediğini, ancak risk alma konusunda ise negatif yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Çeşitli disiplinlerden gelen akademisyenler, örgütlerin muhalefete karşı genellikle hoşgörüsüz olduğunu savunmaktadır. Bununla ilgili ampirik çalışmalar sınırlı olmakla birlikte bu fikirleri desteklemektedir. Milliken vd. (2003) yaptıkları çalışmada, çalışanların işle ilgili endişesi olduğu zaman konuşmama kararlarının, genellikle örgüt kültürü veya yapısının yukarıya doğru iletişimi desteklemediğine dair algılarından kaynaklandığını belirtmektedirler (Morrison, 2011: 387).

3.4.1.3. İş Grubu Büyüklüğü ve Yapısı

Literatürde, iş grubu büyüklüğü ve yapısının çalışan sesliliği davranışını etkilediği görülmektedir. Le Pine ve Van Dyne (1998) ve Islam ve Zyphur (2005) yaptıkları çalışmada, iş grubunun büyüklüğü azaldıkça çalışma grubu üyelerinin daha fazla seslilik davranışı sergilediğini belirtmişler.

Ayrıca çalışan sesliliğinin, kendi kendine yönetilen (LePine ve Van Dyne, 1998) ve eşitlikçi bir anlayışın (Erez vd., 2002) olduğu gruplarda daha yaygın olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda bu faktörlerin her birinin, çalışan sesliliğinin verimliliğini artırırken, aynı zamanda sesliliği daha cazip ve daha kolay ifade edilecek hale getirmektedir.

3.4.1.4. Kolektif İnanışlar

Le Pine ve Van Dyne (1998), grup düzeyinde paylaşılan değerler, normlar ve inanışlar gibi faktörlerin çalışanların seslilik davranışını etkilediğini belirtmektedirler. Ayrıca grubundan memnun ve öz-benlik saygısı yüksek olan çalışanların seslilik davranışını daha fazla tercih edeceklerini belirtmektedirler.

Morrison vd. (2011), çalışanlar çalışma gruplarını, öneri ve fikirlerini ifade etmek için güvenli ve faydalı olduğunu düşünen ortak inançlarla karakterize olduklarında daha fazla seslilik davranışı sergilediğini belirtmektedirler. Grup düzeyindeki inançların, yalnızca bireysel düzeydeki tutumlardan bağımsız olarak bir etkiye sahip olmadığı aynı zamanda kimliklerinin ses üzerindeki etkisini de güçlendirdiği belirtilmiştir. Yani, grubuyla oldukça özdeşleşmiş bireylerin, grup düzeyinde inançlara bakılmaksızın daha fazla seslilik davranışı gösterdiği, olumlu

ses iklimlerine sahip gruplarda ise kimliğin etkisinin daha güçlü olduğu belirtilmiştir (Morrison, 2011: 388).

3.4.1.5. Yöneticinin Tarafsızlığı(Adilliği)

Saunders vd. (1992) yaptıkları çalışmada; çalışanların yöneticilerini ulaşılabilir ve çalışanların girdisine duyarlı olduğunu algıladıklarında daha fazla seslilik davranışı göstereceklerini belirtmiştir.

Ashford vd. (1998) konu benimsetme üzerine yaptığı çalışmada, kendisi ile konuyu benimsetmek zorunda kalacağı hedef kitle arasındaki algılanan ilişkinin kalitesinin, konu benimsetme başarısı olasılığını arttırdığı ve konuyla ilişkili algılanan görüntü riskinin azaldığını belirtmektedir.

Detert ve Burris (2007) yaptıkları çalışmada yöneticinin erişilebilir olduğu algılarını yansıtan, çalışanlarını dinleyen, girdileriyle ilgilenen, fikirleri ve önerileri için tarafsızlık sergileyen yöneticinin çalışanların seslilik davranışını arttırdığını belirtmiştir. Bu durumda, çalışanlarda psikolojik güven duygusu oluşturacağı ve dolayısıyla çalışanların fikirlerini, düşüncelerini ve önerilerini yöneticilerine daha kolay ve rahat bir şekilde ifade edebileceklerini belirtmiştir.

3.4.1.6. Yöneticiyle ile Olan İlişkiler

Örgütlerde yukarıya doğru iletişim konusunda yapılan çalışmalarda, yukarıya doğru iletişimin sıklığı ve doğruluğu ile kişinin yöneticisine olan ilişkinin kalitesi, destek algısı ve güven ilişkisini ortaya koymuştur.

Milliken vd. (2003), yöneticileriyle kaliteli ilişkilere sahip çalışanların daha fazla seslilik davranışı göstereceklerini, buna karşın yöneticisiyle zayıf ilişkilere sahip çalışanların ise sessiz kalmayı tercih edeceklerini belirtmiştir.

Miceli vd. (2008), whistleblowing ile ilgili yaptıkları çalışmada çalışanların, yöneticilerini destekleyici olarak algıladıklarında önemli konular hakkında seslilik davranışı gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Burris vd. (2013) yöneticileriyle sık iletişime geçen ve seslilik davranışı gösteren çalışanların pozitif geri bildirim aldıkları tespit edilmiştir.

Morrison (2014), yöneticilerine karşı güven duygusu yüksek olan çalışanların daha fazla seslilik davranışı göstereceklerini belirtmiştir.

3.4.1.7. Liderlik Tarzları

Çalışanların seslilik davranışı, çeşitli liderlik yapılarıyla bağlantılıdır. Bu kapsamda Detert ve Burris (2007)'in yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderlerin kolektif amaçlara yönelik bağlılık ve sorumluluk yarattığını ve çalışanları yenilikçi sorun çözücü olmaya teşvik ettiği için çalışan sesliliğini arttırdığını savunmaktadır.

Burris vd. (2008) yaptığı çalışmada, çalışanların pozitif bir lider-üye değişim ilişkisine sahip olduklarında daha fazla seslilik davranışı göstereceğini belirtmiştir.

Liu vd. (2010) dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütlerine daha fazla özdeşleşmesini sağlayacağı ve bununla birlikte çalışanların daha fazla seslilik davranışı göstermesini sağladığı belirtilmektedir.

Walumbwa vd. (2011) liderler son derece ahlaki bir tutum sergilediklerinde, çalışanların yapıcı bir sese girmek için güvenli olduğunu hissettikleri güvenilir bir ortam yarattıklarını belirtmişler. Bu bağlamda etik liderliğin hem grup düzeyinde hem de bireysel olarak çalışanların seslilik davranışlarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Chan (2014) otoriter liderlik tarzının çalışan sesliliği davranışını azalttığını, yardımsever ve etik liderlik tarzlarının ise çalışan sesliliği davranışını arttırdığını belirtmiştir.

Wang ve Jiang (2015) istismarcı liderlik davranışı sergileyen liderlerin çalışan sesliliğini azalttığını belirtmiştir.

Öztürk (2014) yaptığı çalışmada katılımcı iklim, şeffaf liderlik ile çalışan sesliliği arasında anlamlı pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Liderler, ilişkiye daha açık ve destekleyici olursa (yüksek güven, yaklaşılabirlik, açıklık, dönüşümsel liderlik, yüksek lider üye değişimi vb. yansıtıldığında), çalışanların ses verimliliği ve güvenliği konusundaki algıları daha olumlu olur ve bu nedenle seslilik davranışı gösterme olasılığı o kadar artmaktadır (Morrison, 2011: 390).

3.4.1.8. Birden Fazla Liderin Oluşu

Liu vd. (2013) yaptığı çalışmada; çalışanların yöneticileriyle olan ilişkileri kadar, yöneticilerinin de üstleri ile olan ilişkileri de çalışan sesliliğine etki ettiğini belirtmektedir. Yöneticilerin üstleriyle olan ilişkilerinin kalitesi yüksek ise astların kendilerine karşı seslilik davranışını daha fazla olacağını belirtmiştir. Yöneticilerin üstleriyle olan ilişkilerinin kalitesi düşük olduğu durumlarda ise astların kendilerine karşı seslilik davranışını daha az olacağını belirtmiştir.

3.4.2. Bireysel Faktörler

Tutum ve kişilik dışında, çalışanların sesi ile ilişkili olarak, diğer bireysel düzeydeki nitelikler de araştırılmıştır. Çalışan sesliliğine etki eden bireysel faktörler; işe yönelik tutumlar, kişilik, demografik özellikler, deneyim ve tecrübe, uzun dönem veya kısa dönemli çalışma, pozisyon ve statü, performans, rol tanımları olarak ifade edilmektedir (Morrison, 2011: 393).

3.4.2.1. İşe Yönelik Tutumlar

Çalışanların örgütlerine veya çalışma gruplarına karşı tutumları çalışan sesliliği davranışını etkileyen faktörlerdendir. Memnuniyetsizliğe tepki olarak sesle ilgili yapılan çalışmaların bir kısmı, iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın çalışan sesliliğine etkisi olduğunu göstermektedir. İş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların işyerinde memnuniyetsizliği gidermeye çalışarak daha fazla seslilik davranışı sergileme eğilimine sahip olduğu belirtilmektedir (Rusbult vd., 1988; Withey ve Cooper, 1989).

Burris vd. (2008) yaptıkları çalışmada, iş tatmini yüksek olan çalışanların daha fazla seslilik davranışı göstereceği sonucuna ulaşılmıştır.

İş tatmini, mesleki bağlılık, çalışma grubu tanımlama, yapıcı değişim için zorunluluk hissi, adaletsizlik algısı ve kişisel kontrol gibi çeşitli bireysel tutumların çalışan sesliliğini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (LePine ve Van Dyne, 1998; Tangirala ve Ramanujam, 2008a).

3.4.2.2. Kişilik ve Demografik Özellikler

Çalışan sesliliğinin belirleyicilerini amaçlayan araştırmalarda kişilik ve demografik özellikler önemli bir rol oynamaktadır. Demografik özellikler, bireyin yaşı, eğitimi, cinsiyeti, medeni durumu ve kıdemi gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Birçok demografik değişkenin çalışan sesliliği ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (LePine ve Van Dyne, 1998). Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Mesmer vd. (2005) çalışmasında yaş gruplarının, çalışan sesliliği davranışının pozitif belirleyicisi olduğunu belirtmiştir. Çalışanların yaşı ilerledikçe, genellikle alternatif çalışma seçeneklerinin azalması ve şu anki mesleklerinin daha cazip hale gelmesini sağlamaktadır. Ayrıca, yaşı daha büyük olan çalışanların, genç çalışanlardan örgütte daha fazla bir yatırıma ve daha uzun bir geçmişe sahip oldukları için konuşma eğilimlerinin arttığını tespit etmiştir.

Morrison ve Milliken (2000)'e göre cinsiyet değişkeni, çalışan sesliliğini etkileyen önemli bir faktördür. Ancak, cinsiyet değişkeni ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar çelişkili sonuçlar ortaya koymuştur. Bazı araştırmacılar kadınların örgüte daha fazla seslilik davranışı gösterdiğini (Young, 1978), bazı araştırmacılar ise, erkeklerin daha fazla çalışan sesliliği davranışı gösterme eğiliminde olduğu sonucuna ulaşmıştır (Le Pine ve Van Dyne: 1998; Detert ve Burris, 2007).

Kişilik değişkeni, çalışan sesliliğini etkileyen önemli bir faktördür. Proaktif, girişken, dürüst ve müşteri odaklı kişiliğe sahip olanların daha fazla çalışan sesliliği davranışı gösterdiği, başarıya odaklı kişiliğe sahip olanların ise daha az çalışan sesliliği davranışı gösterdiği tespit edilmiştir (Le Pine ve Van Dyne, 2001; Liu vd., 2013).

Göktaş Kulualp vd. (2016) yaptığı çalışmada, içsel kontrol odağına sahip çalışanların, sesliliğini pozitif etkilediği saptanmıştır. Bu bağlamda işyerinde içsel kontrol odağı arttığında çalışan sesliliği de artmaktadır.

3.4.2.3. Deneyim ve Tecrübe

Çalışanların örgütteki çalışma sürelerince kazandıkları iş deneyiminin niteliği ve kalitesi çalışan sesliliğini etkilemektedir. Stamper ve Van Dyne (2001) yaptığı

çalışmada, çalışanların deneyim ve tecrübeleriyle çalışan sesliliği davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Milliken vd. (2003) yaptığı çalışmada, işe yeni başlayan çalışanların yeterli tecrübe ve bilgi birikimine sahip olmadığı için genellikle seslilik davranışı sergilemek yerine daha çok sessiz kalmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Burris vd. (2008) yaptığı çalışmada, çalışanların deneyim ve tecrübeleriyle çalışan sesliliği davranışı arasında pozitif bir ilişki söz konusu olduğunu belirtmişlerdir.

Tangirala ve Ramanujam (2008b) yaptığı çalışmada, yeni çalışanların, etkin ve güvenli bir şekilde yeteneklerini yerine getirmeleri konusunda emin olmadıkları için deneyimli çalışanlara göre daha az seslilik davranışı gösterdiği tespit edilmiştir.

Morrison (2011) yaptığı çalışmada çalışanın tecrübesi ve çalışma süresi arttıkça, kendine olan güveni artmakta ve bunun sonucunda daha fazla seslilik davranışı gösterdiği tespit edilmiştir.

Bulut ve Bayramlık (2015) yaptığı çalışmada, işyerindeki deneyimi fazla olan çalışanların deneyimi az olan çalışanlara göre daha fazla seslilik davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir.

3.4.2.4. Uzun Dönem veya Kısa Dönemli Çalışma

İş durumu da (tam zamanlı/ yarı zamanlı), çalışanların seslilik davranışını etkilemektedir.

Stamper ve Van Dyne (2001) yaptıkları çalışmada, tam zamanlı çalışanların yöneticileriyle ilişkilerinin sadece maddiyata dayalı olmaması ve zamanla örgüt içerisinde belli bir sosyal statü kazanmalarından dolayı yarı zamanlı çalışanlara göre yöneticileri tarafından dile getirdikleri konuların daha fazla dikkate alınacağı düşüncesi ile daha fazla seslilik davranışı gösterme eğiliminde olacakları tespit edilmiştir.

Tangirala ve Ramanujam (2008b), yaptıkları çalışmada benzer şekilde tam gün çalışanların yarı zamanlı çalışanlara göre daha fazla seslilik davranışı göstereceği sonucuna ulaşmıştır.

3.4.2.5. Pozisyon ve Statü

Morrison ve Rothman (2009) yaptığı çalışmada, işyerinde yüksek statü ve kıdeme sahip olan çalışanların, daha çok seslilik davranışı gösterdiği belirtilmiştir. Alan araştırmalarında, çalışan sesliliği ile statü ve pozisyon arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır.

Fuller vd. (2006) yaptıkları çalışmada, işyerinde hiyerarşik olarak daha yüksek konumda bulunan çalışanların kaynaklara daha fazla erişebilmesi ve değişim için daha fazla sorumluluk sahibi olmalarının daha fazla seslilik davranışına yol açtığını tespit etmişler.

Miceli ve Near (1985) whistleblowing üzerine yaptıkları araştırmada, kıdemli çalışanların örgüt içindeki sorunlar ve hatalara önlem alabileceğini düşündükleri yöneticileriyle paylaşma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

3.4.2.6. Performans

Çalışanların iş performansları seslilik davranışını etkilemektedir. Van Dyne ve Le Pine (1998) yaptıkları çalışmada, örgüt yararına sesliliğin çalışan üzerinde örgütüne karşı olumlu katkıda bulunduğu dair bir düşünceye sebep olduğu ve bu durumun çalışanın performansına olumlu etki sağladığı tespit edilmiştir.

Detert ve Burris (2007) yaptıkları çalışmada, çalışan sesliliği arttıkça iş performansının da arttığı tespit edilmiştir.

Şehitoğlu (2010) yaptığı çalışmada, çalışan sesliliği ve alt boyutları ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Ng ve Feldman (2012) yaptığı çalışmada, çalışan seslilik davranışının iş performansını, yaratıcılığı ve yeni fikir uygulamalarını arttırdığı tespit edilmiştir.

3.4.2.7. Rol tanımları

Çalışanların işlerinin bir parçası olarak beklenen rol tanımları seslilik davranışını etkilemektedir. Van Dyne vd. (2008) yaptıkları çalışmada, seslilik davranışını işlerinin bir parçası olarak algılayan çalışanların daha fazla ekstra rol

davranışı sergileyeceklerini ve bu durumun daha fazla seslilik davranışı gösterme eğilimine neden olacağını tespit etmişler.

3.5. Çalışan Sesliliği İle İlgili Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Şehitoğlu (2010) tarafından yapılan “Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi” adlı çalışma, çalışan sessizliği ve çalışan sesliliği ile örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Türkiye’nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren ve ülkemizdeki büyük 500 sanayi kuruluşu listesinde, ilk 100 kuruluş içinde yer alan işletmelerdeki ulaşılabilen toplam 1323 çalışan alınan veriler doğrultusunda, Kabul edilmiş seslilik, Savunma amaçlı seslilik, Örgüt yararına seslilik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının üç alt boyutu (Özgecilik/Nezaket, Bilinçlilik, Sivil Erdem) ile Çalışan Performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, Savunma amaçlı seslilik, örgüt yararına seslilik, Özgecilik/Nezaket, Bilinçlilik, Sivil Erdem ile Çalışan Performansı arasındaki ilişki pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından yapılan “Çalışan Sesliliği Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması” adlı çalışma, Van Dyne ve Le Pine (1998) tarafından geliştirilen Çalışan Sesliliği Ölçeğinin Türkçeye uyarlamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, okul, özel sektör ve kamu kuruluşu gibi örgütlerde çalışan toplam 94 öğretmen, mühendis, tekniker, teknisyen ve memurun katılımından alınan veriler doğrultusunda, çalışan sesliliği ölçeğinin seslilik ve sessizlik konusunda yapılacak araştırmalarda kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu tespit edilmiştir.

Durak (2013), tarafından yapılan “Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma” adlı çalışma, ülkemiz üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının yöneticileriyle (bölüm başkanı, dekan rektör vb.) açıkça konuşabilme düzeyinin onlarla genel olarak konuşabilme nedenlerine etkisini belirlemeyi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, 82 üniversiteden toplam 321 öğretim elemanından alınan veriler doğrultusunda, öğretim elemanlarının çeşitli konularda yöneticileriyle konuşmalarının, onlarla açıkça

konuşabilme durumuna göre genel olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, yöneticileriyle açıkça konuşabilen öğretim elemanlarının, çeşitli nedenlerle konuşma eğilimleri genel olarak daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir.

Özdemir ve Uğur (2013) tarafından yapılan “Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma” adlı çalışma, kamu ve özel sektör çalışanlarının “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarını demografik nitelikler açısından incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Sivas ilinde 434 kamu ve özel sektör çalışanından alınan veriler doğrultusunda, cinsiyet faktörüne göre çalışanların örgütsel ses algılamalarında, statü durumuna göre de örgütsel sessizlik algılamalarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca, pozisyon durumuna ve sektöre göre ise çalışanların hem örgütsel ses hem de örgütsel sessizlik algılamalarında önemli farklılıklar tespit edilmiştir.

Öztürk (2014) tarafından yapılan “Şeffaf Liderlik ve Katılımcı İklimin Çalışan Sesine Olan Katkısında Kişilik Ve Örgütsel Özdeşleşmenin Şartlı Değişken Olarak Rolü” adlı çalışma, çalışanların “ses çıkarma” davranışını etkileyen öncelleri incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Türkiye’de 11 ayrı sektörde faaliyet gösteren 31 büyük şirkette çalışan 404 beyaz yakalı çalışandan alınan veriler doğrultusunda, katılımcı iklim ve şeffaf liderlik ile çalışan sesi arasında anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, duygusal dengenin hem katılımcı iklim hem de şeffaf liderlik ile çalışan sesi arasındaki ilişkide şartlı değişken olarak rol oynadığı; duygusal denge düşük olduğunda ilişkinin zayıfladığı tespit edilmiştir.

Özçınar vd. (2015) tarafından yapılan “Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışma, çalışanların, olumlu veya olumsuz örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki böyle bir bağlantı olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada örgütsel adalet, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutları ile örgütsel sessizliğin, savunmacı ses verme (defensive voice), sosyal amaçlı ses verme (prosocial voice) ve savunmacı sessizlik (defensive silence) boyutları ile ele alınmıştır. Beş işletmede toplam 337 çalışandan alınan veriler doğrultusunda, prososyal seslilik ile dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet

arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan savunmacı seslilik ile örgütsel adaletin alt boyutları arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Arun ve Polat (2015) tarafından yapılan “İşgören Sesi Çeşitliliği: Kurumsal ve Bireysel Bilişim Teknolojilerinin İşgören Sesi Üzerine Etkisi” adlı çalışma, gelişen bilişim teknolojilerinin işgören sesi üzerindeki etkisini bireysel ve kurumsal boyutta incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Tekirdağ Emniyet Müdürlüğü Merkez binasında 100 kişiden alınan veriler doğrultusunda, kurumsal bilişim teknoloji uygulamaları ile yapıcı ve destekleyici seslilik arasında olumlu yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Göktaş Kulualp (2016) tarafından yapılan “Çalışan Sesliliği ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışma, çalışan sesliliği konusuna odaklanmak ve bu doğrultuda içsel kontrol odağının çalışan sesliliği üzerindeki etkisini ve iş tatmininin çalışan sesliliğinden etkilenme durumunu incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Bülent Ecevit Üniversitesi’nde görev yapmakta olan 166 öğretim elemanından alınan veriler doğrultusunda, içsel kontrol odağının çalışan sesliliği üzerinde ve çalışan sesliliğinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kesen ve Akyüz (2016) tarafından yapılan “Algılanan Örgütsel Destek ve Çalışan Sesliliğinin Bağlamsal Performans ve İşe Gömülmüşlüğe Etkisi: Devlet Hastanesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışma, algılanan örgütsel destek ve çalışan sesliliğinin bağlamsal performans ve işe gömülmüşlüğe etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Çanakkale’de doktor, hemşire, ebe ve yardımcı personel olarak görev yapan 253 kişiden alınan veriler doğrultusunda, çalışan sesliliğinin bağlamsal performansı arttırmakta olduğu ve bağlamsal performans işe gömülmüşlüğü olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışan sesliliği işe gömülmüşlüğü anlamlı bir şekilde etkilemediği tespit edilmiştir.

Turgut ve Arun (2016) tarafından yapılan “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermaye ve Çalışan Sesliliğinin Ara Değişken Rolü” adlı çalışma, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin araştırılması ve psikolojik sermaye ile çalışan sesliliğinin bu ilişkideki ara değişken rollerinin

incelemeyi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, farklı endüstri kollarındaki firmalardan toplam 205 çalışandan alınan veriler doğrultusunda, örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, psikolojik sermaye ve çalışan sesliliğinin örgütsel adalet ile pozitif, örgütsel sinizm ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Bulut ve Bayramlık (2016) tarafından yapılan “Öğretmenlerin “Çalışan Sesliliği” Davranışlarının İncelenmesi: Balıkesir Devlet Okullarında Bir Araştırma” adlı çalışma, öğretmenlerin seslilik davranışlarının demografik değişkenlere göre ne derecede farklılaştığını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Balıkesir il merkezinde devlet okullarında görev yapan 386 öğretmenden alınan veriler doğrultusunda, öğretmenlerin seslilik davranışı ile cinsiyet, eğitim durumu ve çalıştığı okuldaki çalışma süresi ile aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak, meslekteki çalışma süresi ile anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Arslan ve Yener (2016) tarafından yapılan “İşgören Sesliliği Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması Çalışması” adlı çalışma, işgören sesliliği ölçeğinin Türkçe alan yazında geçerlik ve güvenilirlik araştırmasını yapmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Konya’da faaliyet gösteren bir hazır yemek firmasında bölüm şefi ve vasıfsız işgören pozisyonlarında çalışan 189 kişiden alınan veriler doğrultusunda, ölçeğin Türkçe alan yazında kullanılabileceği tespit edilmiştir.

Bulut (2016) tarafından yapılan “Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesliliğine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma” adlı çalışma, kamu kurumunda gösterilen liderlik tarzlarının çalışan sesliliğine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Ankara’da görev yapan 401 orta ve alt kademe yöneticileri ile çalışanlarından alınan veriler doğrultusunda, demografik değişkenlerin çalışan sesliliği davranışına bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, görev odaklı liderlik tarzı ile çalışan sesliliği davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiş, değişim odaklı ve ilişki odaklı liderlik tarzı ile çalışan sesliliği davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Çiçek (2016) tarafından yapılan “Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim ve Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi” adlı çalışma, organizasyonlardaki değer merkezli liderliğin, etik iklim ve çalışan sesi üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Türkiye ve Almanya’da faaliyette bulunan bir otel zincirinin 528 çalışan ve yöneticilerden alınan veriler doğrultusunda, etik iklimin çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, değer merkezli liderliğin, etik iklim ve çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Büyükbese vd. (2017) tarafından yapılan “İş Gören Sesliliğinin Demografik Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi: Çokuluslu Bir Örneklem Üzerinde Çalışma” adlı çalışma, çalışan sesliliğinin demografik değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, NATO bünyesinde Afganistan’da bulunan kamplarda görev yapan 13 ayrı ülkeden 598 personelden alınan veriler doğrultusunda, çalışan sesliliğinin medeni hal, yaş, toplam çalışma süresi, Afganistan’da çalışma süresi, gelir durumu gibi demografik değişkenler açısından anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Güven (2017) tarafından yapılan “Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesine Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü ve Bir Araştırma” adlı çalışma, algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesine etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolünü belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, İstanbul ve Bursa illerinde otomotiv (üretim) sektöründe görev yapan 262 beyaz yakalı çalışandan alınan veriler doğrultusunda, çalışanların liderlerini daha çok etkileşimci lider olarak algıladıkları görülmüştür. Bunun yanında dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan olmak üzere üç liderliğin de çalışan sesi üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak en fazla etkiye sahip olanın dönüşümcü liderlik olduğu görülmüştür. Ayrıca, güvenin etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan liderlik ve çalışan sesi arasındaki etkileşimde çok az da olsa moderatör role sahip olduğu ancak dönüşümcü liderlik ile çalışan sesi arasındaki etkileşimde herhangi bir rol üstlenmediği tespit edilmiştir.

3.6. Çalışan Sesliliği İle İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Le Pine ve Van Dyne’in (1998) tarafından yapılan “Çalışma Gruplarında Seslilik Davranışının Öncülü (Predicting)” adlı çalışma, seslilik davranışını kişilik

merkezli ve durumsal faktörlerin bir fonksiyonu olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, 95 çalışma grubundaki 441 tam zamanlı çalışandan alınan veriler doğrultusunda, yüksek düzeyde benlik saygısına sahip bireylerin benlik saygısı düşük bireylerden daha fazla seslilik davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir.

Detert ve Burris (2007) tarafından yapılan “Liderlik Davranışı ve Çalışan Sesliliği: Kapı Gerçekten Açıldı mı?” adlı çalışmanın amacı, değişim odaklı liderlik (dönüşümsel liderlik ve yönetimsel açıklık) ile çalışanların gelişim odaklı seslilik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu kapsamda, ABD’de bir restoran zincirinden yapmış olduğu 3149 çalışan ve 223 yöneticiden alınan veriler doğrultusunda, değişim odaklı liderlik davranışı ile çalışanların gelişim odaklı seslilik davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Hunjra vd. (2010) yaptığı “Çalışan Sesliliği ve İşten Ayrılma Niyeti: Pakistan Bankacılık Sektöründe Ampirik Bir Çalışma” adlı çalışma, çalışan sesliliği ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Rawalpindi ve Islamabad’daki farklı bankalardan 188 çalışandan alınan veriler doğrultusunda çalışan sesliliğinin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğini ve nitelikli işgörenlerin bankacılık sektöründe seslilik konusunda daha bilinçli oldukları tespit edilmiştir.

Gao vd. (2011) tarafından yapılan “Lidere Güven ve Çalışan Sesliliği: Lider Davranışlarını Güçlendirmenin Yönlendirici Rolü” adlı çalışma, lidere güven ve çalışan sesliliğinde lider davranışlarının rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Çin telekomünikasyon endüstrisinde 314 çalışandan alınan veriler doğrultusunda lidere güven ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ve bu ilişkinin yüksek düzeyde lider güçlendirmesiyle daha da kuvvetli hale geleceği tespit edilmiştir.

Farndale vd. (2011) tarafından yapılan “Algılanan Çalışan Sesinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Değişim Perspektifi” adlı çalışma, değişim teorisini kullanarak, çalışan-yöneticisi ilişkisi ve üst yönetime olan güvenin örgütsel bağlılık ile ilişkisinde çalışan sesliliğine ilişkin algıların nasıl olduğunu incelemeyi

amaçlamaktadır. Bu kapsamda, 2291 çalışandan alınan veriler doğrultusunda, çalışan sesliliğinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Avey vd. (2012) tarafından yapılan “Etik Liderlik Sürecini Keşfetmek: Çalışan Sesliliği ve Psikolojik Sahipliğin Aracılık Rolü” adlı çalışma, etik liderliğin örgütlerde etkilerini anlamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, çeşitli sektörlerdeki 845 çalışandan alınan veriler doğrultusunda çalışan sesliliğinin etik liderlik ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Dwomoh (2012) tarafından yapılan “Gana Elektrik Şirketinde Çalışan Sesliliği ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki” adlı çalışma, çalışanın sesinin, Gana Elektrik Şirketi’ni bir vaka çalışması olarak kullanan şirketlerin performansına nasıl katkıda bulunduğu incelemeyi amaçlamaktadır. Analiz sonuçlarına göre, çalışan sesliliğiyle örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, çalışanların Gana Elektrik Şirketinin toplam performansının %95,2’sine katkıda bulunduğunu ve çalışanlarla yapılan görüşmelerde (% 98.5) çalışanların katılımlarının, şirket çalışanlarının şirketin genel performansını iyileştirmek için yoğun bir şekilde motive edilmesi konusunda güçlü bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Ng vd. (2014) tarafından yapılan “Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Çalışan Sesliliği Davranışı: Değişikliklerin Toplumsal İlişkilerdeki İlimli Etkileri” adlı çalışma, psikolojik sözleşme ihlalleri ve çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, bir online anket sitesinde 2500 çalışandan alınan veriler doğrultusunda, psikolojik sözleşme ihlali ile yapıcı seslilik davranışı arasında negatif bir ilişki tespit edilirken, savunmacı(saldırgan) seslilik davranışı ile pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Li ve Sun (2015)’un yaptığı “Geleneksel Çin Liderliği ve Çalışan Sesliliği Davranışı” adlı çalışma, çalışan sesliliği davranışıyla ilgili liderlik etkilerinin anlaşılmasını geliştirmek için, geleneksel Çin liderliğine (yani, otoriter liderlik) odaklanmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Pekin’deki birçok Çinli şirketten 52 grup çalışandan alınan veriler doğrultusunda, yöneticinin otoriter liderliğinin çalışanın sesliliği davranışını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Moeidh vd. (2015) tarafından yapılan “Suudi Halk Hastanelerinde Prososyal Sesslilik ve Hasta Güvenliği Kültürü Arasındaki İlişki” adlı alışma, Suudi Arabistan’daki kamu hastaneleri arasındaki prososyal sesslilik davranışı ile hasta güvenliği arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Suudi Sağlık Bakanlığı’nın gözetiminde faaliyet gösteren kamu hastanelerindeki 1793 çalışandan alınan veriler doğrultusunda, prososyal sesslilik davranışı ile hasta güvenliği kültürü arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Alfayad ve Arif (2017)’in yaptığı “alışan Sessliliği ve İş Tatmini: Herzberg’in ift Faktör Teorisinin Uygulanması” adlı alışma, Herzberg’in çift faktör teorisini uygulayarak iş tatmini düzeylerini iyileştirmede çalışan sesinin uygulanmasının rolünü anlamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Ürdün’ün en büyük özel kuruluşlardan birinde 300 yönetici olmayan çalışandan alınan veriler doğrultusunda çalışan sessliliğinin iş tatminini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİN ROLÜ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı; Konya il merkezinde faaliyet gösteren bankalardaki çalışanların algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini sistematik bir şekilde çeşitli boyutlarıyla incelemek ve algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin rolünü analiz etmektir. Bu bağlamda banka yöneticilerine yönelik olarak çeşitli öneriler geliştirmektir. Ayrıca araştırma kapsamında çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel adalet algıları, çalışan sesliliği ve örgütsel muhalefet düzeylerinde farklılık olup olmadığı incelenecektir.

Temel değişkenlerin algılanan örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet ile çalışan sesliliğinin olduğu bu çalışma çıktıların insan performansına dayalı olduğu bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya konu olan kavramlarla ilgili ayrı ayrı sınırlı sayıda araştırma olmasına rağmen, algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin rolü konusunda literatürde yapılan bir çalışmaya rastlanılmamış olması çalışmanın özgün yönünü ortaya koymaktadır. Bu açıdan da araştırma sektör açısından önem taşımakta ve akademik alanda konuyla ilgili araştırma yapanlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Son olarak özellikle örgütsel muhalefet ve çalışan sesliliği konusunda inceleme yapacak araştırmacılara teori ve uygulama yönünden fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir.

- Ankete katılan katılımcıların, anket sorularını doğru bir biçimde algıladıkları ve doğru bir şekilde cevapladıkları,
- Seçilen örneklemin evreni temsil etme gücü olduğu,

- Kullanılan ölçeklerin ve uygulanan araştırma yönteminin bu araştırmanın amacına ve araştırma probleminin çözümüne uygun olduğu ve
- Kullanılan istatistiksel tekniklerin ve yapılan analizlerin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayımlarına dayanmaktadır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada, çalışanların algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin rolündeki ilişkiler, Konya il merkezindeki banka şubeleri örnekleminde incelenmektedir. Araştırmanın belirli bir bölgedeki banka çalışanlarına uygulanması ve anket soruları anketi cevaplayan katılımcıların kişisel algılamalarına dayanması sebebiyle araştırma belirli sınırlılıkları taşımaktadır. Bu nedenle araştırma sonuçlarının ve bu sonuçlara bağlı olarak ortaya konulacak olan yorumların değerlendirilmesi sürecinde bahsedilen bu durumun dikkate alınması gerekmektedir. Araştırmanın başlıca sınırlılıkları aşağıda sıralanmıştır:

- Anket uygulamasının sadece Konya il merkezinde yapılmış olması,
- Ölçeklerin yabancı literatürden Türkçe'ye çevrilmesi nedeniyle anketin anlaşılama olasılığı,
- Farklı bir kültür dikkate alınarak geliştirilmiş olunan ölçeklerin Türk kültürü ile tam bir uyum sergilememe olasılığı,
- Anketin örneklemini sadece banka çalışanlarının oluşturması,
- Banka çalışanlarının bir kısmının çeşitli nedenlerle anketi cevaplandırmaya yeterli zaman ayıramama olasılığı,
- Banka çalışanlarının iş yoğunlukları nedeniyle soruları net bir şekilde cevaplayamamış olmalarıdır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi anket formunun oluşturulması, araştırma örnekleminin belirlenmesi, verilerin analizi aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır.

4.4.1. Anket Formunun Oluşturulması

Konya il merkezinde faaliyet gösteren bankalarda algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin rolünü belirleme amacıyla kullanılan anket dört kısımdan oluşmaktadır.

Anketin ilk kısmında katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, unvanı, sektördeki çalışma süresi, bankada çalışmakta olduğu birim ve pozisyonu belirlemeye yönelik demografik değişkenlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Anketin ikinci kısmını çalışan sesliliği değişkenleri oluşturmaktadır. Çalışan sesliliğini ölçmek amacıyla 15 adet soru yöneltilmiştir. Çalışan Sesliliği ölçeği; kabul edilmişlik seslilik (5 ifade), savunma amaçlı seslilik (5 ifade) ve örgüt yararına seslilik (5 ifade) olmak üzere üç boyut ve toplam 15 ifadeden oluşmaktadır. Çalışan sesliliği ölçeği katılımcıların çalışan sesliliği düzeylerini belirlemek için pek çok araştırmacı tarafından kullanılan Van Dyne vd. (2003) geliştirdiği “Çalışan Sesliliği Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçekten uyarlama yaparak literatürde benzer çalışmalarda da kullanıldığı görülmektedir (Ng ve Feldman, 2012; Nikolaou vd., 2011; Wang vd., 2011; Zehir ve Erdoğan, 2011; Göktaş Kulualp, 2016). Van Dyne vd. (2003) geliştirdikleri ölçek 7’li likert tipi ölçek olmasına rağmen araştırmada Kulualp (2016)’ın kullandığı gibi 5’li likert tipi ölçek (1= Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Katılıyorum) kullanılmıştır.

Anketin üçüncü kısmını algılan örgütsel adalet değişkenleri oluşturmaktadır. Algılan örgütsel adaleti ölçmek amacıyla 20 adet soru yöneltilmiştir. Algılan örgütsel adalet ölçeği; etkileşim adaleti (9 ifade), dağıtım adaleti (5 ifade) ve prosedürel adalet (6 ifade) olmak üzere üç boyut ve toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Algılanan örgütsel adalet ölçeği katılımcıların örgütsel adalet algıları düzeylerini belirlemek için pek çok araştırmacı tarafından kullanılan Niehoff ve Moorman (1993)’ın geliştirdiği “Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçekten uyarlama yaparak ölçeğin literatürde benzer çalışmalarda da kullanıldığı görülmektedir (Yıldırım, 2002; Ertürk, 2014). Anket soruları 5’li likert tipi ölçek (1=Kesinlikle

Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak değerlendirilmiştir.

Anketin dördüncü kısmını örgütsel muhalefet değişkenleri oluşturmaktadır. Örgütsel muhalefeti ölçmek amacıyla 20 adet soru yöneltilmiştir. Örgütsel muhalefeti oluşturan ölçeğin 9 sorusu örgütsel muhalefetin dikey muhalefet bileşenini, 6 sorusu dışsal muhalefet bileşenini ve 5 sorusu da yatay muhalefet bileşenini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Örgütsel muhalefet ölçeği katılımcıların örgütsel muhalefet düzeylerini belirlemek için pek çok araştırmacı tarafından kullanılan Kassing (1998) geliştirdiği “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçekten uyarlama yaparak ölçeğin literatürde benzer çalışmalarda da kullanıldığı görülmektedir (Ötken ve Ceneci, 2013). Anket soruları 5’li likert tipi ölçek (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak değerlendirilmiştir.

4.4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren banka çalışanları oluşturmaktadır. Ancak belirlenmiş olan evrendeki çalışanlara ulaşma olanağının olmaması ve veri toplama sürecinde karşılaşılan maliyet, zaman, hızlı sonuç elde etme gibi kısıtlar nedeniyle örneklem yapılması uygun görülmüştür. Araştırmanın örneklemini olarak Konya ilindeki banka çalışanları oluşturmaktadır (Altunışık vd., 2007: 123-132). Araştırmamızın evrenini oluşturan birimlerin sayısının 10.000’den az olduğu durumlarda 384 örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirtilmiştir (Özdamar, 2001: 257).

Araştırma Konya il merkezinde faaliyette bulunan bankalarda görev yapmakta olan farklı pozisyonlarda çalışan banka çalışanları üzerinde yapılmıştır. 2016 yılı itibarıyla Türkiye Bankalar Birliği’nin yayınladığı istatistikî verilere göre Konya ilinde faaliyet gösteren bankalarda 2703 kişi çalışmaktadır. Araştırmanın ana kütlelerini Konya il merkezinde faaliyet gösteren banka şubelerinde çalışan kişiler oluşturduğu için ana kütleinin yaklaşık olarak 1500 kişi olduğu tahmin edilmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda Konya il merkezinde çalışan 480 kişiye kolayda örnekleme yoluyla anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan 480 ankettten geri gelen 466 anketin 40 tanesi çeşitli nedenlerle değerlendirilme dışı bırakılarak 426 adet anket

değerlendirilmeye alınmıştır. Anket geri dönüş oranı %88,75 olarak hesaplanmıştır. Bu bilgiler ışığında değerlendirilmeye alınan örneklemin evreni temsil etme gücüne sahip olduğu ifade edilebilmektedir (Altunışık vd., 2007: 127).

4.4.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 22.00 versiyonunda istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanlara ilişkin demografik tanımlamalar Frekans (n) ve Yüzde (%) olarak verilmiştir. Ölçeklerde yer alan sorulara ilişkin Ortalama ve Standart Sapma değerleri tablolarda verilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan ölçeklerin kuramsal olarak öngörülen modellere uyumu için güvenilirlikleri ve geçerlilikleri test edilmiştir. Araştırmada güvenilirliği ölçmek için Cronbach's Alpha katsayısı, geçerliliğin doğrulanmasında ise açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Verilerin normal dağılım özelliğini test etmek için Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi (K-S Testi) yapılmıştır. Bağımsız değişken (algılan örgütsel adalet) ile bağımlı değişkenler (örgütsel muhalefet ve çalışan sesliliği) arasındaki ilişkileri test etmek için korelasyon analizi, bağımsız değişkenin, bağımlı değişkenler üzerindeki etki düzeyini belirlemek için basit doğrusal regresyon ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Aracılık ilişkilerinin incelenmesinde ise aracı değişkenli çoklu regresyon analizinden ve Sobel testinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin ve alt boyutlarının demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit etmek amacıyla "t" testi ve ANOVA testi uygulanmıştır.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Konya il merkezinde faaliyet gösteren bankalarda çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin rolünü belirlemeye yönelik yapılan araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H₁: Banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel muhalefet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{1.1}: Banka çalışanlarının etkileşim adaleti algılarının dikey muhalefet algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1.2: Banka çalışanlarının etkileşim adaleti algılarının dışsal muhalefet algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1.3: Banka çalışanlarının etkileşim adaleti algılarının yatay muhalefet algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1.4: Banka çalışanlarının dağıtım adaleti algılarının dikey muhalefet algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1.5: Banka çalışanlarının dağıtım adaleti algılarının dışsal muhalefet algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1.6: Banka çalışanlarının dağıtım adaleti algılarının yatay muhalefet algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1.7: Banka çalışanlarının prosedürel adalet algılarının dikey muhalefet algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1.8: Banka çalışanlarının prosedürel adalet algılarının dışsal muhalefet algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1.9: Banka çalışanlarının prosedürel adalet algılarının yatay muhalefet algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2: Banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının çalışan sosliliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2.1: Banka çalışanlarının etkileşim adaleti algılarının kabul edilmiş soslilik algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2.2: Banka çalışanlarının etkileşim adaleti algılarının savunma amaçlı soslilik algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2.3: Banka çalışanlarının etkileşim adaleti algılarının örgüt yararına soslilik algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2.4: Banka çalışanlarının dağıtım adaleti algılarının kabul edilmiş soslilik algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2.5: Banka çalışanlarının dağıtım adaleti algılarının savunma amaçlı soslilik algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2.6: Banka çalışanlarının dağıtım adaleti algılarının örgüt yararına soslilik algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2.7: Banka çalışanlarının prosedürel adalet algılarının kabul edilmiş seslilik algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2.8: Banka çalışanlarının prosedürel adalet algılarının savunma amaçlı seslilik algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2.9: Banka çalışanlarının prosedürel adalet algılarının örgüt yararına seslilik algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H3: Banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracılık rolü vardır.

H3.1: Banka çalışanlarının etkileşim adaleti algılarının dikey muhalefet üzerindeki etkisinde örgüt yararına sesliliğin aracılık rolü vardır.

H3.2: Banka çalışanlarının dağıtım adaleti algılarının dikey muhalefet üzerindeki etkisinde örgüt yararına sesliliğin aracılık rolü vardır.

H3.3: Banka çalışanlarının prosedürel adalet algılarının dışsal muhalefet üzerindeki etkisinde savunma amaçlı sesliliğin aracılık rolü vardır.

H3.4: Banka çalışanlarının prosedürel adalet algılarının yatay muhalefet üzerindeki etkisinde savunma amaçlı sesliliğin aracılık rolü vardır.

H3.5: Banka çalışanlarının prosedürel adalet algılarının dikey muhalefet üzerindeki etkisinde savunma amaçlı sesliliğin aracılık rolü vardır.

4.6. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgilerine, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine, araştırma kapsamında incelenen değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere ve bu değişkenlerin demografik özellikler açısından incelenmesine yönelik yapılan fark analizine yer verilmiştir. Bu analizlerden sonra araştırma hipotezlerinin açıklanmasına yönelik korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak araştırma hipotezleri test edilmiştir.

4.6.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında ankete katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 4.1’de belirtilmiştir.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Özellikler

Özellikler	F	%	Özellikler	F	%
Cinsiyet			Unvan		
Kadın	194	45,5	Banko	75	17,6
Erkek	232	54,5	Servis Görevlisi	39	9,2
Yaş			Servis Yetkilisi	99	23,2
18-24 yaş arası	33	7,7	Yönetmen Yardımcısı	52	12,2
25-30 yaş arası	160	37,6	Yönetmen	80	18,8
31-35 yaş arası	152	35,7	İç Kontrolör	3	0,7
36-40 yaş arası	63	14,8	Uzman Yardımcısı	21	4,9
41-45 yaş arası	13	3,1	Uzman	42	9,9
46 yaş ve üzeri	5	1,2	Müdür	15	3,5
Medeni Durumu			Sektördeki Çalışma Yılı		
Evli	263	61,7	1-3 yıl arası	98	23,0
Bekar	163	38,3	4-6 yıl arası	127	29,8
Eğitim Durumu			7-9 yıl arası	110	25,8
Lise	23	5,4	10-15 yıl arası	67	15,7
Ön lisans	34	8,0	16 yıldan fazla	24	5,6
Lisans	298	70,0	Şubede Çalışma Süresi		
Lisansüstü	71	16,7	1 yıldan az	77	18,1
Gelir Durumu			1-3 yıl arası	217	50,9
1500' den az	20	4,7	4-6 yıl arası	91	21,4
1501-2500 arası	132	31,0	7-9 yıl arası	32	7,5
2501-3500 arası	151	35,4	10 yıl ve üzeri	9	2,1
3501-4500 arası	67	15,7	Çalıştığı Birim		
4500'den fazla	56	13,1	Operasyon	204	47,9
Bankanın Niteliği			Pazarlama	222	52,1
Mevduat Bankası	323	75,8	Sermaye Yapısı		
Katılım Bankası	103	24,2	Kamu	148	34,7
			Özel	233	54,7
			Yabancı	45	10,6
Toplam	426	100	Toplam	426	100

Ankete katılan banka çalışanlarının demografik değişkenlerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde çalışanların çoğunluğunun erkek (%54,5), 25 ila 35 yaş arasında yaş arasında (%73,3), medeni durumlarının çoğunluğunun evli (%61,7) olduğunun, eğitim durumunun genel olarak lisans düzeyinde (%70) olduğu, gelir durumlarının genel olarak 1500-3500TL (%66,4) arasında olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların çalışma birimlerinin genellikle pazarlama biriminde (%52,1) olduğu, çalıştıkları sektördeki çalışma süreleri incelendiğinde genellikle 4-6 yıl arasında (%29,8) ve şubedeki çalışma yıllarının ise genel olarak 1-3 yıl arasında (%50,9) olduğu ve bankalarının sermaye yapılarının özel (%54,7) olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca ankete katılan banka çalışanlarının genellikle servis yetkilisi (%23,2) ve yönetmen (%18,8) pozisyonlarında çalıştığı görülmektedir.

4.6.2. Örgütsel Adalet, Örgütsel Muhalefet ve Çalışan Sessliliği

Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerliliklerinin Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında örgütsel adalet, örgütsel muhalefet ve çalışan sessliliği ölçeklerine ve söz konusu ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirliklerinin tespit edilmesi amacıyla Cronbach's Alpha (α) değerleri incelenmiş, her bir ölçek ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha (α) değerleri sonuçları aşağıda Tablo4.2'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Ölçeklerin İç Tutarlılık Analizi Sonuçları

Ölçekler	Alt Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)	
Örgütsel Adalet	Etkileşim Adaleti	9	0,904	0,919
	Dağıtım Adaleti	5	0,881	
	Prosedürel Adalet	6	0,852	
Örgütsel Muhalefet	Dikey Muhalefet	9	0,874	0,891
	Dışsal Muhalefet	6	0,858	
	Yatay Muhalefet	5	0,871	
Çalışan Sessliliği	Kabul Edilmiş Sesslilik	5	0,746	0,804
	Savunma Amaçlı Sesslilik	5	0,872	
	Örgüt Yararına Sesslilik	5	0,832	

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet (0,919) ve alt boyutları olan etkileşim adaleti (0,904), dağıtım adaleti (0,881) ve prosedürel adaletin (0,852) yüksek derecede ($0,60 > \alpha > 0,80$) güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel muhalefet ölçeğinin (0,891) ve alt boyutları olan dikey muhalefet (0,874), dışsal muhalefet (0,858) ve yatay muhalefet (0,871) yüksek derecede ($0,60 > \alpha > 0,80$) güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde çalışan sessliliği (0,804) ve alt boyutları kabul edilmiş sesslilik (0,746), savunma amaçlı sesslilik (0,872) ve örgüt yararına sessliliğin (0,832) yüksek derecede ($0,60 > \alpha > 0,80$) güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin tespit edilmesi amacıyla ise Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi amacıyla, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmış, KMO değerinin 0.50'nin üzerinde çıkması ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0.05 önem derecesinde anlamlı olması ile veri setinin faktör analizine uygun olduğu saptanmıştır.

KMO örneklem yeterliliği testi, değişkenlerin homojen yapısına işaret ederek faktör analizi için uygun olduklarını; Barlett testi ise, değişkenlerin korelasyon matrisinin anlamlı düzeyde uygun olduğunu göstermektedir. Örgütsel adalet, örgütsel muhalefet ve çalışan sesliliğinin alt boyutlarının belirlenmesi amacı ile faktör analizine tabi tutulmuş ve ölçeklere ilişkin ifadeler “Temel Bileşenler” (Principal Components) ve Varimax Rotasyon Yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Örneklem yeterliliği ölçüsü 0.50'nin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular analizden çıkartılarak öz değerleri 1 ve üzerinde olan faktörler elde edilmiştir. Bu doğrultuda örgütsel adalet ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.3'de yer almaktadır.

Tablo 4.3. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	P
Etkileşim Adaleti	1.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	,700	25,455	,905
	2.Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	,741		
	3.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	,800		
	4.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	,773		
	5.Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	,765		
	6.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	,785		
	7.Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	,683		
	8.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.	,613		
	9.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	,631		

Tablo 4.3 (Devam)

Dağıtım Adaleti	1.İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	,734	19,299	,880
	2.Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	,790		
	3.Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.	,833		
	4.Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	,827		
	5.İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	,735		
Prosedürel Adalet	1.Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	,505	16,016	,851
	2.Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	,588		
	3.Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	,753		
	4.İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	,620		
	5.Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	,742		
	6.İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	,717		
Toplam Açıklanan Varyans=60,770				
KMO Ölçeği: 0,921 BarlettKüresellik Testi Ki-kare:4643,776 Sd: 190 p değeri: 0,000				

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğine ait verilerin yapı geçerliliğini incelemek için açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Verilerin faktör analizi için uygunluğunu test etmek için yapılan analiz sonucunda, Barlett normal dağılım test sonucunun anlamlı olduğu ($p < 0.05$), Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin ise 0,921 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde ölçeğin öz değerleri "1" den büyük olan maddelerin 3 alt boyutta toplandığı görülmüştür. Faktör

analizi kapsamında elde edilen yapının ise Niehoff ve Moorman (1993) tarafından ileri sürülen yapı ile uyumlu olduğu ve araştırma kapsamında da örgütsel adalet ölçeğinin etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedürel adalet olarak 3 boyutta ele alınabileceği tespit edilmiştir. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan örgütsel muhalefet ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları ise Tablo 4.4' te gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Örgütsel Muhalefet Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	p
Dikey Muhalefet	1.Verimli olmayan örgütsel değişikliklerle ilgili eleştirilerimi yöneticim ve/veya yönetimden biriyle paylaşıyorum.	,666	23,778	,874
	2.İşyerinde alınan kararları sorguladığımda bunları yöneticim veya yönetimden biriyle paylaşıyorum.	,706		
	3.Çalışanların haksız davranıldığına inandığımda bunu yönetime söylerim.	,755		
	4.Yönetime veya yöneticime işletmedeki verimsizliği düzelterek önerilerde bulunurum.	,752		
	5.Yönetimi sorgulayabilirim.	,710		
	6.İşyeri politikalarını sorgulamaya çekinmem.	,665		
	7.Yönetimle aynı fikirde olmadığım konuları yöneticilerime ifade ederim.	,684		
	8.İşyerindeki uygulamaları sorgulamaya veya karşıt fikirleri dile getirmeye çekinmem.	,703		
	9.İşyeri kararlarına katılmadığımda bunu yöneticime söylerim.	,627		
Dışsal Muhalefet	1.Ailemin önünde işle ilgili konularda şikâyetlerimi dile getiririm.	,770	18,599	,881
	2.İşte konuşmaktan rahatsız olduğum işyeri kararları hakkında ailemle ve arkadaşlarımla konuşurum.	,848		
	3.İşle ilgili endişelerimi evde tartışırım.	,836		
	4.İşyerinde alınan kararlarla ilgili endişelerimi ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla tartışırım.	,805		
	5.İş dışındaki kişilerle işle ilgili endişelerim hakkında konuşurum.	,711		

Tablo 4.4. (Devam)

Yatay Muhalefet	1.Diğer çalışanlar örgütsel değişikliklerle ilgili şikâyet ettiklerinde onlara katılıyorum.	,522	15,199	,803
	2.İşyeri kurallarıyla ilgili memnuniyetsizliğimi herkesle paylaşıyorum.	,687		
	3.Bu işyerindeki verimsizlikleri herkesin önünde eleştiririm.	,768		
	4.Diğer çalışanlara iş yerindeki uygulamalar ile ilgili hislerimi belli ederim.	,717		
	5.İş arkadaşlarıma sık sık işle ilgili şikâyetlerde bulunurum.	,748		
Toplam Açıklanan Varyans=57,576				
KMO Ölçeği: 0,866				
Barlett Küresellik Testi Ki-kare:3876,217				
Sd: 171				
p değeri: 0,000				

Araştırmada kullanılan örgütsel muhalefet ölçeğine ait verilerin yapı geçerliliğini incelemek için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, Barlett normal dağılım test sonucunun anlamlı olduğu ($p < 0.05$) ve KMO değerinin ise 0,866 olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel muhalefet için yapılan faktör analizi sonucunda “Ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla yanında iş yerindeki sıkıntılarımı nadiren dile getiririm.” ifadesi iki boyut altında toplanması sebebiyle analiz dışı bırakılmıştır. Ayrıca faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde ölçeğin özdeğerleri”1” den büyük olan maddelerin 3 alt boyutta toplandığı görülmüştür. Faktör analizi kapsamında elde edilen yapının ise Kassing (1998) tarafından ileri sürülen yapı ile uyumlu olduğu ve araştırma kapsamında da örgütsel muhalefet ölçeğinin dikey muhalefet, dışsal muhalefet ve yatay muhalefet olarak 3 boyutta ele alınabileceği tespit edilmiştir. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan çalışan sesliliği ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları ise Tablo 4.5’te gösterilmiştir.

Araştırmada kullanılan çalışan sesliliği ölçeğine ait verilerin yapı geçerliliğini incelemek için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, Barlett normal dağılım

test sonucunun anlamlı ($p < 0.05$) ve KMO değerinin ise 0,824 olduğu tespit edilmiştir. Çalışan sesliliği için yapılan faktör analizi sonucunda “Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımı destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.” ifadesi iki boyut altında toplanması sebebiyle analiz dışı bırakılmıştır. Ayrıca faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde ölçeğin özdeğerleri ”1” den büyük olan maddelerin 3 alt boyutta toplandığı görülmüştür. Faktör analizi kapsamında elde edilen yapının ise Van Dyne vd. (2003) tarafından ileri sürülen yapı ile uyumlu olduğu ve araştırma kapsamında da çalışan sesliliği ölçeğinin kabul edilmiş seslilik, savunma amaçlı seslilik ve örgüt yararına seslilik olarak 3 boyutta ele alınabileceği tespit edilmiştir.

Tablo 4.5. Çalışan Sesliliği Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	p
Kabul Edilmiş Seslilik	1.Bankamızda ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımın önerilerini desteklemeyi tercih ederim.	,802	16,894	,763
	2.Genellikle çalışma arkadaşlarımın fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.	,818		
	3.Çalışma arkadaşlarımın tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.	,777		
	5.Bankamızdaki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylerim.	,565		
Savunma Amaçlı Seslilik	1.Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımın fikirlerine katıldığımda kendimi ifade ederim.	,734	23,852	,872
	2.Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.	,854		
	3.Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.	,862		
	4.Kendimi korumak için, konuşmalarında çalışma arkadaşlarımı destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.	,800		
	5.Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.	,798		

Tablo 4.5 (Devam)

Örgüt Yararına Sesslilik	1.İşbirliği yapma özelliğimden dolayı işletmemizin yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.	,642	21,969	,943
	2.Bankamızı etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum	,753		
	3.Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.	,794		
	4.Bankamızın yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.	,834		
	5.Bankamızın yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.	,792		
Toplam Açıklanan Varyans=62,715				
KMO Ölçeği: 0,824				
Barlett Küresellik Testi Ki-kare:2411,179				
Sd: 91				
p değeri: 0,000				

Açıklayıcı faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde, örgütsel adalet ile ilgili 3 faktör, örgütsel muhalefet ile ilgili 3 faktör ve örgütsel sesslilikle ilgili 3 faktör belirlenmiştir. Örgütsel adalet faktörlerinin (etkileşim, prosedürel ve dağıtım adaleti) örgütsel adalet kavramını açıklama yüzdesi (toplam varyans) %60,770; örgütsel muhalefet faktörlerinin (dikey, dışsal ve yatay muhalefet) örgütsel muhalefet kavramını açıklama yüzdesi (toplam varyans) %57,576 ve çalışan sessliliği faktörlerinin (kabul edilmiş sesslilik, savunma amaçlı sesslilik ve örgüt yararına sesslilik) çalışan sessliliği kavramını açıklama yüzdesi (toplam varyans) %62,715 olarak tespit edilmiştir.

4.6.3. Örgütsel Adalet, Örgütsel Muhalefet ve Çalışan Sessliliği Ölçeklerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Örgütsel adalet, örgütsel muhalefet ve çalışan sessliliği ölçeklerinin tanımlayıcı istatistikleri kapsamında ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 4.6’da yer almaktadır.

Tablo 4.6. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Örgütsel Adalet Ölçeği	Ort.	Std. Sapma
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	3,71	1,04
Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	3,63	1,09
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	3,53	1,12
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	3,59	1,13
Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	3,49	1,15
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	3,59	1,15
Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	3,54	1,18
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.	3,48	1,15
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	3,64	1,08
İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	3,11	1,24
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	3,06	1,29
Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.	3,19	1,14
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	3,08	1,25
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	3,12	1,20
Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	3,33	1,17
Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	3,13	1,24
Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	3,37	1,11
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	3,29	1,22
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüş	3,11	1,21
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	3,18	1,21
Örgütsel Adalet	3,36	0,73

Notlar: (i) n=426, (ii) Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=411,453$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel adalet algısına yönelik ifadelerden “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.” (3,71), “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.” (3,64), “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.” (3,59), “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.” (3,59), “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.” (3,53) ifadelerine katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak banka çalışanlarının örgütsel adalet algıları (3,36) değerlendirildiğinde ise banka çalışanlarının çalıştıkları bankayı adil olarak algıladıkları ifade edilebilir. Banka çalışanlarının örgütsel muhalefet algılarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ise Tablo 4.7’de yer almaktadır.

Tablo 4.7. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Örgütsel Muhalefet Ölçeği	Ort.	Std. Sapma
Verimli olmayan örgütsel değişikliklerle ilgili eleştirilerimi yöneticim ve/veya yönetimden biriyle paylaşıyorum.	3,43	1,16
İşyerinde alınan kararları sorguladığımda bunları yöneticim veya yönetimden biriyle paylaşıyorum.	3,56	1,07
Çalışanların haksız davranıldığına inandığımda bunu yönetime söylerim.	3,46	1,18
Yönetime veya yöneticime işletmedeki verimsizliği düzelterek önerilerde bulunurum.	3,55	1,14
Yönetimi sorgulayabilirim.	3,16	1,30
İşyeri politikalarını sorgulamaya çekinmem.	3,30	1,26
Yönetimle aynı fikirde olmadığım konuları yöneticilerime ifade ederim.	3,46	1,16
Bankamızdaki uygulamaları sorgulamaya veya karşıt fikirleri dile getirmeye çekinmem.	3,36	1,23
İşyeri kararlarına katılmadığımda bunu yöneticime söylerim.	3,47	1,22
Ailemin önünde işle ilgili konularda şikâyetlerimi dile getiririm.	3,11	1,35
İşte konuşmaktan rahatsız olduğum işyeri kararları hakkında ailemle ve arkadaşlarımla konuşurum.	3,11	1,31
İşle ilgili endişelerimi evde tartışırım.	3,07	1,35
İşyerinde alınan kararlarla ilgili endişelerimi ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla tartışırım.	3,13	1,40
İş dışındaki kişilerle işle ilgili endişelerim hakkında konuşurum.	3,03	1,46
Ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla yanında iş yerindeki sıkıntılarımı nadiren dile getiririm.	3,11	1,30
Diğer çalışanlar örgütsel değişikliklerle ilgili şikâyet ettiklerinde onlara katılırım.	3,10	1,19
İşyeri kurallarıyla ilgili memnuniyetsizliğimi herkesle paylaşıyorum.	2,92	1,33
Bu işyerindeki verimsizlikleri herkesin önünde eleştiririm.	2,69	1,32
Diğer çalışanlara iş yerindeki uygulamalar ile ilgili hislerimi belli ederim.	3,01	1,23
İş arkadaşlarıma sık sık işle ilgili şikâyetlerde bulunurum.	2,64	1,27
İş yerindeki sorunları diğer çalışanlarla rahatça konuşurum.	3,17	1,22
Banka ile ilgili eleştirilerimi açık bir şekilde ifade ederim.	3,13	1,22
Bankada diğer çalışanlar ile ilgili şikâyetlerimi dile getiririm.	3,01	1,32
Diğer çalışanların önünde bankamı eleştiririm.	2,83	1,43
Örgütsel Muhalefet	3,19	0,70

Notlar: (i) n=426, (ii) Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=428,295$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Örgütsel muhalefet ifadelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde “İşyerinde alınan kararları sorguladığımda bunları yöneticim veya yönetimden biriyle paylaşıyorum.” (3,56), “Yönetime veya yöneticime işletmedeki verimsizliği düzelterek önerilerde bulunurum.” (3,55), “İşyeri kararlarına katılmadığımda bunu yöneticime söylerim.” (3,47), “Çalışanların haksız davranıldığına inandığımda bunu yönetime söylerim.” (3,46), “Yönetimle aynı fikirde olmadığım konuları yöneticilerime ifade ederim.” (3,46) ve “Verimli olmayan örgütsel değişikliklerle ilgili eleştirilerimi yöneticim ve/veya yönetimden biriyle paylaşıyorum.” (3,43) ifadelerine katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel muhalefet ölçeği genel

olarak değerlendirildiğinde ise banka çalışanlarının örgütsel muhalefet algılarının orta düzeyde olduğu (3,19) bir diğer ifade ile banka çalışanlarının örgütsel politikalara ve uygulamalara orta düzeyde muhalefet ettikleri tespit edilmiştir. Çalışan sesliliği ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin sonuçları ise Tablo 4.8’de yer almaktadır.

Tablo 4.8. Çalışan Sesliliği Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Çalışan Sesliliği Ölçeği	Ort.	Std. Sapma
Bankamızda ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımın önerilerini desteklemeyi tercih ederim.	3,53	1,06
Genellikle çalışma arkadaşlarımın fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.	3,67	1,05
Çalışma arkadaşlarımın tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.	3,53	1,05
Bankamızdaki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylerim.	3,62	1,09
Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımın fikirlerine katıldığımda kendimi ifade ederim.	3,02	1,44
Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.	2,68	1,47
Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.	2,61	1,47
Kendimi korumak için, konuşmalarımda çalışma arkadaşlarımı destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.	2,92	1,33
Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.	2,78	1,41
İşbirliği yapma özelliğimden dolayı bankamızın yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.	3,91	1,00
Bankamızı etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum.	3,90	0,95
Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.	3,93	0,96
Bankamızın yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.	3,86	1,00
Bankamızın yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.	3,78	1,00
Çalışan Sesliliği	3,41	0,61

Notlar: (i) n=426, (ii) Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=801,878$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalışan sesliliğine ilişkin tanımlayıcı istatistik analizlerine göre, “Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.” (3,93), “İşbirliği yapma özelliğimden dolayı bankamızın yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.” (3,91), “Bankamızı etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum.” (3,90), “Bankamızın yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.” (3,86), “Bankamızın yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.” (3,78) ifadelerine katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışan sesliliği ölçeği genel

olarak değerlendirildiğinde ise banka çalışanlarının örgütsel uygulamalara yönelik fikirlerini paylaştıkları ifade edilebilir (3,41).

4.6.4. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi

Banka çalışanlarının demografik özellikleri olarak ele alınan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, bankanın niteliği, unvan, sektördeki çalışma yılı, şubedeki çalışma süresi, çalışılan birim ve bankanın sermaye yapısının örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutları açısından fark olup olmadığının belirlenmesi açısından fark analizleri yapılmıştır. Fark analizleri uygulanmadan önce araştırma kapsamına dahil edilen verilen normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu doğrultuda verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Normal dağılım için çarpıklık ve basıklık değerleri +1 ve -1 arasında olması gerekmektedir. Ayrıca söz konusu değerlerin kendi standart hatasına bölünmesi ile elde edilen değerler 3,2'nin altında kalıyor ise o verilerin normal dağıldığı varsayılır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 210). Bu açıdan çarpıklık ve basıklık değerleri +1 ve -1 arasında olmayan ve çarpıklık ve basıklık değerlerinin kendi standart hatasına bölünmesi ile elde edilen değerler 3,2'nin altında olan veriler analize dâhil edilmeyerek veriler normleştirilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiş olup, fark analizlerinde parametrik testler olan t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında incelenen verilerde t-testi yapılırken varyansların homojen olup olmaması durumuna göre t-değerleri ve ilgili değişkene ilişkin p-değerleri rapor edilmiştir. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testinde ise ilgili değişkenlere ilişkin farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. İlgili verilerde varyansların homojen olduğu durumlarda Scheffe testinden varyansların homojen olmadığı durumlarda ise Tamhane T² testinden yararlanılarak demografik değişkenlere ilişkin çoklu karşılaştırma analizleri yapılmıştır.

Banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediği 426 banka çalışanından elde edilen veriler üzerinden araştırılmıştır. Bu kapsamda Bağımsız Örneklem t-testi sonuçları aşağıda Tablo 4.9'da yer almaktadır.

Tablo 4.9. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ort.	St. Sapma	t-değeri	p
Etkileşim Adaleti	Kadın	194	3,48	0,86	-2,251	0,185
	Erkek	232	3,66	0,82		
Dağıtım Adaleti	Kadın	194	3,01	0,98	-2,006	0,448
	Erkek	232	3,20	1,02		
Prosedürel Adalet	Kadın	194	3,14	0,91	-1,885	0,338
	Erkek	232	3,31	0,89		
Örgütsel Adalet	Kadın	194	3,26	0,72	-2,562	0,779
	Erkek	232	3,44	0,73		

Elde edilen bulgular incelendiğinde, banka çalışanlarının örgütsel adalet algısına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($t=-2,562$; $p>0,05$). Ayrıca örgütsel adalet algısının alt boyutları incelendiğinde, banka çalışanlarının etkileşim adaleti ($t=-2,251$; $p>0,05$), dağıtım adaleti ($t=-2,006$; $p>0,05$) ve prosedürel adalet ($t=-1,885$; $p>0,05$) algılarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın bir diğer demografik değişkeni olan medeni halin banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.10'da yer almaktadır.

Tablo 4.10. Medeni Hale Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Medeni Hal	N	Ort.	St. Sapma	t-değeri	p
Etkileşim Adaleti	Evli	263	3,58	0,86	-0,001	0,77
	Bekar	163	3,58	0,83		
Dağıtım Adaleti	Evli	263	3,10	1,01	-0,216	0,40
	Bekar	163	3,13	1,00		
Prosedürel Adalet	Evli	263	3,20	0,92	-0,897	0,49
	Bekar	163	3,28	0,89		
Örgütsel Adalet	Evli	263	3,35	0,75	-0,407	0,36
	Bekar	163	3,38	0,71		

Banka çalışanlarının medeni hali açısından örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinin Bağımsız Örneklem t-testi sonuçlarından elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, medeni hale göre örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($t=-0,407$; $p>0,05$). Örgütsel adalet algısının alt boyutları medeni hal açısından incelendiğinde ise banka çalışanlarının etkileşim adaleti ($t=-0,001$; $p>0,05$), dağıtım adaleti ($t=-0,216$; $p>0,05$) ve prosedürel adalet ($t=-0,897$; $p>0,05$) algılarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında incelenen banka

çalışanlarının yaş değişkeni açısından örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.11’de yer almaktadır.

Tablo 4.11. Yaşa Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Yaş	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	p
Etkileşim Adaleti	18-24 yaş arası	33	3,71	0,83	0,423	0,833
	25-30 yaş arası	160	3,58	0,86		
	31-35 yaş arası	152	3,53	0,83		
	36-40 yaş arası	63	3,65	0,90		
	41-45 yaş arası	13	3,44	0,70		
	46 yaş ve üzeri	5	3,47	0,70		
Dağıtım Adaleti	18-24 yaş arası	33	3,38	0,96	1,819	0,108
	25-30 yaş arası	160	3,02	0,97		
	31-35 yaş arası	152	3,05	1,04		
	36-40 yaş arası	63	3,37	0,99		
	41-45 yaş arası	13	2,94	1,12		
	46 yaş ve üzeri	5	3,11	1,01		
Prosedürel Adalet	18-24 yaş arası	33	3,51	0,84	1,192	0,312
	25-30 yaş arası	160	3,29	0,87		
	31-35 yaş arası	152	3,20	0,87		
	36-40 yaş arası	63	3,08	1,08		
	41-45 yaş arası	13	3,13	0,89		
	46 yaş ve üzeri	5	3,10	0,69		
Örgütsel Adalet	18-24 yaş arası	33	3,57	0,72	0,816	0,539
	25-30 yaş arası	160	3,35	0,73		
	31-35 yaş arası	152	3,31	0,74		
	36-40 yaş arası	63	3,41	0,74		
	41-45 yaş arası	13	3,22	0,67		
	46 yaş ve üzeri	5	3,30	0,67		

Banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları değerlendirildiğinde, farklı yaşlarda olan çalışanların örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($F=0,816$; $p>0,05$). Örgütsel adalet algısının alt boyutları değerlendirildiğinde, banka çalışanlarının etkileşim adaleti algılarına ilişkin görüşleri ($F=0,423$; $p>0,05$), dağıtım adaletine ilişkin görüşleri ($F=1,819$; $p>0,05$) ve prosedürel adalet algılarına ilişkin görüşleri ($F=1,192$; $p>0,05$) yaşa göre anlamlı

farklılık göstermemektedir. Banka çalışanlarının eğitim durumları açısından örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.12’de yer almaktadır.

Tablo 4.12. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	p
Etkileşim Adaleti	Lise	23	3,50	0,81	0,523	0,666
	Ön Lisans	34	3,48	0,80		
	Lisans	298	3,61	0,84		
	Lisansüstü	71	3,51	0,89		
Dağıtım Adaleti	Lise	23	3,22	0,92	0,467	0,705
	Ön Lisans	34	3,28	0,85		
	Lisans	298	3,08	1,01		
	Lisansüstü	71	3,12	1,11		
Prosedürel Adalet	Lise	23	3,54	0,71	1,234	0,297
	Ön Lisans	34	3,12	0,94		
	Lisans	298	3,24	0,92		
	Lisansüstü	71	3,16	0,85		
Örgütsel Adalet	Lise	23	3,44	0,65	0,264	0,852
	Ön Lisans	34	3,32	0,63		
	Lisans	298	3,37	0,74		
	Lisansüstü	71	3,31	0,79		

Banka çalışanlarının eğitim durumları açısından örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları değerlendirildiğinde, farklı eğitim düzeylerinde olan banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($F=0,264$; $p>0,05$). Örgütsel adalet algısının alt boyutları değerlendirildiğinde, banka çalışanlarının etkileşim adaleti algılarına ilişkin görüşleri ($F=0,523$; $p>0,05$), dağıtım adaletine ilişkin görüşleri ($F=0,467$; $p>0,05$) ve prosedürel adalet algılarına ilişkin görüşleri ($F=1,234$; $p>0,05$) eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Banka çalışanlarının banka içerisindeki unvanlarına göre örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.13’de yer almaktadır.

Tablo 4.13. Unvana Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Unvan	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	p
Etkileşim Adaleti	Banko Görevlisi	75	3,70	0,82	1,094	0,366
	Servis Görevlisi	39	3,71	0,79		
	Servis Yetkilisi	99	3,47	0,88		
	Yönetmen Yardımcısı	52	3,60	0,89		
	Yönetmen	80	3,53	0,87		
	İç kontrolör	3	2,67	1,35		
	Uzman Yardımcısı	21	3,47	0,90		
	Uzman	42	3,63	0,74		
	Müdür	15	3,67	0,60		
Dağıtım Adaleti	Banko Görevlisi	75	3,05	1,05	1,846	0,067
	Servis Görevlisi	39	3,52	0,92		
	Servis Yetkilisi	99	2,99	1,02		
	Yönetmen Yardımcısı	52	3,08	1,06		
	Yönetmen	80	3,06	0,98		
	İç kontrolör	3	4,07	0,12		
	Uzman Yardımcısı	21	2,84	0,76		
	Uzman	42	3,24	0,97		
	Müdür	15	3,37	1,10		
Prosedürel Adalet	Banko Görevlisi	75	3,25	0,92	1,274	0,255
	Servis Görevlisi	39	3,60	0,73		
	Servis Yetkilisi	99	3,25	0,92		
	Yönetmen Yardımcısı	52	3,16	0,96		
	Yönetmen	80	3,10	0,96		
	İç kontrolör	3	2,94	1,06		
	Uzman Yardımcısı	21	3,17	0,88		
	Uzman	42	3,16	0,78		
	Müdür	15	3,43	0,82		
Örgütsel Adalet	Banko Görevlisi	75	3,40	0,73	1,21	0,291
	Servis Görevlisi	39	3,63	0,64		
	Servis Yetkilisi	99	3,28	0,74		
	Yönetmen Yardımcısı	52	3,34	0,85		
	Yönetmen	80	3,28	0,72		
	İç kontrolör	3	3,10	0,95		
	Uzman Yardımcısı	21	3,22	0,72		
	Uzman	42	3,40	0,66		
	Müdür	15	3,53	0,70		

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları değerlendirildiğinde, banka çalışanlarının unvanları açısından örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($F=1,21$; $p>0,05$). Örgütsel adalet algısının

alt boyutları değerlendirildiğinde, banka çalışanlarının etkileşim adaleti algılarına ilişkin görüşleri ($F=1,094$; $p>0,05$), dağıtım adaletine ilişkin görüşleri ($F=1,846$; $p>0,05$) ve prosedürel adalet algılarına ilişkin görüşleri ($F=1,274$; $p>0,05$) unvan açısından anlamlı farklılık göstermemektedir. Banka çalışanlarının gelir durumlarına göre örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.14'de yer almaktadır.

Tablo 4.14. Gelir Durumuna Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Gelir Durumu	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	p
Etkileşim Adaleti	1500' den az	20	3,53	0,75	0,958	0,43
	1501-2500 arası	132	3,64	0,84		
	2501-3500 arası	151	3,54	0,80		
	3501-4500 arası	67	3,68	0,90		
	4500'den fazla	56	3,42	0,94		
Dağıtım Adaleti	1500' den az	20	3,04	0,97	1,084	0,364
	1501-2500 arası	132	3,06	0,98		
	2501-3500 arası	151	3,10	1,02		
	3501-4500 arası	67	3,34	0,94		
	4500'den fazla	56	3,02	1,11		
Prosedürel Adalet	1500' den az	20	3,50	0,70	4,288	0,002
	1501-2500 arası	132	3,28	0,90		
	2501-3500 arası	151	3,20	0,89		
	3501-4500 arası	67	3,47	0,85		
	4500'den fazla	56	2,85	0,96		
Örgütsel Adalet	1500' den az	20	3,40	0,57	2,16	0,073
	1501-2500 arası	132	3,39	0,74		
	2501-3500 arası	151	3,33	0,71		
	3501-4500 arası	67	3,53	0,69		
	4500'den fazla	56	3,15	0,84		

Banka çalışanlarının gelir durumlarına göre örgütsel adalet algılarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, farklı gelir seviyelerinde olan çalışanların örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($F=2,16$; $p>0,05$). Örgütsel adalet algılarına ilişkin alt boyutlar incelendiğinde, banka çalışanlarının etkileşim adaleti algısına ($F=0,958$; $p>0,05$) ve dağıtım adalet algısına ($F=1,084$; $p>0,05$) ilişkin görüşlerinin gelir durumuna göre anlamlı farklılık olmadığı

sonucuna ulaşılmıştır. Banka alışanlarının prosedürel adalet algılarına ilişkin görüşlerinde ise gelir durumu açısından anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (F=4,288; p<0,05). Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Scheffe testi sonuçları değerlendirildiğinde, 1501-2500 arası (Ort.=3,28; S.S.=0,90),3501-4500 arası (Ort.=3,47; S.S.=0,85) ve 4500’den fazla (Ort.=2,85; S.S.=0,96) gelire sahip olan çalışanların prosedürel adalet algılarına yönelik görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar dikkate alındığında, 4500’den fazla gelire sahip olan banka çalışanlarının 1501-2500 arası ve 3501-4500 arası gelire sahip olan banka çalışanlarına göre prosedürel adalet algılarının daha düşük düzeyde olduğu ifade edilebilir. Banka alışanlarının bankacılık sektöründeki çalışma yılı açısından örgütsel adalet algılarına yönelik görüşlerinin karşılaştırılması Tablo 4.15’de gösterilmiştir.

Tablo 4.15. Sektördeki alışma Yılına Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Sektördeki alışma Yılı	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	P
Etkileşim Adaleti	1-3 yıl arası	98	3,69	0,84	2,746	0,028
	4-6 yıl arası	127	3,60	0,84		
	7-9 yıl arası	110	3,56	0,82		
	10-15 yıl arası	67	3,58	0,82		
	16 yıldan fazla	24	3,06	0,98		
Dağıtım Adaleti	1-3 yıl arası	98	3,19	0,91	1,041	0,386
	4-6 yıl arası	127	3,18	1,05		
	7-9 yıl arası	110	3,01	1,02		
	10-15 yıl arası	67	2,98	0,98		
	16 yıldan fazla	24	3,28	1,16		
Prosedürel Adalet	1-3 yıl arası	98	3,41	0,82	4,280	0,002
	4-6 yıl arası	127	3,35	0,87		
	7-9 yıl arası	110	3,18	0,93		
	10-15 yıl arası	67	2,99	0,92		
	16 yıldan fazla	24	2,81	1,03		
Örgütsel Adalet	1-3 yıl arası	98	3,48	0,72	2,566	0,038
	4-6 yıl arası	127	3,42	0,72		
	7-9 yıl arası	110	3,31	0,71		
	10-15 yıl arası	67	3,25	0,73		
	16 yıldan fazla	24	3,04	0,82		

Araştırma kapsamına dahil edilen banka çalışanlarının bankacılık sektöründeki çalışma yılına göre örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde, örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşleri sektörde çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,566$; $p<0,05$). Çoklu karşılaştırma Scheffe testi sonuçları değerlendirildiğinde, 1-3 yıl arası (Ort.=3,48; S.S.=0,72), 4-6 yıl arası (Ort.=3,42; S.S.=0,72) ve 16 yıldan fazla (Ort.=3,04; S.S.=0,82) bankacılık sektöründe çalışma yılına sahip olan çalışanlar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Analizden elde edilen bulgular doğrultusunda, banka çalışanlarının bankacılık sektöründe çalışma süreleri arttıkça örgütsel adalet algılarında azalma olacağı, diğer bir ifade ile çalışma süresi arttıkça örgütsel uygulamaları daha adaletsiz olarak algılayacağı ifade edilebilir. Banka çalışanlarının etkileşim adaleti algılarına yönelik görüşleri incelendiğinde, sektörde çalışma yılına göre anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F=2,746$; $p<0,05$). Banka çalışanlarının sektörde çalışma yılına göre etkileşim adaleti algılarına ilişkin görüşleri Scheffe testi aracılığıyla incelendiğinde, 1-3 yıl arası (Ort.=3,69; S.S.=0,84), 4-6 yıl arası (Ort.=3,60; S.S.=0,84) ve 16 yıldan fazla (Ort.=3,06; S.S.=0,98) çalışma süresine sahip çalışanlar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Sektörde çalışma yılına göre banka çalışanlarının dağıtım adaleti algılarına ilişkin görüşleri arasında ise anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($F=1,041$; $p>0,05$). Bankacılık sektöründe çalışma yılına göre prosedürel adalet algılarına ilişkin görüşler açısından 1-3 yıl arası (Ort.=3,41; S.S.=0,82), 10-15 yıl arası (Ort.=2,99; S.S.=0,92) ve 16 yıldan fazla (Ort.=2,81; S.S.=1,03) çalışanlar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının mevcut şubelerindeki çalışma sürelerine göre örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.16'da yer almaktadır.

Tablo 4.16. Şubede Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Şubede Çalışma Süresi	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	P
Etkileşim Adaleti	1 yıldan az	77	3,50	0,89	0,758	0,553
	1-3 yıl arası	217	3,60	0,86		
	4-6 yıl arası	91	3,59	0,81		
	7-9 yıl arası	32	3,48	0,89		
	10 yıl ve üzeri	9	3,96	0,29		
Dağıtım Adaleti	1 yıldan az	77	3,18	0,90	0,647	0,630
	1-3 yıl arası	217	3,15	1,00		
	4-6 yıl arası	91	2,98	1,12		
	7-9 yıl arası	32	3,04	1,04		
	10 yıl ve üzeri	9	3,18	0,82		
Prosedürel Adalet	1 yıldan az	77	3,16	0,91	0,476	0,753
	1-3 yıl arası	217	3,28	0,86		
	4-6 yıl arası	91	3,24	0,95		
	7-9 yıl arası	32	3,09	1,11		
	10 yıl ve üzeri	9	3,20	0,72		
Örgütsel Adalet	1 yıldan az	77	3,32	0,75	0,498	0,737
	1-3 yıl arası	217	3,39	0,73		
	4-6 yıl arası	91	3,33	0,72		
	7-9 yıl arası	32	3,25	0,84		
	10 yıl ve üzeri	9	3,54	0,40		

Banka çalışanlarının şubede çalışma süresine göre örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerine yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, farklı çalışma süresine sahip olan çalışanların örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (F=0,498; p>0,05). Örgütsel adalet algılarına ilişkin alt boyutlar incelendiğinde, banka çalışanlarının etkileşim adaleti (F=0,758; p>0,05), dağıtım adaleti (F=0,647; p>0,05) ve prosedürel adalet (F=0,476; p>0,05) algılarına ilişkin görüşlerinin şubede çalışma süresine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılığı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Banka çalışanlarının banka içerisindeki çalıştıkları birim dikkate alındığında örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.17’de yer almaktadır.

Tablo 4.17. Çalıştığı Birime Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Çalıştığı Birim	N	Ort.	St. Sapma	t-değeri	p
Etkileşim Adaleti	Operasyon	204	3,62	0,84	0,941	0,347
	Pazarlama	222	3,54	0,85		
Dağıtım Adaleti	Operasyon	204	3,10	1,05	-0,211	0,833
	Pazarlama	222	3,12	0,96		
Prosedürel Adalet	Operasyon	204	3,28	0,97	0,968	0,333
	Pazarlama	222	3,19	0,84		
Örgütsel Adalet	Operasyon	204	3,39	0,78	0,774	0,439
	Pazarlama	222	3,33	0,69		

Banka çalışanlarının çalıştığı birim açısından örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinin Bağımsız Örneklem t-testi sonuçlarından elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, çalıştığı birim açısından örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($t=0,774$; $p>0,05$). Örgütsel adalet algısının alt boyutları değerlendirildiğinde ise banka çalışanlarının etkileşim adaleti ($t=0,941$; $p>0,05$), dağıtım adaleti ($t=-0,211$; $p>0,05$) ve prosedürel adalet ($t=0,968$; $p>0,05$) algılarına ilişkin görüşlerinin çalışılan birim açısından anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında incelenen bankaların niteliği açısından banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.18’de yer almaktadır.

Tablo 4.18. Bankanın Niteliğine Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Bankanın Niteliği	N	Ort.	St. Sapma	t-değeri	p
Etkileşim Adaleti	Mevduat Bankası	323	3,60	0,83	0,889	0,374
	Katılım Bankası	103	3,51	0,89		
Dağıtım Adaleti	Mevduat Bankası	323	3,09	1,00	-0,820	0,413
	Katılım Bankası	103	3,18	1,03		
Prosedürel Adalet	Mevduat Bankası	323	3,23	0,93	-0,191	0,849
	Katılım Bankası	103	3,25	0,84		
Örgütsel Adalet	Mevduat Bankası	323	3,36	0,73	0,109	0,913
	Katılım Bankası	103	3,35	0,74		

Araştırma kapsamına dahil edilen bankaların niteliği açısından banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinin Bağımsız Örneklem t-testi sonuçlarından elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, banka niteliği açısından

örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($t=0,109$; $p>0,05$). Örgütsel adalet algısının alt boyutları değerlendirildiğinde ise banka çalışanlarının etkileşim adaleti ($t=0,889$; $p>0,05$), dağıtım adaleti ($t=-0,820$; $p>0,05$) ve prosedürel adalet ($t=-0,191$; $p>0,05$) algılarına ilişkin görüşlerinin çalışılan birim açısından anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca bankanın sermaye yapısı açısından banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.19'da yer almaktadır.

Tablo 4.19. Bankanın Sermaye Yapısına Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Sermaye Yapısı	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	p
Etkileşim Adaleti	Kamu	148	3,49	0,94	1,356	0,259
	Özel	233	3,64	0,79		
	Yabancı	45	3,57	0,81		
Dağıtım Adaleti	Kamu	148	2,93	1,10	4,165	0,016
	Özel	233	3,23	0,94		
	Yabancı	45	3,11	0,95		
Prosedürel Adalet	Kamu	148	3,13	0,96	2,483	0,085
	Özel	233	3,32	0,87		
	Yabancı	45	3,11	0,87		
Örgütsel Adalet	Kamu	148	3,24	0,81	3,439	0,033
	Özel	233	3,44	0,67		
	Yabancı	45	3,31	0,74		

Araştırma kapsamına dahil edilen bankaların sermaye yapıları dikkate alınarak, çalışanların örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde, sermaye yapısına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,439$; $p<0,05$). Çoklu karşılaştırma Scheffe testi sonuçları değerlendirildiğinde, kamu bankaları (Ort.=3,24; S.S.=0,81) ve özel bankalarda (Ort.=3,44; S.S.=0,67) çalışanlar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Analizden elde edilen bulgular doğrultusunda, özel bankalarda çalışanların kamu bankalarında çalışanlara göre örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Banka çalışanlarının etkileşim adaleti ($F=1,356$; $p>0,05$), dağıtım adaleti ($F=4,165$; $p>0,05$) ve prosedürel

adalet ($F=2,483$; $p>0,05$) algılarına yönelik görüşleri incelendiğinde, bankanın sermaye yapısına göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.6.5. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi

Örgütsel muhalefet ölçeğinin araştırma kapsamına dahil edilen demografik değişkenler açısından incelenmesine yönelik olarak örgütsel adalet ölçeğine benzer şekilde parametrik testler aracılığıyla fark analizleri yapılmıştır.

Tablo 4.20. Cinsiyete Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ort.	St. Sapma	t-değeri	p
Dikey Muhalefet	Kadın	194	3,38	0,85	-0,738	0,461
	Erkek	232	3,44	0,84		
Dışsal Muhalefet	Kadın	194	3,22	1,08	2,241	0,026
	Erkek	232	2,98	1,17		
Yatay Muhalefet	Kadın	194	2,94	0,94	1,373	0,171
	Erkek	232	2,81	0,96		
Örgütsel Muhalefet	Kadın	194	3,22	0,69	1,024	0,307
	Erkek	232	3,16	0,70		

Banka çalışanlarının örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşleri cinsiyet açısından değerlendirildiğinde, örgütsel muhalefet ($t=0,024$; $p>0,05$) ve alt boyutları olan dikey muhalefet ($t=-0,738$; $p>0,05$) ve yatay muhalefet ($t=1,373$; $p>0,05$) algılarının cinsiyet açısından anlamlı farklılığı olmadığı tespit edilmiştir. Dışsal muhalefet boyutunda ise kadın banka çalışanlarının ($Ort=3,22$; $S.S.=1,08$) erkek banka çalışanlarına ($Ort=2,98$; $S.S.=1,17$) göre daha yüksek düzeyde dışsal muhalefet algısına sahip oldukları gözlemlenmiştir ve cinsiyet açısından bu farklılığın istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($t=2,241$; $p<0,05$). Banka çalışanlarının medeni durumlarına göre örgütsel muhalefet algılarına ilişkin karşılaştırma ise Tablo 4.21’de yer almaktadır.

Tablo 4.21. Medeni Hale Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Medeni Hal	N	Ort.	St. Sapma	t-değeri	p
Dikey Muhalefet	Evli	263	3,36	0,85	-1,651	0,100
	Bekar	163	3,50	0,82		
Dışsal Muhalefet	Evli	263	2,95	1,15	-3,386	0,001
	Bekar	163	3,32	1,06		
Yatay Muhalefet	Evli	263	2,83	0,94	-1,242	0,215
	Bekar	163	2,94	0,97		
Örgütsel Muhalefet	Evli	263	3,11	0,71	-2,847	0,005
	Bekar	163	3,31	0,66		

Banka çalışanlarının örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşleri medeni durumları açısından değerlendirildiğinde, örgütsel muhalefet ($t=-2,847$; $p>0,05$) ve alt boyutları olan dikey muhalefet ($t=-1,651$; $p>0,05$) ve yatay muhalefet ($t=-1,242$; $p>0,05$) algılarının medeni durumlarına göre anlamlı farklılığı olmadığı tespit edilmiştir. Dışsal muhalefet boyutunda ise bekâr banka çalışanlarının (Ort=3,32; S.S.=1,06) evli banka çalışanlarına (Ort=2,95; S.S.=1,15) göre daha yüksek düzeyde dışsal muhalefet algısına sahip oldukları gözlemlenmiştir ve medeni hale göre bu farklılığın istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($t=-3,386$; $p<0,05$). Banka çalışanlarının yaşa göre örgütsel muhalefet algılarına ilişkin karşılaştırma ise Tablo 4.22’de yer almaktadır.

Tablo 4.22. Yaş'a Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Yaş	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	p
Dikey Muhalefet	18-24 yaş arası	33	3,46	0,86	2,020	0,075
	25-30 yaş arası	160	3,49	0,85		
	31-35 yaş arası	152	3,45	0,80		
	36-40 yaş arası	63	3,27	0,92		
	41-45 yaş arası	13	2,91	0,63		
	46 yaş ve üzeri	5	2,87	0,84		
Dışsal Muhalefet	18-24 yaş arası	33	3,45	0,94	3,413	0,005
	25-30 yaş arası	160	3,18	1,10		
	31-35 yaş arası	152	3,15	1,12		
	36-40 yaş arası	63	2,68	1,24		
	41-45 yaş arası	13	2,66	1,03		
	46 yaş ve üzeri	5	2,48	1,12		
Yatay Muhalefet	18-24 yaş arası	33	2,90	0,92	3,060	0,010
	25-30 yaş arası	160	2,98	1,00		
	31-35 yaş arası	152	2,94	0,83		
	36-40 yaş arası	63	2,57	1,06		
	41-45 yaş arası	13	2,31	0,82		
	46 yaş ve üzeri	5	2,40	0,86		
Örgütsel Muhalefet	18-24 yaş arası	33	3,31	0,68	4,680	0,000
	25-30 yaş arası	160	3,27	0,70		
	31-35 yaş arası	152	3,24	0,60		
	36-40 yaş arası	63	2,93	0,82		
	41-45 yaş arası	13	2,69	0,63		
	46 yaş ve üzeri	5	2,64	0,65		

Banka çalışanlarının örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları değerlendirildiğinde, farklı yaşlarda olan çalışanların örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=0,816$; $p<0,05$). Çoklu karşılaştırma Scheffe testi sonuçları değerlendirildiğinde, 18-24 yaş arası (Ort.=3,31; S.S.=0,68) ve 46 yaş ve üzeri (Ort.=2,64; S.S.=0,65); 25-30 yaş arası (Ort.=3,27; S.S.=0,70) ve 46 yaş ve üzeri (Ort.=2,64; S.S.=0,65) ve 31-35 yaş arası (Ort.=3,31; S.S.=0,68) ve 36-40 yaş arası (Ort.=2,93; S.S.=0,82) çalışanlar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, banka çalışanlarının yaşı arttıkça örgütsel muhalefet düzeylerinin azaldığı ifade

edilebilir. Örgütsel muhalefetin alt boyutları incelendiğinde ise, banka çalışanlarının dikey muhalefet algılarına ilişkin görüşlerinin yaşa göre anlamlı farklılığı olmadığı tespit edilmiştir ($F=0,816$; $p>0,05$). Banka çalışanlarının dışsal muhalefet algılarına ilişkin görüşleri yaş değişkeni açısından incelendiğinde, anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=3,413$; $p<0,05$). Dışsal muhalefet algılarına ilişkin 18-24 yaş arası (Ort.=3,45; S.S.=0,94); 36-40 yaş arası (Ort.=2,68; S.S.=1,24) ve 41-45 yaş arası (Ort.=2,66; S.S.=1,03) anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca 25-30 yaş arası (Ort.=3,18; S.S.=1,10) ve 36-40 yaş arası (Ort.=2,68; S.S.=1,24) çalışanlar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan banka çalışanlarının yaşı arttıkça dışsal muhalefet düzeylerinin azaldığı ifade edilebilir. Banka çalışanlarının yatay muhalefet algılarına ilişkin görüşleri yaş değişkeni açısından incelendiğinde, anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=3,060$; $p<0,05$). Yatay muhalefet algılarına ilişkin olarak 25-30 yaş arası (Ort.=2,98; S.S.=1,00), 31-35 yaş arası (Ort.=2,94; S.S.=0,83) ve 36-40 yaş arası (Ort.=2,93; S.S.=0,82) çalışanlar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar dikkate alındığında, banka çalışanlarının yaş düzeyleri arttıkça yatay muhalefet algılarının azaldığı ifade edilebilir. Banka çalışanlarının eğitim durumları açısından örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.23’de yer almaktadır.

Tablo 4.23. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	p
Dikey Muhalefet	Lise	23	3,20	0,71	1,673	0,172
	Ön Lisans	34	3,19	0,96		
	Lisans	298	3,46	0,83		
	Lisansüstü	71	3,40	0,87		
Dışsal Muhalefet	Lise	23	3,10	0,80	1,767	0,153
	Ön Lisans	34	2,68	1,06		
	Lisans	298	3,11	1,13		
	Lisansüstü	71	3,19	1,23		
Yatay Muhalefet	Lise	23	2,60	0,90	1,882	0,132
	Ön Lisans	34	2,68	1,07		
	Lisans	298	2,87	0,92		
	Lisansüstü	71	3,05	1,01		
Örgütsel Muhalefet	Lise	23	3,02	0,62	2,536	0,056
	Ön Lisans	34	2,92	0,84		
	Lisans	298	3,22	0,68		
	Lisansüstü	71	3,25	0,70		

Banka çalışanlarının eğitim durumları açısından örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları değerlendirildiğinde, farklı eğitim düzeylerinde olan banka çalışanlarının örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($F=2,536$; $p>0,05$). Örgütsel muhalefet algısının alt boyutları değerlendirildiğinde, banka çalışanlarının dikey muhalefet algılarına ilişkin görüşleri ($F=1,673$; $p>0,05$), dışsal muhalefet algılarına ilişkin görüşleri ($F=1,767$; $p>0,05$) ve yatay muhalefet algılarına ilişkin görüşleri ($F=1,882$; $p>0,05$) eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Banka çalışanlarının banka içerisindeki unvanlarına göre örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.24’de yer almaktadır.

Tablo 4.24. Unvana Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Unvan	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	p
Dikey Muhalefet	Banko Görevlisi	75	3,41	0,92	2,176	0,028
	Servis Görevlisi	39	3,64	0,67		
	Servis Yetkilisi	99	3,35	0,87		
	Yönetmen Yardımcısı	52	3,61	0,70		
	Yönetmen	80	3,24	0,85		
	İç kontrolör	3	2,44	1,54		
	Uzman Yardımcısı	21	3,72	0,82		
	Uzman	42	3,43	0,83		
	Müdür	15	3,24	0,69		
Dışsal Muhalefet	Banko Görevlisi	75	3,14	1,14	1,681	0,101
	Servis Görevlisi	39	3,16	1,03		
	Servis Yetkilisi	99	2,98	1,13		
	Yönetmen Yardımcısı	52	3,01	1,12		
	Yönetmen	80	3,07	1,13		
	İç kontrolör	3	2,47	1,15		
	Uzman Yardımcısı	21	3,74	1,06		
	Uzman	42	3,26	1,15		
	Müdür	15	2,60	1,18		
Yatay Muhalefet	Banko Görevlisi	75	3,05	1,00	2,687	0,007
	Servis Görevlisi	39	3,02	0,95		
	Servis Yetkilisi	99	2,79	0,99		
	Yönetmen Yardımcısı	52	3,03	0,97		
	Yönetmen	80	2,54	0,85		
	İç kontrolör	3	3,33	1,10		
	Uzman Yardımcısı	21	3,06	0,77		
	Uzman	42	3,05	0,96		
	Müdür	15	2,52	0,53		
Örgütsel Muhalefet	Banko Görevlisi	75	3,24	0,79	2,810	0,005
	Servis Görevlisi	39	3,35	0,50		
	Servis Yetkilisi	99	3,10	0,71		
	Yönetmen Yardımcısı	52	3,30	0,66		
	Yönetmen	80	3,01	0,57		
	İç kontrolör	3	2,68	1,32		
	Uzman Yardımcısı	21	3,55	0,63		
	Uzman	42	3,29	0,80		
	Müdür	15	2,88	0,51		

Tablo 4.24’de yer alan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, banka çalışanlarının unvanlarına göre örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=2,810$; $p<0,05$). Farklılığın tespit edilmesine yönelik yapılan çoklu karşılaştırma Scheffe testi sonuçlarına göre, müdür (Ort.=2,88; S.S.=0,51) ile banko görevlisi (Ort.=3,24; S.S.=0,79); servis görevlisi (Ort.=3,35; S.S.=0,50) ve yönetmen yardımcısı (Ort.=3,30; S.S.=0,66) pozisyonlarında çalışanlar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel muhalefetin alt boyutu olan dikey muhalefet algılarına ilişkin banka çalışanlarının görüşleri unvanlarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,176$; $p<0,05$). Scheffe testi sonuçlarına göre, bu farklılığın iç kontrolör (Ort.=2,44; S.S.=1,54) ve uzman yardımcısı (Ort.=3,72; S.S.=1,60) pozisyonlarında çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Dışsal muhalefet ($F= 1,681$; $p>0,05$) ve yatay muhalefet ($F= 2,687$; $p>0,05$) açısından banka çalışanlarının unvanlarına göre anlamlı farklılığı olmadığı tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşlerinin gelir düzeylerine göre karşılaştırması ise Tablo 4.25’te yer almaktadır.

Tablo 4.25. Gelir Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Gelir Durumu	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	p
Dikey Muhalefet	1500’ den az	20	3,39	0,87	1,757	0,137
	1501-2500 arası	132	3,46	0,82		
	2501-3500 arası	151	3,42	0,85		
	3501-4500 arası	67	3,54	0,92		
	4500’den fazla	56	3,16	0,73		
Dışsal Muhalefet	1500’ den az	20	3,22	1,05	1,101	0,356
	1501-2500 arası	132	2,95	1,10		
	2501-3500 arası	151	3,16	1,12		
	3501-4500 arası	67	3,25	1,15		
	4500’den fazla	56	3,00	1,24		
Yatay Muhalefet	1500’ den az	20	3,01	1,10	3,451	0,009
	1501-2500 arası	132	2,81	0,92		
	2501-3500 arası	151	3,00	0,97		
	3501-4500 arası	67	2,99	0,97		
	4500’den fazla	56	2,50	0,79		
Örgütsel Muhalefet	1500’ den az	20	3,24	0,61	2,676	0,032
	1501-2500 arası	132	3,15	0,67		
	2501-3500 arası	151	3,24	0,73		
	3501-4500 arası	67	3,32	0,75		
	4500’den fazla	56	2,94	0,56		

Banka çalışanlarının gelir durumları açısından örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları değerlendirildiğinde, örgütsel muhalefet algılarına yönelik görüşleri gelir durumuna göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=2,676$; $p<0,05$). Scheffe testi sonuçlarına göre, 4500'den fazla (Ort.=2,94; S.S.=0,56) ile 2501-3500 arası (Ort.=3,24; S.S.=0,73) ve 3501-4500 arası (Ort.=3,32; S.S.=0,75) gelir düzeyine sahip olan çalışanlar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Örgütsel muhalefet algısının alt boyutları olan dikey muhalefet ($F=1,757$; $p>0,05$) ve dışsal muhalefet ($F=1,101$; $p>0,05$) algılarına ilişkin banka çalışanlarının gelir düzeylerine göre anlamlı farklılığı olmadığı tespit edilmiştir. Yatay muhalefet alt boyutunda ise banka çalışanlarının gelir düzeylerine göre anlamlı farklılığı olduğu tespit edilmiştir ($F=3,451$; $p<0,05$). 4500'den fazla (Ort.=2,550; S.S.=0,79) ile 2501-3500 arası (Ort.=3,00; S.S.=0,97) ve 3501-4500 arası (Ort.=2,99; S.S.=0,97) gelir düzeyine sahip olan çalışanlar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Tablo 4.26. Sektördeki Çalışma Yılına Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Sektördeki Çalışma Yılı	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	P
Dikey Muhalefet	1-3 yıl arası	98	3,52	0,84	1,161	0,328
	4-6 yıl arası	127	3,46	0,87		
	7-9 yıl arası	110	3,35	0,85		
	10-15 yıl arası	67	3,37	0,73		
	16 yıldan fazla	24	3,19	0,91		
Dışsal Muhalefet	1-3 yıl arası	98	3,19	1,08	3,511	0,008
	4-6 yıl arası	127	3,10	1,09		
	7-9 yıl arası	110	3,28	1,11		
	10-15 yıl arası	67	2,67	1,19		
	16 yıldan fazla	24	2,90	1,23		
Yatay Muhalefet	1-3 yıl arası	98	2,90	0,99	2,576	0,037
	4-6 yıl arası	127	2,94	0,97		
	7-9 yıl arası	110	2,98	0,93		
	10-15 yıl arası	67	2,69	0,86		
	16 yıldan fazla	24	2,42	0,85		
Örgütsel Muhalefet	1-3 yıl arası	98	3,27	0,70	2,719	0,029
	4-6 yıl arası	127	3,23	0,72		
	7-9 yıl arası	110	3,23	0,64		
	10-15 yıl arası	67	3,01	0,70		
	16 yıldan fazla	24	2,91	0,67		

Araştırma kapsamına dahil edilen banka çalışanlarının bankacılık sektöründeki çalışma yılına göre örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde, örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşleri sektörde çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,719$; $p<0,05$). Çoklu karşılaştırma Scheffe testi sonuçları değerlendirildiğinde, 1-3 yıl arası (Ort.=3,27; S.S.=0,70) ve 16 yıldan fazla (Ort.=2,91; S.S.=0,67) bankacılık sektöründe çalışma yılına sahip olan çalışanlar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Analizden elde edilen bulgular doğrultusunda, banka çalışanlarının bankacılık sektöründe çalışma süreleri arttıkça örgütsel muhalefet algılarında azalma olacağı ifade edilebilir. Banka çalışanlarının dikey muhalefet algılarına yönelik görüşleri incelendiğinde, sektörde çalışma yılına göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($F=1,161$; $p>0,05$). Banka çalışanlarının dışsal muhalefet algılarına ilişkin görüşleri incelendiğinde ise sektörde çalışma yılına göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=3,511$; $p<0,05$). Bankacılık sektöründe çalışma yılına göre dışsal muhalefet algılarına ilişkin görüşler açısından 1-3 yıl arası (Ort.=3,19; S.S.=1,08) ve 10-15 yıl arası (Ort.=2,67; S.S.=1,19) çalışanlar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yatay muhalefet alt boyutuna ilişkin banka çalışanlarının görüşleri ise sektörde çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,576$; $p<0,05$). Çoklu karşılaştırma Scheffe testi sonuçları değerlendirildiğinde, 1-3 yıl arası (Ort.=2,90; S.S.=0,99) ve 16 yıldan fazla (Ort.=2,42; S.S.=0,95) bankacılık sektöründe çalışma yılına sahip olan çalışanlar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının mevcut şubelerindeki çalışma sürelerine göre örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.27'de yer almaktadır.

Tablo 4.27. Şubede Çalışma Süresine Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Şubede Çalışma Süresi	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	P
Dikey Muhalefet	1 yıldan az	77	3,47	0,74	1,338	0,255
	1-3 yıl arası	217	3,45	0,84		
	4-6 yıl arası	91	3,26	0,92		
	7-9 yıl arası	32	3,35	0,91		
	10 yıl ve üzeri	9	3,73	0,48		
Dışsal Muhalefet	1 yıldan az	77	2,92	1,20	1,843	0,120
	1-3 yıl arası	217	3,18	1,09		
	4-6 yıl arası	91	3,15	1,17		
	7-9 yıl arası	32	2,88	1,09		
	10 yıl ve üzeri	9	2,47	0,85		
Yatay Muhalefet	1 yıldan az	77	2,70	0,94	1,342	0,253
	1-3 yıl arası	217	2,97	0,99		
	4-6 yıl arası	91	2,81	0,89		
	7-9 yıl arası	32	2,88	0,91		
	10 yıl ve üzeri	9	2,69	0,67		
Örgütsel Muhalefet	1 yıldan az	77	3,13	0,72	1,058	0,377
	1-3 yıl arası	217	3,25	0,70		
	4-6 yıl arası	91	3,11	0,70		
	7-9 yıl arası	32	3,10	0,67		
	10 yıl ve üzeri	9	3,12	0,41		

Banka çalışanlarının şubede çalışma süresine göre örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşlerine yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, farklı çalışma süresine sahip olan çalışanların örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (F=1,058; $p>0,05$). Örgütsel muhalefet algılarına ilişkin alt boyutlar incelendiğinde, banka çalışanlarının dikey muhalefet (F=1,338; $p>0,05$), dışsal muhalefet (F=1,843; $p>0,05$) ve yatay muhalefet (F=1,342; $p>0,05$) algılarına ilişkin görüşlerinin şubede çalışma süresine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılığı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Banka çalışanlarının banka içerisindeki çalıştıkları birim dikkate alındığında örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.28’de yer almaktadır.

Tablo 4.28. Çalıştığı Birime Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Çalıştığı Birim	N	Ort.	St. Sapma	t-değeri	p
Dikey Muhalefet	Operasyon	204	3,46	0,84	1,128	0,341
	Pazarlama	222	3,37	0,85		
Dışsal Muhalefet	Operasyon	204	3,02	1,08	-1,199	0,074
	Pazarlama	222	3,15	1,18		
Yatay Muhalefet	Operasyon	204	2,78	0,98	-1,881	0,094
	Pazarlama	222	2,96	0,91		
Örgütsel Muhalefet	Operasyon	204	3,17	0,69	-0,539	0,483
	Pazarlama	222	3,20	0,70		

Banka çalışanlarının çalıştığı birim açısından örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşlerinin Bağımsız Örneklem t-testi sonuçlarından elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, çalıştığı birim açısından örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($t=-0,539$; $p>0,05$). Örgütsel muhalefet algısının alt boyutları değerlendirildiğinde ise banka çalışanlarının dikey muhalefet ($t=1,128$; $p>0,05$), dışsal muhalefet ($t=-1,199$; $p>0,05$) ve yatay muhalefet ($t=-1,881$; $p>0,05$) algılarına ilişkin görüşlerinin çalışılan birim açısından anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında incelenen bankaların niteliği açısından banka çalışanlarının örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.29’da yer almaktadır.

Tablo 4.29. Bankanın Niteliğine Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Bankanın Niteliği	N	Ort.	St. Sapma	t-değeri	p
Dikey Muhalefet	Mevduat Bankası	323	3,42	0,84	0,264	0,742
	Katılım Bankası	103	3,40	0,84		
Dışsal Muhalefet	Mevduat Bankası	323	3,14	1,14	1,582	0,586
	Katılım Bankası	103	2,94	1,11		
Yatay Muhalefet	Mevduat Bankası	323	2,90	0,95	0,912	0,940
	Katılım Bankası	103	2,80	0,95		
Örgütsel Muhalefet	Mevduat Bankası	323	3,21	0,71	1,155	0,154
	Katılım Bankası	103	3,12	0,65		

Araştırma kapsamına dâhil edilen bankaların niteliği açısından banka çalışanlarının örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşlerinin Bağımsız Örneklem t-

testi sonuçlarından elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, banka niteliği açısından örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($t=1,155$; $p>0,05$). Örgütsel muhalefet algısının alt boyutları değerlendirildiğinde ise banka çalışanlarının dikey muhalefet ($t=0,264$; $p>0,05$), dışsal muhalefet ($t=1,582$; $p>0,05$) ve yatay muhalefet ($t=0,912$; $p>0,05$) algılarına ilişkin görüşlerinin çalışılan birim açısından anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca bankanın sermaye yapısı açısından banka çalışanlarının örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.30'da yer almaktadır.

Tablo 4.30. Bankanın Sermaye Yapısına Göre Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Sermaye Yapısı	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	p
Dikey Muhalefet	Kamu	148	3,31	0,82	1,321	0,267
	Özel	233	3,48	0,87		
	Yabancı	45	3,45	0,75		
Dışsal Muhalefet	Kamu	148	2,97	1,14	1,671	0,173
	Özel	233	3,20	1,12		
	Yabancı	45	2,91	1,11		
Yatay Muhalefet	Kamu	148	2,77	0,94	1,462	0,224
	Özel	233	2,95	0,97		
	Yabancı	45	2,78	0,82		
Örgütsel Muhalefet	Kamu	148	3,08	0,65	2,340	0,073
	Özel	233	3,27	0,74		
	Yabancı	45	3,13	0,55		

Araştırma kapsamına dâhil edilen bankaların sermaye yapıları dikkate alındığında banka çalışanlarının örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde, örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşleri sermaye yapısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($F=2,340$; $p>0,05$). Banka çalışanlarının örgütsel muhalefetin alt boyutları açısından algıları incelendiğinde ise dikey muhalefet ($F=1,321$; $p>0,05$), dışsal muhalefet ($F=1,671$; $p>0,05$) ve yatay muhalefet ($F=1,462$; $p>0,05$) algılarına yönelik görüşlerinin bankanın sermaye yapısına göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

4.6.6. Çalışan Sessliliği Ölçeğinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi

Çalışan sessliliği ölçeğinin araştırma kapsamına dahil edilen demografik değişkenler açısından incelenmesine yönelik olarak parametrik testler aracılığıyla fark analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda yapılan testler ve analiz sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.31. Cinsiyete Göre Çalışan Sessliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ort.	St. Sapma	t-değeri	p
Kabul Edilmiş Sesslilik	Kadın	194	3,47	0,86	-2,873	0,070
	Erkek	232	3,69	0,76		
Savunma Amaçlı Sesslilik	Kadın	194	2,88	1,14	1,385	0,795
	Erkek	232	2,73	1,17		
Örgüt Yararına Sesslilik	Kadın	194	3,83	0,78	-1,200	0,644
	Erkek	232	3,92	0,74		
Çalışan Sessliliği	Kadın	194	3,39	0,62	-0,680	0,743
	Erkek	232	3,43	0,59		

Tablo-4.31 incelendiğinde banka çalışanlarının çalışan sessliliği ($t=-0,680$; $p>0,05$) ve alt boyutları olan kabul edilmiş sesslilik ($t=-2,873$; $p>0,05$), savunma amaçlı sesslilik ($t=1,385$; $p>0,05$) ve örgüt yararına sesslilik ($t=-1,200$; $p>0,05$) algılarına yönelik görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı farklılığı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Medeni durumlarına göre banka çalışanlarının çalışan sessliliği ve alt boyutlarına yönelik karşılaştırması ise Tablo 4.32’de yer almaktadır.

Tablo 4.32. Medeni Hale Göre Çalışan Sessliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Medeni Hal	N	Ort.	St. Sapma	t-değeri	p
Kabul Edilmiş Sesslilik	Evli	263	3,68	0,73	2,812	0,000
	Bekar	163	3,45	0,91		
Savunma Amaçlı Sesslilik	Evli	263	2,78	1,15	-0,488	0,494
	Bekar	163	2,83	1,18		
Örgüt Yararına Sesslilik	Evli	263	3,89	0,74	0,498	0,314
	Bekar	163	3,85	0,79		
Çalışan Sessliliği	Evli	263	3,43	0,60	0,956	0,411
	Bekar	163	3,37	0,63		

Banka çalışanlarının medeni durumları açısından çalışan sesliliği algılarına yönelik görüşleri incelendiğinde, çalışan sesliliği ($t=0,956$; $p>0,05$) ve alt boyutları olan savunma amaçlı seslilik ($t=-0,488$; $p>0,05$) ve örgüt yararına seslilik ($t=0,498$; $p>0,05$) algılarının medeni duruma göre anlamlı farklılığı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kabul edilmiş seslilik alt boyutunda ise evli banka çalışanlarının (Ort.=3,68; S.S.=0,73) bekar banka çalışanlarına (Ort.=3,45; S.S.=0,91) göre kabul edilmiş seslilik algılarının daha yüksek olduğu ve bu farklılığın istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($t=2,812$; $p<0,05$). Çalışan sesliliğinin banka çalışanlarının yaşlarına göre fark analizi ise aşağıda Tablo 4.33’de yer almaktadır.

Tablo 4.33. Yaşa Göre Çalışan Sesliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Yaş	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	p
Kabul Edilmiş Seslilik	18-24 yaş arası	33	3,20	0,96	2,527	0,029
	25-30 yaş arası	160	3,57	0,81		
	31-35 yaş arası	152	3,68	0,73		
	36-40 yaş arası	63	3,54	0,92		
	41-45 yaş arası	13	3,85	0,67		
	46 yaş ve üzeri	5	4,00	0,53		
Savunma Amaçlı Seslilik	18-24 yaş arası	33	2,86	1,09	0,636	0,673
	25-30 yaş arası	160	2,86	1,17		
	31-35 yaş arası	152	2,72	1,11		
	36-40 yaş arası	63	2,76	1,30		
	41-45 yaş arası	13	3,20	1,10		
	46 yaş ve üzeri	5	2,52	1,43		
Örgüt Yararına Seslilik	18-24 yaş arası	33	3,62	1,01	1,989	0,079
	25-30 yaş arası	160	3,81	0,78		
	31-35 yaş arası	152	3,95	0,71		
	36-40 yaş arası	63	4,02	0,60		
	41-45 yaş arası	13	3,89	0,81		
	46 yaş ve üzeri	5	3,56	1,13		
Çalışan Sesliliği	18-24 yaş arası	33	3,23	0,69	1,042	0,393
	25-30 yaş arası	160	3,40	0,60		
	31-35 yaş arası	152	3,43	0,57		
	36-40 yaş arası	63	3,43	0,69		
	41-45 yaş arası	13	3,63	0,49		
	46 yaş ve üzeri	5	3,31	0,51		

Banka çalışanlarının çalışan sesliliği algılarına ilişkin görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları değerlendirildiğinde, farklı yaşlarda olan

çalışanların çalışan sesliliği algılarına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($F=1,042$; $p>0,05$). Banka çalışanlarının kabul edilmiş seslilik algılarına ilişkin görüşleri yaş değişkeni açısından incelendiğinde, anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=2,527$; $p<0,05$). Kabul edilmiş seslilik algılarına ilişkin 18-24 yaş arası (Ort.=3,20; S.S.=0,96); 31-35 yaş arası (Ort.=3,68; S.S.=0,73) ve 41-45 yaş arası (Ort.=3,85; S.S.=0,67) anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının savunma amaçlı seslilik ($F=0,636$; $p>0,05$) ve örgüt yararına seslilik ($F=1,989$; $p>0,05$) algılarına ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde ise yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının eğitim durumları açısından çalışan sesliliği algılarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.34'te yer almaktadır.

Tablo 4.34. Eğitim Durumuna Göre Çalışan Sesliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	p
Kabul Edilmiş Seslilik	Lise	23	3,68	1,05	0,207	0,892
	Ön Lisans	34	3,61	0,83		
	Lisans	298	3,57	0,81		
	Lisansüstü	71	3,63	0,75		
Savunma Amaçlı Seslilik	Lise	23	3,07	1,14	5,071	0,002
	Ön Lisans	34	3,36	1,17		
	Lisans	298	2,79	1,15		
	Lisansüstü	71	2,47	1,08		
Örgüt Yararına Seslilik	Lise	23	3,64	0,98	1,058	0,367
	Ön Lisans	34	3,86	0,75		
	Lisans	298	3,87	0,75		
	Lisansüstü	71	3,97	0,72		
Çalışan Sesliliği	Lise	23	3,45	0,78	1,658	0,175
	Ön Lisans	34	3,61	0,74		
	Lisans	298	3,40	0,58		
	Lisansüstü	71	3,34	0,57		

Banka çalışanlarının eğitim durumları açısından çalışan sesliliği algılarına ilişkin görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları değerlendirildiğinde, farklı eğitim düzeylerinde olan banka çalışanlarının çalışan sesliliği algılarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($F=1,658$; $p>0,05$). Çalışan sesliliği algısının alt boyutları değerlendirildiğinde, banka çalışanlarının kabul edilmiş seslilik algılarına ilişkin görüşleri ($F=0,207$; $p>0,05$) ve örgüt yararına seslilik algılarına ilişkin görüşleri

($F=1,058$; $p>0,05$) eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Savunma amaçlı seslilik alt boyutunda ise lise düzeyinde eğitime sahip olan banka çalışanlarının (Ort.=3,07; S.S.=1,14) diğer eğitim düzeyine sahip olan banka çalışanlarına göre anlamlı farklılığı olduğu, bir diğer ifade ile banka çalışanlarının eğitim düzeyleri arttıkça savunma amaçlı seslilik algılarının azaldığı ifade edilebilir. Banka çalışanlarının banka içerisindeki unvanlarına göre çalışan sesliliği algılarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.35'te yer almaktadır.

Tablo 4.35. Unvana Göre Çalışan Sesliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Unvan	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	p
Kabul Edilmiş Seslilik	Banko Görevlisi	75	3,80	0,71	1,498	0,156
	Servis Görevlisi	39	3,53	0,87		
	Servis Yetkilisi	99	3,50	0,83		
	Yönetmen Yardımcısı	52	3,70	0,77		
	Yönetmen	80	3,58	0,76		
	İç kontrolör	3	2,75	0,00		
	Uzman Yardımcısı	21	3,45	0,94		
	Uzman	42	3,52	0,85		
	Müdür	15	3,53	1,05		
Savunma Amaçlı Seslilik	Banko Görevlisi	75	3,07	1,19	3,300	0,001
	Servis Görevlisi	39	3,13	1,16		
	Servis Yetkilisi	99	2,67	1,04		
	Yönetmen Yardımcısı	52	2,83	1,16		
	Yönetmen	80	2,41	1,18		
	İç kontrolör	3	2,93	0,92		
	Uzman Yardımcısı	21	2,36	0,81		
	Uzman	42	3,12	1,21		
	Müdür	15	3,13	1,25		
Örgüt Yararına Seslilik	Banko Görevlisi	75	3,91	0,74	1,478	0,163
	Servis Görevlisi	39	3,81	0,71		
	Servis Yetkilisi	99	3,82	0,78		
	Yönetmen Yardımcısı	52	4,05	0,66		
	Yönetmen	80	3,94	0,67		
	İç kontrolör	3	2,93	0,92		
	Uzman Yardımcısı	21	3,98	0,99		
	Uzman	42	3,79	0,84		
	Müdür	15	3,60	0,89		
Çalışan Sesliliği	Banko Görevlisi	75	3,58	0,65	2,262	0,022
	Servis Görevlisi	39	3,49	0,55		
	Servis Yetkilisi	99	3,32	0,57		
	Yönetmen Yardımcısı	52	3,51	0,51		
	Yönetmen	80	3,29	0,52		
	İç kontrolör	3	2,88	0,66		
	Uzman Yardımcısı	21	3,25	0,68		
	Uzman	42	3,47	0,75		
	Müdür	15	3,41	0,70		

Banka çalışanlarının çalışan sesliliği algılarının unvana göre değerlendirilmesi amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, banka çalışanlarının unvanlarına göre çalışan sesliliği algılarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=2,262$; $p<0,05$). Farklılığın tespit edilmesine yönelik yapılan çoklu karşılaştırma Scheffe testi sonuçlarına göre, banko görevlisi (Ort.=3,58; S.S.=0,65) ve servis görevlisi (Ort.=3,32; S.S.=0,57) ile yönetmen (Ort.=3,29; S.S.=0,52) ve iç kontrolör (Ort.=2,88; S.S.=0,66) pozisyonlarında çalışanlar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Çalışan sesliliğinin alt boyutu olan kabul edilmiş seslilik ($F=1,498$; $p>0,05$) ve örgüt yararına seslilik ($F=1,478$; $p>0,05$) algılarına ilişkin banka çalışanlarının görüşleri unvanlarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Savunma amaçlı seslilik alt boyutu ise banka çalışanlarının unvanları açısından anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,300$; $p<0,05$). Scheffe testi sonuçlarına göre, bu farklılığın banko görevlisi (Ort.=3,07; S.S.=1,19), servis görevlisi (Ort.=3,13; S.S.=1,16) ve servis yetkilisi (Ort.=2,67; S.S.=1,04) pozisyonlarında çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının çalışan sesliliği algılarına ilişkin görüşlerinin gelir düzeylerine göre karşılaştırması ise Tablo 4.36'da yer almaktadır.

Tablo 4.36. Gelir Durumuna Göre Çalışan Sesliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Gelir Durumu	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	p
Kabul Edilmiş Seslilik	1500' den az	20	3,54	0,95	0,741	0,564
	1501-2500 arası	132	3,60	0,84		
	2501-3500 arası	151	3,52	0,83		
	3501-4500 arası	67	3,65	0,76		
	4500' den fazla	56	3,71	0,72		
Savunma Amaçlı Seslilik	1500' den az	20	2,55	0,92	2,236	0,064
	1501-2500 arası	132	2,85	1,18		
	2501-3500 arası	151	2,85	1,16		
	3501-4500 arası	67	2,99	1,16		
	4500' den fazla	56	2,43	1,11		
Örgüt Yararına Seslilik	1500' den az	20	3,51	1,03	1,598	0,174
	1501-2500 arası	132	3,87	0,75		
	2501-3500 arası	151	3,86	0,73		
	3501-4500 arası	67	3,98	0,76		
	4500' den fazla	56	3,94	0,73		
Çalışan Sesliliği	1500' den az	20	3,18	0,66	1,649	0,161
	1501-2500 arası	132	3,43	0,64		
	2501-3500 arası	151	3,40	0,58		
	3501-4500 arası	67	3,53	0,60		
	4500' den fazla	56	3,34	0,59		

Banka çalışanlarının gelir durumları açısından çalışan sesliliği algılarına ilişkin görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları değerlendirildiğinde, çalışan sesliliği algılarına yönelik görüşleri gelir durumuna göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($F=1,649$; $p>0,05$). Ayrıca çalışan sesliliği algısının alt boyutları da değerlendirildiğinde kabul edilmiş seslilik ($F=0,741$; $p>0,05$), savunma amaçlı seslilik ($F=2,236$; $p>0,05$) ve örgüt yararına seslilik ($F=1,598$; $p>0,05$) algılarına ilişkin banka çalışanlarının gelir düzeylerine göre anlamlı farklılığı olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.37. Sektördeki Çalışma Yılına Göre Çalışan Sesliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Sektördeki Çalışma Yılı	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	p
Kabul Edilmiş Seslilik	1-3 yıl arası	98	3,58	0,86	1,422	0,226
	4-6 yıl arası	127	3,48	0,81		
	7-9 yıl arası	110	3,73	0,70		
	10-15 yıl arası	67	3,61	0,83		
	16 yıldan fazla	24	3,53	0,99		
Savunma Amaçlı Seslilik	1-3 yıl arası	98	2,81	1,19	1,870	0,115
	4-6 yıl arası	127	2,99	1,11		
	7-9 yıl arası	110	2,75	1,12		
	10-15 yıl arası	67	2,53	1,18		
	16 yıldan fazla	24	2,73	1,35		
Örgüt Yararına Seslilik	1-3 yıl arası	98	3,80	0,85	2,362	0,053
	4-6 yıl arası	127	3,80	0,77		
	7-9 yıl arası	110	3,87	0,71		
	10-15 yıl arası	67	4,12	0,63		
	16 yıldan fazla	24	3,96	0,78		
Çalışan Sesliliği	1-3 yıl arası	98	3,38	0,69	0,084	0,987
	4-6 yıl arası	127	3,42	0,57		
	7-9 yıl arası	110	3,43	0,56		
	10-15 yıl arası	67	3,40	0,63		
	16 yıldan fazla	24	3,40	0,64		

Banka çalışanlarının bankacılık sektöründe çalışma yılı açısından çalışan sesliliği algılarına ilişkin görüşlerini değerlendirildiğinde, çalışan sesliliği ($F=0,084$; $p>0,05$) ve alt boyutları olan kabul edilmiş seslilik ($F=1,422$; $p>0,05$), savunma amaçlı seslilik ($F=1,870$; $p>0,05$) ve örgüt yararına seslilik ($F=2,362$; $p>0,05$)

algılarına ilişkin banka çalışanlarının bankacılık sektöründe çalışma yılına göre anlamlı farklılığı olmadığı tespit edilmiştir. Şubede çalışma süresine göre çalışan sesliliği ve alt boyutlarının fark analizi ise Tablo 4.38’de yer almaktadır.

Tablo 4.38. Şubede Çalışma Süresine Göre Çalışan Sesliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Şubede Çalışma Süresi	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	P
Kabul Edilmiş Seslilik	1 yıldan az	77	3,50	0,84	0,654	0,624
	1-3 yıl arası	217	3,59	0,85		
	4-6 yıl arası	91	3,62	0,77		
	7-9 yıl arası	32	3,77	0,56		
	10 yıl ve üzeri	9	3,58	0,84		
Savunma Amaçlı Seslilik	1 yıldan az	77	2,56	1,07	1,852	0,118
	1-3 yıl arası	217	2,93	1,17		
	4-6 yıl arası	91	2,80	1,09		
	7-9 yıl arası	32	2,63	1,31		
	10 yıl ve üzeri	9	2,47	1,53		
Örgüt Yararına Seslilik	1 yıldan az	77	3,82	0,79	1,171	0,323
	1-3 yıl arası	217	3,92	0,75		
	4-6 yıl arası	91	3,76	0,81		
	7-9 yıl arası	32	3,98	0,63		
	10 yıl ve üzeri	9	4,09	0,39		
Çalışan Sesliliği	1 yıldan az	77	3,28	0,62	1,552	0,186
	1-3 yıl arası	217	3,47	0,58		
	4-6 yıl arası	91	3,38	0,63		
	7-9 yıl arası	32	3,44	0,60		
	10 yıl ve üzeri	9	3,37	0,75		

Banka çalışanlarının şubede çalışma süresine göre çalışan sesliliği algılarına ilişkin görüşlerine yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, farklı çalışma süresine sahip olan çalışanların çalışan sesliliği algılarına ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (F=1,552; p>0,05). Banka çalışanlarının çalışan sesliliği algılarına ilişkin alt boyutlar incelendiğinde, kabul edilmiş seslilik (F=0,654; p>0,05), savunma amaçlı seslilik (F=1,852; p>0,05) ve örgüt yararına seslilik (F=1,171; p>0,05) algılarına ilişkin görüşlerinin şubede çalışma süresine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılığı

olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Banka çalışanlarının banka içerisindeki çalıştıkları birim dikkate alındığında çalışan sesliliği algılarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.39'da yer almaktadır.

Tablo 4.39. Çalıştığı Birime Göre Çalışan Sesliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Çalıştığı Birim	N	Ort.	St. Sapma	t-değeri	p
Kabul Edilmiş Seslilik	Operasyon	204	3,68	0,78	2,197	0,029
	Pazarlama	222	3,51	0,84		
Savunma Amaçlı Seslilik	Operasyon	204	2,82	1,14	0,359	0,720
	Pazarlama	222	2,78	1,18		
Örgüt Yararına Seslilik	Operasyon	204	3,88	0,73	0,087	0,930
	Pazarlama	222	3,87	0,79		
Çalışan Sesliliği	Operasyon	204	3,44	0,59	1,120	0,263
	Pazarlama	222	3,38	0,62		

Banka çalışanlarının çalıştığı birim açısından çalışan sesliliği algılarına ilişkin görüşlerinin Bağımsız Örneklem t-testi sonuçlarından elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, çalıştığı birim açısından çalışan sesliliği algılarına ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($t=1,120$; $p>0,05$). Banka çalışanlarının çalışan sesliliği algılarına ilişkin alt boyutlar incelendiğinde, savunma amaçlı seslilik ($t=0,359$; $p>0,05$) ve örgüt yararına seslilik ($t=0,087$; $p>0,05$) algılarına ilişkin görüşlerinin çalışılan birim açısından anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Kabul edilmiş seslilik alt boyutunda ise operasyon alt biriminde çalışanların (Ort.=3,68; S.S.=0,78) pazarlama alt birimde çalışanlara (Ort.=3,51; S.S.=0,84) göre daha fazla düzeyde kabul edilmiş seslilik algılarının olduğu ifade edilebilir. Araştırma kapsamında incelenen bankaların niteliği açısından banka çalışanlarının çalışan sesliliği algılarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.40'da yer almaktadır.

Tablo 4.40. Bankanın Niteliğine Göre Çalışan Sessliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Bankanın Niteliği	N	Ort.	St. Sapma	t-değeri	p
Kabul Edilmiş Sesslilik	Mevduat Bankası	323	3,58	0,82	-0,479	0,632
	Katılım Bankası	103	3,62	0,78		
Savunma Amaçlı Sesslilik	Mevduat Bankası	323	2,84	1,18	1,167	0,244
	Katılım Bankası	103	2,68	1,08		
Örgüt Yararına Sesslilik	Mevduat Bankası	323	3,89	0,75	0,780	0,436
	Katılım Bankası	103	3,83	0,79		
Çalışan Sessliliği	Mevduat Bankası	323	3,43	0,63	0,960	0,337
	Katılım Bankası	103	3,36	0,51		

Araştırma kapsamına dâhil edilen bankaların niteliği açısından banka çalışanlarının çalışan sessliliği algılarına ilişkin görüşlerinin Bağımsız Örneklem t-testi sonuçlarından elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, banka niteliği açısından çalışan sessliliği algılarına ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($t=1,155$; $p>0,05$). Çalışan sessliliği algısının alt boyutları değerlendirildiğinde ise banka çalışanlarının kabul edilmiş sesslilik ($t=-0,479$; $p>0,05$), savunma amaçlı sesslilik ($t=1,167$; $p>0,05$) ve örgüt yararına sesslilik ($t=0,780$; $p>0,05$) algılarına ilişkin görüşlerinin çalışılan birim açısından anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca bankanın sermaye yapısı açısından banka çalışanlarının çalışan sessliliği algılarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.41’de yer almaktadır.

Tablo 4.41. Bankanın Sermaye Yapısına Göre Çalışan Sessliliği ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Sermaye Yapısı	N	Ort.	St. Sapma	F-değeri	p
Kabul Edilmiş Sesslilik	Kamu	148	3,54	0,83	0,468	0,627
	Özel	233	3,62	0,79		
	Yabancı	45	3,60	0,86		
Savunma Amaçlı Sesslilik	Kamu	148	2,52	1,06	8,046	0,000
	Özel	233	2,99	1,17		
	Yabancı	45	2,72	1,22		
Örgüt Yararına Sesslilik	Kamu	148	3,86	0,72	0,105	0,901
	Özel	233	3,88	0,81		
	Yabancı	45	3,92	0,65		
Çalışan Sessliliği	Kamu	148	3,29	0,55	5,107	0,006
	Özel	233	3,49	0,65		
	Yabancı	45	3,40	0,52		

Araştırma kapsamına dahil edilen bankaların sermaye yapıları dikkate alındığında banka çalışanlarının çalışan sesliliği algılarına ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde, çalışan sesliliği algılarına ilişkin görüşleri sermaye yapısına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,439$; $p<0,05$). Çoklu karşılaştırma Scheffe testi sonuçları değerlendirildiğinde, kamu bankaları (Ort.=3,29; S.S.=0,55) ve özel bankalarda (Ort.=3,49; S.S.=0,65) çalışanlar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Analizden elde edilen bulgular doğrultusunda, özel bankalarda çalışanların kamu bankalarında çalışanlara göre çalışan sesliliği algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Banka çalışanlarının kabul edilmiş seslilik ($F=0,468$; $p>0,05$) ve örgüt yararına seslilik ($F=0,105$; $p>0,05$) algılarına yönelik görüşleri incelendiğinde, bankanın sermaye yapısına göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Savunma amaçlı seslilik açısından ise banka çalışanlarının görüşleri sermaye yapısına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=8,046$; $p<0,05$). Scheffe testi sonuçları değerlendirildiğinde, bu farklılığın kamu bankaları (Ort.=2,52; S.S.=1,06) ve özel bankalarda (Ort.=2,99; S.S.=1,17) çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda özel bankalarda çalışanların kamu bankalarında çalışanlara göre daha yüksek düzeyde savunma amaçlı seslilik algısına sahip olduğu ifade edilebilir.

4.6.7. Örgütsel Adalet, Örgütsel Muhalefet ve Çalışan Sesliliği Arasındaki Korelasyon Analizi

Örgütsel adalet, örgütsel muhalefet ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik yapılan korelasyon analizi Tablo 4.42’de yer almaktadır.

Tablo 4.42. Korelasyon Analizi

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Etkileşim Adaleti (1)	1	,328**	,533**	,829**	,307**	0,019	0,065	,145**	,315**	,197**	,429**	,446**
Dağıtım Adaleti (2)	,328**	1	,604**	,737**	,251**	0,064	0,052	,190**	,151**	,300**	,129**	,320**
Prosedürel Adalet (3)	,533**	,604**	1	,855**	,415**	,152**	,100*	,339**	,224**	,236**	,144**	,311**
Örgütsel Adalet (4)	,829**	,737**	,855**	1	,400**	0,068	0,021	,266**	,298**	,293**	,321**	,457**
Dikey Muhalefet (5)	,307**	,251**	,415**	,400**	1	,173**	,274**	,746**	,128**	0,014	,299**	,192**
Dışsal Muhalefet (6)	0,019	0,064	,152**	0,068	,173**	1	,522**	,715**	0,080	,133**	,112*	0,01
Yatay Muhalefet (7)	0,065	0,052	,100*	0,021	,274**	,522**	1	,740**	0,003	,172**	0,062	0,091
Örgütsel Muhalefet (8)	,145**	,190**	,339**	,266**	,746**	,715**	,740**	1	0,04	,127**	,101*	,147**
Kabul Edilmiş Seslilik (9)	,315**	,151**	,224**	,298**	,128**	0,08	0,003	0,04	1	,181**	,316**	,647**
Savunma Amaçlı Seslilik (10)	,197**	,300**	,236**	,293**	0,014	,133**	,172**	,127**	,181**	1	-0,021	,742**
Örgüt Yararına Seslilik (11)	,429**	,129**	,144**	,321**	,299**	,112*	0,062	,101*	,316**	0,021	1	,553**
Çalışan Sesliliği (12)	,446**	,320**	,311**	,457**	,192**	0,01	0,091	,147**	,647**	,742**	,553**	1

Not: **p<.001, *p<.05

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu ile dikey muhalefet ($r=0,307$; $p<0,01$) arasında zayıfta olsa pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu ile dışsal muhalefet ($r=0,019$; $p>0,05$) ve yatay muhalefet ($r=0,065$; $p>0,05$) arasında anlamlı olmayan bir ilişkiler olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu ile örgütsel muhalefet ($r=0,145$; $p<0,01$) arasında zayıfta olsa pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile dikey muhalefet ($r=0,251$; $p<0,01$), arasında zayıf ancak, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile dışsal muhalefet ($r=0,064$; $p>0,05$) ve yatay muhalefet ($r=0,052$; $p>0,05$) arasında anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile örgütsel muhalefet ($r=0,190$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel adaletin prosedürel adalet boyutu ile dikey muhalefet ($r=0,415$; $p<0,01$), dışsal muhalefet ($r=0,152$; $p<0,01$) ve yatay muhalefet ($r=0,100$; $p<0,5$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel adaletin prosedürel adalet boyutu ile örgütsel muhalefet ($r=0,339$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel adalet ile dikey muhalefet ($r=0,400$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet ile dışsal muhalefet ($r=0,068$; $p<0,01$) ve yatay muhalefet ($r=0,021$; $p<0,5$) anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet ($r=0,266$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu ile kabul edilmiş seslilik ($r=0,315$; $p<0,01$), savunma amaçlı seslilik ($r=0,197$; $p<0,01$) ve örgüt yararına seslilik ($r=0,429$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu ile çalışan sesliliği ($r=0,446$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile kabul edilmiş seslilik ($r=0,151$; $p<0,01$), savunma amaçlı seslilik ($r=0,300$; $p<0,01$) ve örgüt yararına seslilik ($r=0,129$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile çalışan sesliliği ($r=0,320$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel adaletin prosedürel adalet boyutu ile kabul edilmiş seslilik ($r=0,224$; $p<0,01$), savunma amaçlı seslilik ($r=0,236$; $p<0,01$) ve örgüt yararına seslilik ($r=0,144$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiler olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile çalışan sesliliği ($r=0,311$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel adalet ile kabul edilmiş seslilik ($r=0,298$; $p<0,01$), savunma amaçlı seslilik ($r=0,293$; $p<0,01$) ve örgüt yararına seslilik ($r=0,321$; $p<0,5$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiler olduğu saptanmıştır. Ayrıca, Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet ile çalışan sesliliği ($r=0,455$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutu ile kabul edilmiş seslilik ($r=0,128$; $p<0,01$) ve örgüt yararına seslilik ($r=0,299$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiler olduğu saptanmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutu ile savunma amaçlı seslilik ($r=0,014$; $p>0,05$) arasında anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutu ile çalışan sesliliği ($r=0,192$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel muhalefetin dışsal muhalefet boyutu ile savunma amaçlı seslilik ($r=0,133$; $p<0,01$) ve örgüt yararına seslilik ($r=0,112$; $p<0,5$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiler olduğu saptanmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutu ile kabul edilmiş seslilik ($r=0,08$; $p>0,05$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel muhalefetin dışsal muhalefet boyutu ile çalışan sesliliği ($r=0,01$; $p>0,05$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutu ile savunma amaçlı seslilik ($r=0,172$; $p<0,01$) arasında pozitif

yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutu ile kabul edilmiş seslilik ($r=0,03$; $p>0,05$) ve örgüt yararına seslilik ($r=0,062$; $p>0,05$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutu ile çalışan sesliliği ($r=0,091$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel muhalefet ile savunma amaçlı seslilik ($r=0,127$; $p<0,01$) ve örgüt yararına seslilik ($r=0,101$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiler olduğu saptanmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel muhalefet ile kabul edilmiş seslilik ($r=0,04$; $p<0,01$) arasında anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel muhalefet ile çalışan sesliliği ($r=0,147$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

4.6.8. Örgütsel Adalet, Örgütsel Muhalefet ve Çalışan Sesliliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Örgütsel adalet, örgütsel muhalefet ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak Basit Doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.43'de örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiye yönelik basit doğrusal regresyon analizi yer almaktadır.

Tablo 4.43. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Örgütsel Muhalefet		
	β	t	p
Bağımsız Değişken (Örgütsel Adalet)			
Örgütsel Adalet	,266	5,680	,000
Anova	Sig.=0,000 F=32,264**		
R ² (%)	7,1		
*p<0,05; **p<0,01			

Regresyon analizi sonuçlarına göre, Model II'deki VIF değerleri 1,00'dır. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan düşüktür. Modelde tolerans değerinin

ise 1,00 olduğu gözlemlenmekte olup, bu değer en alt sınır olan 0,10'dan yüksektir. Modelde CI değeri 9,287 olup, bu değer en üst sınır olan 30'dan oldukça düşüktür. Dolayısıyla modelde çoklu bağıntı problemine rastlanmamıştır. Ayrıca modelde Durbin-Watson katsayısı 1,426 olduğu gözlemlenmekte ve bu durumda otokorelasyon sorununun olmadığına rastlanmıştır.

Tablo 4.43'de görüldüğü üzere örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkilere dair hipotezi test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=32,264$, $p<0,01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ilişkin regresyon denklemi, Örgütsel Muhalefet = $2,339+0,266$ Örgütsel Adalet şeklindedir. Analiz sonuçlarında düzeltilmiş R^2 değeri 0,071'dir. Bu değer dikkate alındığında örgütsel muhalefet algısındaki %7,1'lik varyansın örgütsel adalet algısına bağlı olduğu görülmektedir. Araştırma bulgularına göre regresyon modelinde açıklayıcı değişken olan örgütsel adaletin ($\beta= 0,266$; $p<0,01$) bağımlı değişken olan örgütsel muhalefet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara göre H_1 hipotezi desteklenmektedir.

Örgütsel adalet ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak yapılan basit doğrusal regresyon analizi ise Tablo 4.443'de yer almaktadır.

Tablo 4.44. Örgütsel Adalet ve Çalışan Sesliliği Arasındaki Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Çalışan Sesliliği		
	B	t	p
Bağımsız Değişken (Örgütsel Adalet)			
Örgütsel Adalet	,457	10,566	,000
Anova	Sig.=0,000 F=111,649**		
R^2 (%)	20,8		
*p<0,05 ; **p<0,01			

Regresyon analizi sonuçlarına göre, Model II'deki VIF değerleri 1,00'dır. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan düşüktür. Modelde tolerans değerinin ise 1,00 olduğu gözlemlenmekte olup, bu değer en alt sınır olan 0,10'dan yüksektir. Modelde CI değeri 9,287 olup, bu değer en üst sınır olan 30'dan oldukça düşüktür.

Dolayısıyla modelde çoklu bağıntı problemine rastlanmamıştır. Ayrıca modelde Durbin-Watson katsayısı 1,645 olduğu gözlemlenmekte ve bu durumda otokorelasyon sorununun olmadığına rastlanmıştır.

Tablo 4.44’de Örgütsel adalet ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkilere dair hipotezi test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=111,649$, $p<0,01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ilişkin regresyon denklemi, Çalışan Sesliliği= $2,139+0,457$ Örgütsel Adalet şeklindedir. Analiz sonuçlarında düzeltilmiş R^2 değeri 0,208’dir. Bu değer dikkate alındığında çalışan sesliliği algısındaki %20,8’lik varyansın örgütsel adalet algısına bağlı olduğu görülmektedir. Araştırma bulgularına göre açıklayıcı değişken olan örgütsel adaletin ($\beta= 0,457$; $p<0,01$) bağımlı değişken olan çalışan sesliliği üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara göre H_2 hipotezi desteklenmektedir.

Araştırma kapsamında bağımsız değişken olan örgütsel adalet algısının bağımlı değişkenler olan örgütsel muhalefet ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkileri tespit edebilmek amacıyla çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizinde analiz edilen değişkenlerle ilgili yeterli literatürün olmadığı daha keşifsel araştırmalarda kullanılan (İslamoğlu ve Alınçık, 2016: 372) “Stepwise Metodu” kullanılmıştır. Stepwise metodunda her değişken regresyon modeline sırayla eklenerek model değerlendirilir. Eğer eklenen değişken modele katkı sağlıyorsa bu değişken modelde kalır. Ancak modeldeki diğer değişkenlerin tümü modele katkı yapıp yapmadıklarını değerlendirmek için yeniden test edilir. Önemli derecede katkı sağlamayan değişkenler modelden çıkarılır. Bu yöntem aracılığıyla en az sayıda değişken yardımıyla regresyon modeli açıklanmış olur (Karagöz, 2016: 833). Değişken ekleme ve eleme metodu olarak da isimlendirilen “Stepwise Metodu” bağımsız değişkenlerin modele hangi sırayla ekleneceğine matematiksel kriterlere göre kendisi karar veren bir yöntemdir. Bu yöntem çerçevesinde araştırma kapsamına dahil edilen değişkenler arasındaki ilişkileri tespit edebilmek amacıyla “Forward” yöntemi kullanılmıştır. “Forward Metodu” ile uygulanan bir regresyon analizine öncelikle sabit terimden oluşan bir model ile başlanarak bağımlı değişkenle en

yüksek korelasyona sahip bağımsız değişkenler sırayla modele eklenerek analize devam edilir. Ayrıca bu yöntemler aracılığıyla yapılan çoklu regresyon analizi çoklu doğrusal bağlantı probleminde de çözüm getirmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: 372). Bu doğrultuda örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet arasındaki çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.45’de yer almaktadır.

Tablo 4.45. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Örgütsel Muhalefet								
	Dikey Muhalefet			Dışsal Muhalefet			Yatay Muhalefet		
Bağımsız Değişken (Örgütsel Adalet)	β	t	p	β	t	p	β	t	p
Etkileşim Adaleti	,120	2,305	,022	,140	2,483	,013	,166	2,930	,004
Prosedürel Adalet	,351	6,761	,000	,227	4,020	,000	,188	3,325	,001
Dağıtım Adaleti	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Anova	p=0,000 F=47,265*			p=0,000 F=8,161*			p=0,002 F=6,462*		
R²(%)	18,3			3,7			3		
*p<0,05 ; **p<0,01									

Tablo 4.45’te örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel muhalefetin boyutları arasındaki ilişkilere dair hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 4.45’te yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre regresyon modeli istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p<0,05$). Örgütsel muhalefetin alt boyutu olan dikey muhalefet; örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşim adaleti ve prosedürel adalet ile açıklanabilmektedir. Modelde açıklayıcı değişkenler olan etkileşim adaleti ve prosedürel adaletin bağımlı değişken olan dikey muhalefetteki varyansın %18,3’ünü açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,183$; $F=47,265$). Regresyon modeline göre, etkileşim adaleti ($\beta= 0,120$; $p<0,05$) ve prosedürel adalet ($\beta= 0,351$; $p<0,01$) dikey muhalefet üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre $H_{1.1}$ ve $H_{1.7}$ hipotezi desteklenmektedir. Ayrıca, dağıtım adaletinin ise dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle $H_{1.4}$ hipotezi desteklenmemektedir.

Örgütsel muhalefetin diğer bir boyutu olan dışsal muhalefet algısı ve örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesine yönelik yapılan

regresyon modeli sonucunda ise etkileşim adaleti ($\beta= 0,140$; $p<0,05$) ve prosedürel adalet ($\beta= 0,227$; $p<0,01$) dışsal muhalefet üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre $H_{1.2}$ ve $H_{1.8}$ hipotezi desteklenmektedir. Ayrıca, dağıtım adaletinin ise dışsal muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle $H_{1.5}$ hipotezi desteklenmemektedir. Modelde açıklayıcı değişkenler olan etkileşim adaleti ve prosedürel adaletin bağımlı değişken olan dışsal muhalefetteki varyansın %3,7'sini açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,037$; $F=8,161$).

Benzer şekilde etkileşim adaleti ($\beta= 0,166$; $p<0,05$) ve prosedürel adalet ($\beta= 0,188$; $p<0,01$) yatay muhalefet algısı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre $H_{1.3}$ ve $H_{1.9}$ hipotezi desteklenmektedir. Ayrıca, dağıtım adaletinin ise yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle $H_{1.6}$ hipotezi desteklenmemektedir.

Modelde açıklayıcı değişkenler olan etkileşim adaleti ve prosedürel adaletin bağımlı değişken olan yatay muhalefetteki varyansın %3'ünü açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,030$; $F=6,462$). Çoklu regresyon analizinde yer alan coefficients (katsayı) tablosuna göre regresyon denklemi ise aşağıda belirtilmektedir:

$$\text{Dikey Muhalefet} = 1,930 + 0,120 \text{ Etkileşim Adaleti} + 0,351 \text{ Prosedürel Adalet}$$

$$\text{Dışsal Muhalefet} = 2,844 + 0,140 \text{ Etkileşim Adaleti} + 0,227 \text{ Prosedürel Adalet}$$

$$\text{Yatay Muhalefet} = 2,899 + 0,166 \text{ Etkileşim Adaleti} + 0,188 \text{ Prosedürel Adalet}$$

Tablo 4.45'te yer alan çoklu regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde ise prosedürel adaletin diğer faktörlere göre dikey muhalefet üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir ($\beta= 0,351$; $p<0,01$).

Regresyon analizi sonuçlarına göre, Model II'deki en küçük VIF değerleri 1,575-1,398 arasında yer almaktadır. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan düşüktür. Modelde en düşük tolerans değerinin ise 0,509 olduğu gözlemlenmekte olup, bu değer en alt sınır olan 0,10'dan yüksektir. Modelde en yüksek CI değeri 7,302 olup, bu değer en üst sınır olan 30'dan oldukça düşüktür. Dolayısıyla modelde çoklu bağıntı problemine rastlanmamıştır. Ayrıca modelde en yüksek Durbin-Watson

katsayısı 1,705 olduğu gözlemlenmekte ve bu durumda otokorelasyon sorununun olmadığına rastlanmıştır.

Tablo 4.46. Örgütsel Adalet ve Çalışan Sessliliği Arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Çalışan Sessliliği								
	Kabul Edilmiş Sesslilik			Savunma Amaçlı Sesslilik			Örgüt Yararına Sesslilik		
Bağımsız Değişken (Örgütsel Adalet)	B	t	p	β	t	p	β	t	p
Etkileşim Adaleti	,315	6,823	,000	,111	2,268	,024	,492	9,536	,000
Prosedürel Adalet	-	-	-	-	-	-	,118	2,287	,023
Dağıtım Adaleti	-	-	-	,264	5,408	,000	-	-	-
Anova	p=0,000 F=46,547*			p=0,000 F=23,771*			p=0,000 F=50,943*		
R²(%)	9,9			10,1			19,4		
*p<0,05 ; **p<0,01									

Tablo 4.46’da örgütsel adaletin boyutları ile çalışan sessliliği boyutları arasındaki ilişkilere dair hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 4.46’da yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre regresyon modeli istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p<0,05$). Çalışan sessliliğinin alt boyutu olan kabul edilmiş sesslilik, örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşim adaleti ile açıklanabilmektedir. Modelde açıklayıcı değişkenler olan etkileşim adaletinin bağımlı değişken olan kabul edilmiş sessliliğin varyansının %9,9’unu açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,099$; $F=46,547$). Regresyon modeline göre, etkileşim adaletinin ($\beta= 0,315$; $p<0,05$) kabul edilmiş sesslilik üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre $H_{2.1}$ hipotezi desteklenmektedir. Ayrıca dağıtım adaleti ile prosedürel adaletin ise kabul edilmiş sesslilik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle $H_{2.4}$ ve $H_{2.7}$ hipotezi desteklenmemektedir.

Savunma amaçlı sesslilik ise etkileşim ve dağıtım adaleti ile açıklanabilmektedir. Modelde açıklayıcı değişkenler olan etkileşim adaleti ve dağıtım adaletinin bağımlı değişken olan savunma amaçlı sessliliğin varyansının %10,1’ini açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,101$; $F=23,771$). Regresyon modeline göre, etkileşim adaletinin ($\beta= 0,111$; $p<0,05$) ve dağıtım adaletinin ($\beta= 0,264$; $p<0,01$)

savunma amaçlı seslilik üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre H_{2.2} ve H_{2.5} hipotezi desteklenmektedir. Ayrıca, prosedürel adalet algısının ise savunma amaçlı seslilik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle H_{2.8} hipotezi desteklenmemektedir.

Çalışan sesliliğinin alt boyutu olan örgüt yararına seslilik, örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşim adaleti ve prosedürel adalet ile açıklanabilmektedir. Modelde açıklayıcı değişkenler olan etkileşim adaleti ve prosedürel adaletin bağımlı değişken olan örgüt yararına sesliliğin varyansının %19,4'ünü açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,194$; $F=50,943$). Regresyon modeline göre, etkileşim adaletinin ($\beta= 0,492$; $p<0,01$) ve prosedürel adaletinin ($\beta= 0,118$; $p<0,05$) örgüt yararına seslilik üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre H_{2.3} ve H_{2.9} hipotezi desteklenmektedir. Ayrıca, dağıtım adaleti algısının ise örgüt yararına seslilik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle H_{2.6} hipotezi desteklenmemektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, Model II'deki en küçük VIF değerleri 1,120-1,398 arasında yer almaktadır. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan düşüktür. Modelde en düşük tolerans değerinin ise 0,893 olduğu gözlemlenmekte olup, bu değer en alt sınır olan 0,10'dan yüksektir. Modelde en yüksek CI değeri 8,592 olup, bu değer en üst sınır olan 30'dan oldukça düşüktür. Dolayısıyla modelde çoklu bağıntı problemine rastlanmamıştır. Ayrıca modelde en yüksek Durbin-Watson katsayısı 1,803 olduğu gözlemlenmekte ve bu durumda otokorelasyon sorununun olmadığına rastlanmıştır.

Regresyon analizlerinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin yönünü ve şiddetini etkileyen değişkenler aracı değişkenler ve söz konusu değişkenin yaptığı etki ise aracılık etkisi olarak adlandırılmaktadır (İslamoğlu ve Almaçık, 2016: 399). Örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerinde etkisinde kabul edilmiş seslilik uyumunun aracılık rolünü açıklamak amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık etkisi modeli kapsamında ileri sürülen dört koşul yerine getirilmiştir. Bu koşullar örgütsel adalet (bağımsız değişken) ile örgütsel muhalefet (bağımlı değişken); örgütsel adalet (bağımsız değişken) ile çalışan sesliliği aracı değişken ve çalışan sesliliği (aracı değişken) ile örgütsel muhalefet (bağımlı değişken) arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunması olarak sıralanmaktadır.

Ancak bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkilerin azalması ya da ortadan kalkmasının istatistiksel olarak test edilmesi için Sobel testi kullanılmıştır.

Örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla üç aşamadan oluşan çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4.47’de yer almaktadır.

Tablo 4.47. Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkide Çalışan Sesliliğin Aracılık Rolü

	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	Std. Hata	β	p	R ²	F
1.Adım	Örgütsel Muhalefet	Örgütsel Adalet						
	Sabit			,153	2,339	,000	,071	32,264
	Örgütsel Adalet		,266	,044	,252	,000		
2.Adım	Çalışan Sesliliği	Örgütsel Adalet						
	Sabit			,123	2,139	,000	,208	111,649
	Örgütsel Adalet		,457	,036	,378	,000		
3-4.Adım	Örgütsel Muhalefet	Örgütsel Adalet Çalışan Sesliliği						
	Sabit			,200	2,261	,000	,072	16,294
	Örgütsel Adalet		,251	,050	,238	,000		
	Çalışan Sesliliği		,032	,060	,037	,000		

Tablo 4.47’de örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide çalışan sesliliğinin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 4.47’de yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre regresyon modeli istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p < 0,05$). Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık etkisi modeli kapsamında aracılık etkisini tespit edilebilmesi için örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Açıklayıcı değişken olan örgütsel adaletin bağımlı değişken olan örgütsel muhalefet algısının varyansının % 7,1’ini açıkladığı görülmektedir ($R^2 = 0,071$; $F = 32,264$). İkinci adımda örgütsel adaletin çalışan sesliliği üzerine etkisi incelenmiş olup, örgütsel adaletin çalışan sesliliği algısına yönelik varyansın %20,8’ini açıkladığı görülmektedir ($R^2 = 0,208$; $F = 111,649$). Son adımda ise örgütsel adalet ve çalışan sesliliği değişkenleri birlikte modele dâhil edilerek bu değişkenlerin örgütsel

muhalefet üzerindeki etkisi incelenmiş ve örgütsel adalet ve çalışan sesliliğinin örgütsel muhalefet algısının varyansının %7,2'sini açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2=0,072$; $F=16,294$). Regresyon analizi sonucunda çalışan sesliliği modele dâhil edildiğinde örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi $\beta=0,266$ 'dan $\beta=0,251$ 'e düşmektedir. Ayrıca çalışan sesliliği modele dâhil edildiğinde $R^2=0,071$ 'den $R^2=0,072$ 'e artış göstermekte ve regresyon modelinin açıklayıcılığı artmaktadır. Çalışan sesliliği modele eklendikten sonra örgütsel adaletin etkisinin azalması ve bu etkinin anlamlı olması ($p<0,05$), çalışan sesliliğinin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide kısmi aracı (partial mediator) bir değişken olduğunu göstermektedir. Bulunan aracılık etkisinin anlamlılığını tespit etmeye yönelik olarak Sobel testi yapılmıştır. Sobel analizi sonucunda z değeri 1,961210191 olarak hesaplanmış olup, z değeri istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p<0,05$). Bu bulgulara göre H_3 hipotezi desteklenmektedir.

Etkileşim adaletin dikey muhalefet üzerindeki etkisinde örgüt yararına sesliliğin aracılık etkisini test etmek amacıyla üç aşamadan oluşan çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4.48'de yer almaktadır.

Tablo 4.48. Etkileşim Adaleti ve Dikey Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgüt Yararına Sesliliğin Aracılık Rolü

	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	Std. Hata	β	p	R^2	F
1.Adım	Dikey Muhalefet	Etkileşim Adaleti						
	Sabit		2,320	,169		,000	,094	44,164
	Etkileşim Adaleti		,306	,046	,307	,000		
2.Adım	Örgüt Yararına Seslilik	Etkileşim Adaleti						
	Sabit		2,498	,145		,000	,184	95,702
	Etkileşim Adaleti		,385	,039	,429	,000		
3-4.Adım	Dikey Muhalefet	Etkileşim Adaleti Örgüt Yararına Seslilik						
	Sabit		1,754	,217		,000	,128	118,575
	Etkileşim Adaleti		,219	,050	,219	,000		
	Örgüt Yararına Seslilik		,227	,056	,204	,000		

Tablo 4.48’de örgütsel adaletin boyutu olan etkileşim adaleti ile dikey muhalefet arasındaki ilişkide örgüt yararına sesliliğin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 4.48’de yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre regresyon modeli istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p < 0,05$). Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık etkisi modeli kapsamında aracılık etkisini tespit edilebilmesi için etkileşim adaletinin dikey muhalefet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Açıklayıcı değişken olan etkileşim adaletinin bağımlı değişken olan dikey muhalefet algısının varyansının %9,4’ünü açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,094$; $F=44,164$). İkinci adımda etkileşim adaletinin örgüt yararına seslilik üzerine etkisi incelenmiş olup, etkileşim adaletinin örgüt yararına seslilik algısına yönelik varyansın %18,4’ünü açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,184$; $F= 95,702$). Son adımda ise etkileşim adaleti ve örgüt yararına seslilik değişkenleri birlikte modele dâhil edilerek bu değişkenlerin dikey muhalefet üzerindeki etkisi incelenmiş ve etkileşim adaleti ve örgüt yararına sesliliğin dikey muhalefet algısının varyansının % 12,8’ünü açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2=0,128$; $F=118,575$). Regresyon analizi sonucunda örgüt yararına seslilik modele dahil edildiğinde etkileşim adaleti algısının dikey muhalefet üzerindeki etkisi $\beta= 0,307$ ’den $\beta= 0,219$ ’a düşmektedir. Ayrıca örgüt yararına seslilik modele dâhil edildiğinde $R^2=0,094$ ’den $R^2=0,128$ ’a artış göstermekte ve regresyon modelinin açıklayıcılığı artmaktadır. Örgüt yararına seslilik modele eklendikten sonra etkileşim adaletinin etkisinin azalması ve bu etkinin anlamlı olması ($p < 0,05$), örgüt yararına sesliliğin etkileşim adaleti ve dikey muhalefet arasındaki ilişkide kısmi aracı (partial mediator) bir değişken olduğunu göstermektedir. Bulunan aracılık etkisinin anlamlılığını tespit etmeye yönelik olarak Sobel testi yapılmıştır. Sobel analizi sonucunda z değeri 3,197536 olarak hesaplanmış olup bu sonuç istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p < 0,05$). Bu bulgulara göre $H_{3,1}$ hipotezi desteklenmektedir.

Dağıtım adaleti ile dikey muhalefet arasındaki ilişkide örgüt yararına sesliliğin aracılık rolünün belirlenmesine yönelik olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4.49’da yer almaktadır.

Tablo 4.49. Dağıtım Adaleti ve Dikey Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgüt Yararına Sessliliğin Aracılık Rolü

	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	Sta. Hata	β	p	R ²	F
1.Adım	Dikey Muhalefet	Dağıtım Adaleti						
	Sabit		2,760	,129		,000	,063	28,629
	Dağıtım Adaleti		,210	,039	,251	,000		
2.Adım	Örgüt Yararına Sesslilik	Dağıtım Adaleti						
	Sabit		3,574	,119		,000	,017	7,159
	Dağıtım Adalet		,097	,036	,129	,008		
3-4.Adım	Dikey Muhalefet	Dağıtım Adaleti Örgüt Yararına Sesslilik						
	Sabit		1,687	,219		,000	,135	33,099
	Dağıtım Adaleti		,181	,038	,217	,000		
	Örgüt Yararına Sesslilik		,300	,051	,271	,000		

Tablo 4.49’da örgütsel adaletin boyutu olan dağıtım adaleti ile dikey muhalefet arasındaki ilişkide örgüt yararına sessliliğin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 4.49’da yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre regresyon modeli istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p < 0,05$). Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık etkisi modeli kapsamında aracılık etkisini tespit edilebilmesi için dağıtım adaletinin dikey muhalefet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Açıklayıcı değişken olan dağıtım adaletinin bağımlı değişken olan dikey muhalefet algısının varyansının % 6,3’ünü açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,063$; $F=28,629$). İkinci adımda dağıtım adaletinin örgüt yararına sesslilik üzerine etkisi incelenmiş olup, dağıtım adaletinin örgüt yararına sesslilik algısına yönelik varyansın %1,7’sini açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,017$; $F=7,159$). Son adımda ise dağıtım adaleti ve örgüt yararına sesslilik değişkenleri birlikte modele dâhil edilerek bu değişkenlerin dikey muhalefet üzerindeki etkisi incelenmiş ve dağıtım adaleti ve örgüt yararına sessliliğin dikey muhalefet algısının varyansının % 13,5’ini açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2=0,135$; $F=33,099$). Regresyon analizi

sonucunda örgüt yararına seslilik modele dahil edildiğinde dağıtım adaleti algısının dikey muhalefet üzerindeki etkisi $\beta = 0,251$ 'den $\beta = 0,217$ 'e düşmektedir. Ayrıca örgüt yararına seslilik modele dâhil edildiğinde $R^2=0,063$ 'den $R^2=0,135$ 'e artış göstermekte ve regresyon modelinin açıklayıcılığı artmaktadır. Örgüt yararına seslilik modele eklendikten sonra dağıtım adaletinin etkisinin azalması ve bu etkinin anlamlı olması ($p<0,05$), örgüt yararına sesliliğin dağıtım adaleti ve dikey muhalefet arasındaki ilişkide kısmi aracı (partial mediator) bir değişken olduğunu göstermektedir. Bulunan aracılık etkisinin anlamlılığını tespit etmeye yönelik olarak Sobel testi yapılmıştır. Sobel analizi sonucunda z değeri 3,89009 olarak hesaplanmış olup, z değeri istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p<0,05$). Bu bulgulara göre $H_{3.2}$ hipotezi desteklenmektedir.

Prosedürel adalet ve dışsal muhalefet arasındaki ilişkide savunma amaçlı sesliliğin aracılık rolünün tespit edilmesine yönelik regresyon analizi bulguları Tablo 4.50'de yer almaktadır.

Tablo 4.50. Prosedürel Adalet ve Dışsal Muhalefet Arasındaki İlişkide Savunma Amaçlı Sesliliğin Aracılık Rolü

	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	Std. Hata	β	p	R^2	F
1.Adım	Dışsal Muhalefet	Prosedürel Adalet						
	Sabit		2,476	,202		,000	,023	10,036
	Prosedürel Adalet		,190	,060	,152	,002		
2.Adım	Savunma Amaçlı Seslilik	Prosedürel Adalet						
	Sabit		1,822	,203		,000	,056	24,932
	Prosedürel Adalet		,302	,061	,236	,000		
3-4.Adım	Dışsal Muhalefet	Prosedürel Adalet Savunma Amaçlı Seslilik						
	Sabit		2,294	,219		,000	,033	7,224
	Prosedürel Adalet		,160	,062	,128	,010		
	Savunma Amaçlı Seslilik		,100	,048	,102	,038		

Tablo 4.50’de prosedürel adalet ile dışsal muhalefet arasındaki ilişkide savunma amaçlı sesliliğin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 4.50’de yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre regresyon modeli istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p<0,05$). Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık etkisi modeli kapsamında aracılık etkisini tespit edilebilmesi için prosedürel adaletin dışsal muhalefet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Açıklayıcı değişken olan prosedürel adaletin bağımlı değişken olan dışsal muhalefet algısının varyansının % 2,3’ünü açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,023$; $F= 10,036$). İkinci adımda prosedürel adaletin savunma amaçlı seslilik üzerine etkisi incelenmiş olup, prosedürel adaletin savunma amaçlı seslilik algısına yönelik varyansın %5,6’sını açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,056$; $F= 24,932$). Son adımda ise prosedürel adalet ve savunma amaçlı seslilik değişkenleri birlikte modele dâhil edilerek bu değişkenlerin dışsal muhalefet üzerindeki etkisi incelenmiş ve prosedürel adalet ve savunma amaçlı sesliliğin dışsal muhalefet algısının varyansının %3,3’ünü açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2=0,033$; $F= 7,224$). Regresyon analizi sonucunda savunma amaçlı seslilik modele dâhil edildiğinde prosedürel adalet algısının dışsal muhalefet üzerindeki etkisi $\beta= 0,152$ ’den $\beta= 0,128$ ’e düşmektedir. Ayrıca savunma amaçlı seslilik modele dâhil edildiğinde $R^2=0,023$ ’den $R^2=0,033$ ’e artış göstermekte ve regresyon modelinin açıklayıcılığı artmaktadır. Savunma amaçlı seslilik modele eklendikten sonra prosedürel adaletin etkisinin azalması ve bu etkinin anlamlı olması ($p<0,05$), savunma amaçlı sesliliğin prosedürel adalet ve dışsal muhalefet arasındaki ilişkide kısmi aracı (partial mediator) bir değişken olduğunu göstermektedir. Bulunan aracılık etkisinin anlamlılığını tespit etmeye yönelik olarak Sobel testi yapılmıştır. Sobel analizi sonucunda z değeri 2,083121 olarak hesaplanmış olup, z değeri istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p<0,05$). Bu bulgulara göre $H_{3.3}$ hipotezi desteklenmektedir.

Prosedürel adalet ve yatay muhalefet arasındaki ilişkide savunma amaçlı sesliliğin aracılık rolünün tespit edilmesine yönelik regresyon analizi bulguları Tablo 4.51’de yer almaktadır.

Tablo 4.51. Prosedürel Adalet ve Yatay Muhalefet Arasındaki İlişkide Savunma Amaçlı Sessliliğin Aracılık Rolü

	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	Std. Hata	β	p	R ²	F
1.Adım	Yatay Muhalefet	Prosedürel Adalet						
Sabit			2,533	,170		,000	,010	4,266
Prosedürel Adalet			,105	,051	,100	,039		
2.Adım	Savunma Amaçlı Sesslilik	Prosedürel Adalet						
Sabit			1,822	,203		,000	,056	24,932
Prosedürel Adalet			,302	,061	,236	,000		
3-4.Adım	Yatay Muhalefet	Prosedürel Adalet Savunma Amaçlı Sesslilik						
Sabit			2,299	,184		,000	,033	7,278
Prosedürel Adalet			,066	,052	,063	,202		
Savunma Amaçlı Sesslilik			,129	,040	,157	,002		

Tablo 4.51’de prosedürel adalet ile yatay muhalefet arasındaki ilişkide savunma amaçlı sessliliğin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 4.51’de yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre regresyon modeli istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p < 0,05$). Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık etkisi modeli kapsamında aracılık etkisini tespit edilebilmesi için prosedürel adaletin yatay muhalefet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Açıklayıcı değişken olan prosedürel adaletin bağımlı değişken olan yatay muhalefet algısının varyansının % 10’nunu açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,010$; $F= 4,266$). İkinci adımda prosedürel adaletin savunma amaçlı sesslilik üzerine etkisi incelenmiş olup, prosedürel adaletin savunma amaçlı sesslilik algısına yönelik varyansın %5,6’sını açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,056$; $F= 24,932$). Son adımda ise prosedürel adalet ve savunma amaçlı sesslilik değişkenleri birlikte modele dâhil edilerek bu değişkenlerin yatay muhalefet üzerindeki etkisi incelenmiş ve prosedürel adalet ve savunma amaçlı sessliliğin yatay muhalefet algısının varyansının %3,3’ünü açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2=0,033$; $F= 7,278$). Regresyon analizi sonucunda

savunma amaçlı seslilik modele dâhil edildiğinde prosedürel adalet algısının dışsal muhalefet üzerindeki etkisi $\beta = 0,100$ 'den $\beta = 0,063$ 'e düşmektedir. Ayrıca savunma amaçlı seslilik modele dâhil edildiğinde $R^2 = 0,010$ 'dan $R^2 = 0,033$ 'e artış göstermekte ve regresyon modelinin açıklayıcılığı artmaktadır. Savunma amaçlı seslilik modele eklendikten sonra prosedürel adaletin etkisinin azalması ve bu etkinin anlamlı olmaması ($p > 0,05$), savunma amaçlı sesliliğin prosedürel adalet ve yatay muhalefet arasındaki ilişkide tam aracı (full mediator) bir değişken olduğunu göstermektedir. Bulunan aracılık etkisinin anlamlılığını tespit etmeye yönelik olarak Sobel testi yapılmıştır. Sobel analizi sonucunda z değeri 2,449361 olarak hesaplanmış olup, z değeri istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p < 0,05$). Bu bulgulara göre $H_{3.4}$ hipotezi desteklenmektedir.

Prosedürel adalet ve dikey muhalefet arasındaki ilişkide örgüt yararına sesliliğin aracılık rolünün tespit edilmesine yönelik regresyon analizi bulguları Tablo 4.52'de yer almaktadır.

Tablo 4.52. Prosedürel Adalet ve Dikey Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgüt Yararına Sesliliğin Aracılık Rolü

	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	Std. Hata	β	p	R^2	F
1.Adım	DikeyMuhalefet	Prosedürel Adalet						
	Sabit		2,164	,138		,000	,172	88,321
	Prosedürel Adalet		,387	,041	,415	,000		
2.Adım	Örgüt Yararına Seslilik	Prosedürel Adalet						
	Sabit		3,484	,135		,000	,021	9,034
	ProsedürelAdalet		,121	,040	,144	,003		
3-4.Adım	DikeyMuhalefet	Prosedürel Adalet Örgüt Yararına Seslilik						
	Sabit		1,222	,213		,000	,231	63,377
	Prosedürel Adalet		,354	,040	,380	,000		
	Örgüt Yararına Seslilik		,270	,048	,244	,000		

Tablo 4.52'de prosedürel adalet ile dikey muhalefet arasındaki ilişkide örgüt yararına sesliliğin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi

uygulanmıştır. Tablo 4.52’de yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre regresyon modeli istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p < 0,05$). Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık etkisi modeli kapsamında aracılık etkisini tespit edilebilmesi için prosedürel adaletin dikey muhalefet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Açıklayıcı değişken olan prosedürel adaletin bağımlı değişken olan dikey muhalefet algısının varyansının % 17,2’sini açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,172$; $F= 88,321$). İkinci adımda prosedürel adaletin örgüt yararına seslilik üzerine etkisi incelenmiş olup, prosedürel adaletin örgüt yararına seslilik algısına yönelik varyansın %2,1’ini açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,021$; $F= 9,034$). Son adımda ise prosedürel adalet ve örgüt yararına seslilik değişkenleri birlikte modele dâhil edilerek bu değişkenlerin dikey muhalefet üzerindeki etkisi incelenmiş ve prosedürel adalet ve örgüt yararına sesliliğin dikey muhalefet algısının varyansının %23,1’ini açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2=0,231$; $F= 63,377$). Regresyon analizi sonucunda örgüt yararına seslilik modele dâhil edildiğinde prosedürel adalet algısının dikey muhalefet üzerindeki etkisi $\beta= 0,415$ ’den $\beta= 0,380$ ’e düşmektedir. Ayrıca örgüt yararına seslilik modele dâhil edildiğinde $R^2=0,172$ ’den $R^2=0,231$ ’e artış göstermekte ve regresyon modelinin açıklayıcılığı artmaktadır. Örgüt yararına seslilik modele eklendikten sonra prosedürel adaletin etkisinin azalması ve bu etkinin anlamlı olması ($p < 0,05$), örgüt yararına sesliliğin prosedürel adalet ve dikey muhalefet arasındaki ilişkide kısmi aracı (partial mediator) bir değişken olduğunu göstermektedir. Bulunan aracılık etkisinin anlamlılığını tespit etmeye yönelik olarak Sobel testi yapılmıştır. Sobel analizi sonucunda z değeri 4,4820249 olarak hesaplanmış olup, z değeri istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p < 0,05$). Bu bulgulara göre $H_{3,5}$ hipotezi desteklenmektedir.

SONUÇ

Küresel bütünleşme ve bilgi ekonomisinin gelişimi ile örgütlerin iş çevresi giderek dinamik, karmaşık ve rekabetçi bir hale gelmektedir. Rekabet ortamının gittikçe yoğunlaşması, örgütlerin avantajlarının korunması ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanılması için örgütler çalışanlarının sadece kendi görevlerini yerine getirmelerinin yanı sıra örgütün mevcut durumunu değiştirmek için karar süreçlerine daha fazla katılmalarını, gerekli şart ve durumlarda inisiyatif almalarını, örgüte aktif olarak fikir veya öneri sunabilmelerini, bilgiyi daha çok paylaşmalarını ve grup dayanışması içinde örgütün amaçları doğrultusunda çalışmalarını böylece örgütsel yeniliği gerçekleştirmelerini ve sürekli rekabet gücünü korumalarını beklemektedir. Bunu sağlamanın temel koşulu ise örgüt içinde kazanımların dağıtılmasında algılanan adilliği ifade eden örgütsel adalettir. Çalışanlar örgütsel uygulamaların ve davranışların adil olduğunu algıladıkları durumlarda işlerine, performanslarına ve yöneticilerine yönelik tutumları olumlu yönde olmakta ve yönetimlerine yardımcı olmak için ekstra rol davranışı göstererek örgütlerine yardımcı olmaktadır. Yapılan çalışmalarda, çalışanların karar verme sürecinin şeffaf olduğunu düşündükleri ve adil bir şekilde muamele gördükleri zaman örgüt içinde çalışan sesliliğinin (Dustar ve Esmailzadeh, 2014; Takeuchi vd., 2012) ve örgütsel muhalefetin arttığı (Kassing ve McDowell, 2008, Goodboy vd., 2008) görülmektedir. Bu nedenle çalışmamızın konusu algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin rolünü belirlemeye yöneliktir. Çalışmada, algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin rolünü analiz etmek için araştırmanın örnekleme olan Konya ilindeki banka çalışanlarından elde edilen veriler doğrultusunda analizler yapılmıştır.

Araştırmada yapılan tanımlayıcı istatistiklerin sonuçlarına göre, araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel adalet algıları değerlendirildiğinde, banka çalışanlarının çalıştıkları bankayı adil olarak algıladıkları ifade edilebilir. Banka çalışanlarının örgütsel muhalefet algılarının orta düzeyde olduğu bir diğer ifade ile banka çalışanlarının örgütsel politikalara ve uygulamalara yönelik görüşlerini orta düzeyde ifade ettikleri tespit edilmiştir. Çalışan sesliliği algılarının ise orta düzeyde

olduğu bir diğer ifadeyle banka çalışanlarının örgütsel uygulamalara yönelik fikirlerini orta düzeyde paylaştıkları ifade edilebilir.

Değişkenler arası ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; örgütsel adalet ve alt boyutlarından etkileşim adaleti boyutu ve dağıtım adaleti boyutu ile örgütsel muhalefet ve alt boyutu olan dikey muhalefet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda banka çalışanlarının örgütsel adalet ve alt boyutları olan etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti algılaması arttıkça örgütsel muhalefet ve alt boyutu dikey muhalefetin artacağı ifade edilebilir. Örgütsel adaletin prosedürel adalet boyutu ile örgütsel muhalefet ve alt boyutları olan dikey muhalefet, dışsal muhalefet ve yatay muhalefet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda banka çalışanlarının örgütsel adaletin prosedürel adalet algılaması arttıkça örgütsel muhalefet ve alt boyutları olan dikey muhalefet, dışsal muhalefet ve yatay muhalefetin artacağı ifade edilebilir. Bu bulgular literatürdeki Kassing ve McDowell (2008), Goodboy vd. (2008) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Örgütsel adalet ve alt boyutlarından etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti boyutu ile dışsal muhalefet ve yatay muhalefet arasında ise anlamlı olmayan bir ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Örgütsel adalet ve alt boyutları etkileşim adaleti, prosedürel adalet ve dağıtım adaleti boyutu ile çalışan selsliliği ve alt boyutları kabul edilmiş selslilik, savunma amaçlı selslilik ve örgüt yararına selslilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda banka çalışanlarının örgütsel adalet ve alt boyutları etkileşim adaleti, prosedürel adalet ve dağıtım adaleti algılaması arttıkça çalışan selsliliği ve alt boyutları kabul edilmiş selslilik, savunma amaçlı selslilik ve örgüt yararına selsliliğin artacağı ifade edilebilir. Bu bulgular literatürdeki Alyusef ve Zhang (2015) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir

Örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutu ile çalışan selsliliği ve alt boyutları kabul edilmiş selslilik ve örgüt yararına selslilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiler olduğu saptanmıştır. Örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutu ile savunma amaçlı selslilik arasında anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda banka çalışanlarının örgütsel muhalefetin dikey muhalefet algılaması arttıkça çalışan selsliliği ve alt boyutları kabul edilmiş selslilik ve örgüt

yararına sesliliğin artacağı ifade edilebilir. Ancak, örgütsel davranış yazınında bu bulguyu destekleyecek araştırmalara rastlanılmamıştır.

Örgütsel muhalefetin dışsal muhalefet boyutu ile savunma amaçlı seslilik ve örgüt yararına seslilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda banka çalışanlarının örgütsel muhalefetin dışsal muhalefet algılaması arttıkça savunma amaçlı seslilik ve örgüt yararına sesliliğin artacağı ifade edilebilir. Ancak, örgütsel davranış yazınında bu bulguyu destekleyecek araştırmalara rastlanılmamıştır. Ayrıca, örgütsel muhalefetin dışsal muhalefet boyutu ile çalışan sesliliği ve alt boyutu kabul edilmiş seslilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ancak, örgütsel davranış yazınında bu bulguyu destekleyecek araştırmalara rastlanılmamıştır.

Örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutu ile savunma amaçlı seslilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda banka çalışanlarının örgütsel muhalefetin yatay muhalefet algılaması arttıkça savunma amaçlı sesliliğin artacağı ifade edilebilir. Ancak, örgütsel davranış yazınında bu bulguyu destekleyecek araştırmalara rastlanılmamıştır. Örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutu ile çalışan sesliliği ve alt boyutu kabul edilmiş seslilik ve örgüt yararına seslilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak, örgütsel davranış yazınında bu bulguyu destekleyecek araştırmalara rastlanılmamıştır.

Örgütsel muhalefet ile savunma amaçlı seslilik ve örgüt yararına seslilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda banka çalışanlarının örgütsel muhalefet algılaması arttıkça savunma amaçlı seslilik ve örgüt yararına sesliliğin artacağı ifade edilebilir. Örgütsel muhalefet ile kabul edilmiş seslilik arasında anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel muhalefet ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, banka yöneticilerinin ve çalışanların çalışan sesliliğini arttırabilmek için bankalarda örgütsel muhalefet algılamalarını arttırıcı yönde uygulamalara ve politikalara ağırlık vermelerinin faydalı olabileceği ifade edilebilir. Ancak, örgütsel davranış yazınında bu bulguyu destekleyecek araştırmalara rastlanılmamıştır.

Çalışmada örgütsel adalet, örgütsel muhalefet ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel adaletin çalışan sesliliği üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, bankalarda yönetici ve çalışanların sesliliğini arttırabilmek için bankalarda örgütsel adalet algılamalarını arttırıcı yönde uygulamalara ve politikalara ağırlık vermelerinin faydalı olabileceği ifade edilebilir.

Ayrıca örgütsel adalet ve alt boyutları olan prosedürel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin örgütsel muhalefet ve alt boyutları olan dikey muhalefet, dışsal muhalefet ve yatay muhalefet üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaleti ve prosedürel adaletin örgütsel muhalefetin alt boyutları üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korsgaard ve Roberson (1995), Avery ve Quinones (2002), Kassing ve McDowell (2008), Goodboy vd. (2008) tarafından yapılan araştırmaların bulguları, bu bulguyu dolaylı olarak desteklemektedir. Ayrıca, dağıtım adaletinin örgütsel muhalefetin alt boyutları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, banka yönetici ve çalışanlarının örgütsel muhalefetini arttırabilmek için örgütsel adaletin boyutlarından etkileşim ve prosedürel adalet algılamalarını arttırıcı uygulama ve politikalara ağırlık vermenin faydalı olabileceği ifade edilebilir.

Örgütsel adalet ve alt boyutları olan prosedürel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin çalışan sesliliği ve alt boyutları olan kabul edilmiş seslilik, savunma amaçlı seslilik ve örgüt yararına seslilik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda etkileşim adaletinin çalışan sesliliğinin alt boyutları olan kabul edilmiş seslilik, savunma amaçlı ve örgüt yararına seslilik üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisi

olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaleti ile savunma amaçlı seslilik arasında pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, dağıtım adaletinin, kabul edilmiş seslilik ve örgüt yararına seslilik üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedürel adaletin örgüt yararına seslilik üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca prosedürel adaletin kabul edilmiş seslilik ve savunma amaçlı seslilik üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular literatürdeki Wang ve Jiang (2014) ve Özçınar vd. (2015) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide çalışan sesliliğinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide çalışan sesliliğinin aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel muhalefetin alt boyutları arasındaki ilişkide çalışan sesliliğinin alt boyutlarının aracılık rolünü tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda etkileşim adaletinin dikey muhalefet üzerindeki etkisinde örgüt yararına sesliliğın aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Dağıtım adaletinin dikey muhalefet üzerindeki etkisinde örgüt yararına sesliliğın aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Prosedürel adaletin dışsal muhalefet üzerindeki etkisinde savunma amaçlı sesliliğın; yatay muhalefet üzerindeki etkisinde savunma amaçlı sesliliğın ve dikey muhalefet üzerindeki etkisinde savunma amaçlı sesliliğın aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular çalışmanın literatüre yaptığı özgün katkı olarak düşünülebilir. Zira yazında algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğının rolünü doğrudan irdeleyen araştırmaya rastlanılmadığı ve bu üç değişken arasındaki ilk çalışma olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde örgütsel adaletin örgütsel muhalefet ve çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilediği ve bu bulguların literatürde yapılan çalışmalar ile benzerlik gösterdiği söylenebilmektedir (Kassing ve McDowell, 2008; Goodboy vd. 2008; Kavak, 2016; Brockner vd., 2001; Hsiung, 2012; Makens, 2016;

Alyusef ve Zhang, 2015). Ayrıca araştırma sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide çalışan sesliliğinin aracılık rolüne sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar dikkate alındığında bu çalışma örgütsel adalet, örgütsel muhalefet ve çalışan sesliliği değişkenlerinin bir arada ele alması, çalışma kapsamında yapılan değerlendirmelerde söz konusu değişkenlerin alt boyutlarının da dikkate alınması ve örgütsel davranış yazınında bu değişkenleri bir arada ele alan çalışmaya rastlanılmamış olması çalışmanın kalitesini artırmaktadır. Gelecekte özellikle örgütsel muhalefet ve çalışan sesliliği değişkenlerinin farklı değişkenlerle araştırma konusu olarak ele alınabilir.

Bu çalışmasının bazı katkıları olmakla birlikte araştırma bulguları yorumlanırken bazı sınırlılıklar dikkate alınmalıdır. Birincisi, araştırma verileri sadece Konya ilindeki banka çalışanlarından elde edilmiştir. Bu bulguların bütün banka çalışanları, farklı sektör ve örgütler açısından genellenebilmesi için gelecekte hem sektör bazında, hem de farklı sektör ve örgütlerdeki çalışanlar üzerinde çok sayıda araştırmaya gereksinim duyulmaktadır. İkincisi, katılımcıların bilgiyi paylaşma ve cevap vermede çekingen davranışları ve anketi cevaplandırmaya yeterli zaman ayırmamaları bir başka kısıt olabilmektedir.

Bu araştırmanın örneklemini Konya ilinde banka çalışanları oluşturduğu için araştırma sonuçlarının genelleştirilme gücü zayıf kalmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalar açısından araştırma daha büyük örneklerle yeniden çalışılabilir. Araştırmanın sadece belirli bir zaman dilimine ait veriler üzerinden değerlendirildiği dikkate alınması gerekmektedir. Bu araştırma sadece Konya ilinde yapıldığı için farklı illerde benzer örneklem üzerinde veya farklı sektörlerde yapılmasında fayda bulunmaktadır. Ayrıca bu araştırma belirli zaman kısıtları içerisinde yapıldığı için cevapları aranan sorular ve ileri sürülen hipotezler dikkate alındığında veri toplama metodu olarak süreli bir çalışmanın gerçekleştirilmesinin daha uygun bir yaklaşım olduğu söylenebilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adelman, K. S. (2010). Employee Voice And Upward Communication: A Phenomenological Collective Case Study Of Leadership Behaviors in Performance Excellence Award Winning Health Organizations. Doctoral Dissertation, School of Business and Technology, Capella University.
- Ağalday, B. (2013). İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Ağalday, B.; Özgan, H., ve Arslan, M. C. (2014). The Perceptions of The Administrators Working in Primary and Secondary Schools Related to The Organizational Dissent. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 4(3), 35-50.
- Akada, T. (2015). Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmenler Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Akram, T.; Haider, M. J. ve Feng, Y. X. (2016). The Effects of Organizational Justice on the Innovative Work Behavior of Employees: An Empirical Study from China. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2, 114-126.
- Aksel, S. F. (2013). Relationship Between Workplace Democracy And Organizational Dissent Behavior. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı.
- Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 1(13), 1-13.
- Aktuğ, M. (2016). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Akyel, Y. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.

- Al-Busaidi, A. S. (2014). Toward A Model Of Organizational Muted Dissent: Construct Definition, Dimensions, Measurement, And Validation, Doctoral Dissertation, Ohio University.
- Alfayad, Z. ve Arif, L. S. M. (2017). Employee Voice and Job Satisfaction: An Application of Herzberg Two-factor Theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150-156.
- Almansour, Y. M. (2012). "The Mediating Role of Organizational Justice Components in the Relationship Between Leadership Styles and Job Satisfaction", *Global Journal of Management and Business Research*, 12/20, 74-80.
- Alparslan, A. M. (2016). Örgütlerde Sessizlik ve Düşüncelerini Açıkça İfade Etme Davranışları (Edt: Pelin Kanten ve Selahattin Kanten). *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Altunişik, R.; Coşkun, R.; Bayraktaroğlu, S., ve Yildirim, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Alyusef, M. I. G. ve Zhang, P. (2015). The Effects Of Managerial Consultation On Voice Futility With Organizational Justice As Moderator: Mediating Role Of Psychological Safety. *European Scientific Journal, Esj*, 11(35).
- Ambrose, M.L. ve Schminke, M. (2003). Organizational Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support and Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295- 305.
- Andersson-Stråberg, T., Sverke, M., & Hellgren, J. (2007). Perceptions Of Justice in Connection With Individualized Pay Setting. *Economic and Industrial Democracy*, 28(3), 431-464.
- Ando, N. ve Matsuda, S. (2010) How Employees See Their Roles: The Effect of Interactional Justice and Gender. *Journal of Service Science and Management*, 3, 281-286.
- Anyango, C.; Ojera, P. ve Ochieng, I. (2015). Meaning And Application Of Employee Voice. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*. 2(5), 10-16.

- Ardoğan, R. (2004). Teorik Temeller ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2), 171-189.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook Of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited.
- Arslan, A. ve Yener, S. (2016). İşgören Sessizliği Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191.
- Arun, K. ve Polat, M. (2015). İşgören Sesi Çeşitliliği: Kurumsal ve Bireysel Bilişim Teknolojilerinin İşgören Sesi Üzerine Etkisi. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, 776-779.
- Ashford, S.J., Rothbard, N.P., Piderit, S.K. ve Dutton, J.E. (1998). Out On A Limb: The Role Of Context And Impression Management in Selling Gender-Equity Issues. *Administrative Science Quarterly*, 43, 23-57.
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, İlköğretim Sınıf Öğretmenliği ABD, Afyonkarahisar.
- Atasever, M. (2013). Yıldırmanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Avery, D. R. ve Quinones, M. A. (2002). Disentangling The Effects of Voice: The Incremental Roles Of Opportunity, Behavior, And Instrumentality In Predicting Procedural Fairness. *Journal Of Applied Psychology*, 87, 81-86.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. ve Palanski, M. E. (2012). Exploring The Process Of Ethical Leadership: The Mediating Role Of Employee Voice And Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E. ve Patterson, B. R. (2007). The Influence Of Employee Burnout Syndrome On The Expression Of Organizational Dissent. *Communication Research Reports*, 24(2), 97-102.
- Aydın, M. A. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep Ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Barlı, Ö. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. İstanbul: Aktif Yayınevi.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1), 29-62.
- Başar, U. ve Varoğlu, A. K. (2016). Örgütsel Politika Algısının İhmalkârlık Üzerindeki Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracı Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 23(3), 751-765.
- Beldek, E. G. (2015). Örgütsel Özdeşleşme Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Görgül Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı.
- Benson, J. ve Brown, M. (2010). Employee Voice: Does Union Membership Matter?. *Human Resource Management Journal*, 20(1), 80-99.
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S. ve Walker, H.J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3), 303-326
- Beugre C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. London: Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut.
- Beugré, Constant D. (2002). "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employess: An African Perspective". *International Journal of Human Resource Management* 13(7), 1091-1104.
- Bidarian, S. ve Jafari, P. (2012). The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1622-1626.
- Bies, R. (2015). Interactional Justice: Looking Backward, Looking Forward. The Oxford Handbook of Justice in the Workplace Edited by Russell S. Cropanzano and Maureen L. Ambrose. Oxford University Press is A Department Of The University of Oxford.

- Bies, R. J. ve Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria Of Fairness. *Research on Negotiations in Organizations, 1*, 43-55.
- Boone, L.E. ve Kurtz, D.L. (2011). *Contemporary Business*. Fourteenth Edition, John Wiley & Sons, USA.
- Bouda, D. (2015). The Expression Of Organizational Dissent Among Sub-Saharan African Student Migrants in The United States. Doctoral Dissertation, Minnesota State University, Mankato.
- Bowman, B. (2013). Positive Deviance in The Workplace: Expanding The Boundaries Of Dissent. Doctoral dissertation, The Department of Communication, Baylor University.
- Boxall, P ve Purcell, J (2003) *Strategic Human Resource Management*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Bradley, G. ve Sparks, B. A. (2002). Fair Process Revisited: Differential Effects Of Interactional And Procedural Justice In The Presence Of Social Comparison Information. *Journal of experimental social psychology, 38*(6), 545-555.
- Brief, A. ve Motowidlo, S. J. (1986), Prosocial Organizational Behaviour. *Academy of Management Review, 11*, 710-725.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. ve Greenberg, J. (2009). Voice And Silence in Organizations: Historical Review And Current Conceptualizations. *Voice And Silence in Organizations, 1*. 1-33.
- Brockner, J. (1996). Understanding The Interaction Between Procedural And Distributive Justice: The Role Of Trust. (Edt: R. M. Kramer & T. R. Tyler). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 390-413). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X. ve Shapiro, D. (2001). Culture And Procedural Justice: The Influence of Power Distance On Reactions To Voice. *Journal of Experimental Social Psychology, 37*(4), 300-315.
- Bryne, Zinta S. ve Hochwarter, Wayne A. (2008), "Perceived Organizational Support and Performance Relationships Across Levels of Organizational Cynicism". *Journal of Management Psychology, 23*(1), 54-72.

- Buckner, M. M., Ledbetter, A. M. ve Bridge, M. C. (2013). Raised To Dissent: Family-Of-Origin Family Communication Patterns As Predictors Of Organizational Dissent. *Journal of Family Communication*, 13(4), 263-279.
- Budak, G. (2015). Psikolojik Dayanıklılık ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Budak, Ö. S. (2015). Kamu Kurumlarında Örgütsel Sessizlik, Etik İklim ve Yönetim Tarzları Alt Boyutları İlişkilerinin İncelenmesi: Erzurum Sağlık Sektöründe Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Bulut, H. (2016). Liderlik Tarzlarının Çalışan Sessizliğine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı.
- Bulut, H. ve Bayramlık, H. (2015). Öğretmenlerin “Çalışan Sessizliği” Davranışlarının İncelenmesi: Balıkesir Devlet Okullarında Bir Araştırma. II. Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu, 22-24 Ekim 2015 Mersin, 444-449.
- Burns, T.,& Wagner, C. (2013). Organizational Dissent. *Principal Leadership*, 29-23.
- Burris, E. R., Detert, J. R. ve Romney, A. C. (2013). Speaking Up Vs. Being Heard: The Disagreement Around And Outcomes Of Employee Voice. *Organization Science*, 24(1), 22-38.
- Burris, E.R., Detert, J.R. ve Chiaburu, D.S. (2008). Quitting Before Leaving: The Mediating Effects Of Psychological Attachment And Detachment On Voice. *Journal of Applied Psychology*, 93, 912–922.
- Büyükbeşe, T., Okun, O. ve Sayın, B. (2017), İş Gören Sessizliğinin Demografik Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi: Çokuluslu Bir Örneklem Üzerinde Çalışma. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(9), 309-322.
- Carter, M. Z., Mossholder, K. W., Feild, H. S. ve Armenakis, A. A. (2014). Transformational Leadership, Interactional Justice, And Organizational Citizenship Behavior: The Effects Of Racial And Gender Dissimilarity Between Supervisors and Subordinates. *Group & Organization Management*, 39(6), 691-719.

- Chan, S. C. (2014). Paternalistic Leadership And Employee Voice: Does Information Sharing Matter?. *Human Relations*, 67(6), 667-693.
- Chen McCain, S. L., Tsai, H. ve Bellino, N. (2010). Organizational Justice, Employees' Ethical Behavior, And Job Satisfaction In The Casino Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 992-1009.
- Chen, L.; Zhang, L. ve Zhao, N. (2015). Exploring The Nonlinear Relationship Between Challenge Stressors And Employee Voice: The Effects Of Leader–Member Exchange And Organisation-Based Self-Esteem. *Personality and Individual Differences*, 83, 24-30.
- Choi, S. (2011). Organizational Justice And Employee Work Attitudes: The Federal Case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204.
- Chou, S. Y. & Barron, K. (2016). Employee Voice Behavior Revisited: Its Forms And Antecedents. *Management Research Review*, 39(12), 1720-1737.
- Choudhary, P. ve Kumar, R. (2011). Impact of Organizational Justice on Organizational Effectiveness. *Industrial Engineering Letters*, 1(3), 18-24.
- Cohen-Charash, Y. Ve Spector, P. E. (2001). The Role Of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, Jason A. ve Chertkoff, Jerome M. (2002). “Explaining in Justice: The Interactive Effect Of Explanation And Outcome On Fairness Perceptions And Task Motivation”. *Journal Of Management*, 28(5), 591–610.
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter ve K. Yee Ng.; (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, A.J., Greenberg, J. ve Zapata-Phelan, C. (2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview. (Edt: Jerald Greenberg & Jason A. Colquitt), *Handbook of Organizational Justice*. New Jersey: Lavrence Erlbaum Associates, Inc.
- Constantin, E. C. ve Baias, C. C. (2015). Employee Voice Key Factor in Internal Communication. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 975-978.

- Cropanzana, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *The Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R. ve Ambrose, M. L. (2001). Procedural And Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective And A Research Agenda. (Edt: Greenberg, J.,& Cropanzano, R.). *Advances in Organizational Justice*. Stanford University Press, 119, 151.
- Cropanzano, R. ve Ambrose, M. L. (Eds.). (2015). *The Oxford Handbook Of Justice In The Workplace*. Oxford University Press.
- Cropanzano, R. ve Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze. (Edt: Cooper, C.L., Robertson, I.T.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester, UK: Wiley.
- Croucher, S. M., Braziunaite, R., Homsey, D., Pillai, G., Saxena, J., Saldanha, A. ve Agarwal, K. (2009). Organizational Dissent And Argumentativeness: A Comparative Analysis Between American and Indian organizations. *Journal of Intercultural Communication Research*, 38(3), 175-191.
- Croucher, S. M., Kassing, J. W. ve Diers-Lawson, A. R. (2013). Accuracy, Coherence, And Discrepancy In Self-And Other-Reports: Moving Toward An Interactive Perspective Of Organizational Dissent. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 425-442.
- Croucher, S. M., Parrott, K., Zeng, C. ve Gomez, O. (2014). A Cross-Cultural Analysis Of Organizational Dissent And Workplace Freedom In Five European Economies. *Communication Studies*, 65(3), 298-313.
- Croucher, S. M., Zeng, C. ve Kassing, J. (2016). Learning to Contradict and Standing Up for the Company: An Exploration of the Relationship Between Organizational Dissent, Organizational Assimilation, and Organizational Reputation. *International Journal of Business Communication*.
- Çakar, N. D. ve Yildiz, S. (2009). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken Mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.

- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). "Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?". Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Ankara: Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası.
- Çetin, Ş. ve Çakmakçı, C. (2012). Çalışan Sessizliği Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması. *KHO Bilim Dergisi*, 22(2), 1-19.
- 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,
- Çiçek, B. (2016). Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim ve Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Çiğdem, S. (2013). Büro Yönetiminde Whistleblowing ve Etik İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (Özel Sayı)*, 93-109
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Sonuçlarına İlişkin Görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 170-182.
- Dai, L. ve Xie, H. (2016). Review and Prospect on Interactional Justice. *Open Journal of Social Sciences*, 4(1), 55-61.
- Daileyl, R. C. ve Kirk, D. J. (1992). Distributive And Procedural Justice As Antecedents Of Job Dissatisfaction And Intent To Turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- DeConinck, J. B. (2010). The Effect Of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, And Perceived Supervisor Support On Marketing Employees' Level Of Trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.

- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı, Bilig Dergisi*, 56, 99-119.
- Detert, J.R. ve Burris, E.R. (2007). Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50, 869–884.
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dilek, Y. (2014). Kişilik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2),71-78.
- Douglas M. Cowherd ve David I. Levine (1992). “Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation Of Distributive Justice Theory”. *Administrative Science Quarterly*, 37(2),303-304.
- Dundon, T. ve Rollinson, D. (2004). *Employment Relations in Non-Union Firms*. Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. ve Ackers, P. (2004). The Meanings And Purpose Of Employee Voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Durak, İ. (2013). Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (41), 111-136.
- Dustar, M. ve Esmailzadeh, M. (2014). Organizational Justice and Its Effects on Employees Voice and Performance. *Journal Of Management Studies In Development & Evaluation*, WINTER 23(72), 143-163.

- Dutton, J.E., Ashford, S.J., Lawrence, K.A. ve Miner-Rubino, K. (2002). Red Light, Green Light: Making Sense Of The Organizational Context For Issue Selling. *Organization Science*, 13, 335–369.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'Neill, R.M., Hayes, E. Ve Wierba, E.E. (1997). Reading The Wind: How Middle Managers Assess The Context For Selling Issues To Top Managers. *Strategic Management Journal*, 18, 407–425.
- Dwomoh, G. (2012). The Relationship Between Employee Voice And Organizational Performance At Electricity Company Of Ghana. *European Journal of Business and Management*, 4(6), 1-6.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Eisenberger, Robert, S. Armeli, B. Rexwinkel, R.D. Lynch, L. Rhoades (2001), Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eilerman, D. (2006). Conflict: Personal Dynamics And Choice. <https://Www.Mediate.Com/Articles/Eilerman2.Cfm>.
- Ellis, J. B., Van Dyne, L., Greenberg, J. ve Edwards, M. S. (2009). Voice And Silence As Observer Reactions To Defensive Voice: Predictions Based On Communication Competence Theory. *Voice And Silence in Organizations*, 37-61.
- Erdinç S.B., (2009). “Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, Türkiye, 21-23 Mayıs 2009, Ss.165-170
- Erdoğan, B. (2002), “Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals”. *Human Resources Management Review*, 12, 555-578.

- Erdoğan, E. (2011). Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Erez, A., LePine, J.A. ve Elms, H. (2002). Effects Of Rotated Leadership And Peer Evaluation On The Functioning And Effectiveness Of Self-Managed Teams: A Quasi-Experiment. *Personnel Psychology*, 55, 929–948.
- Erkanlı, H. (2009). Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). Örgütsel Bağlılık. (Edt: Derya Ergun Özler). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Ertürk, E. (2014). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C. ve Hope Hailey, V. (2011). The Influence Of Perceived Employee Voice On Organizational Commitment: An Exchange Perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113-129.
- Folger, R. G. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice And Human Resource Management* (7). Sage Sage Publications Inc., USA.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (2001). “Fairness Theory: Justice As Accountability”. (Edt: Jerald Greenberg, Russel Cropanzano). *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California.
- Folger, R. ve Konovsky, M. (1989). “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fuller, J., Marler, L. ve Hester, K. (2006). Promoting Felt Responsibility For Constructive Change And Proactive Behavior: Exploring Aspects Of An Elaborated Model Of Work Design. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1089–1120.

- Gao, L., Janssen, O, ve Shi, K. (2011). Leader Trust And Employee Voice: The Moderating Role Of Empowering Leader Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- Garner, J. T. (2006). When Things Go Wrong At Work: Expressions Of Organizational Dissent As Interpersonal Influence. Doctoral Dissertation, Texas A&M University.
- Garner, J. T. (2009). Strategic Dissent: Expressions Of Organizational Dissent Motivated By Influence Goals. *International Journal Of Strategic Communication*, 3(1), 34-51.
- Garner, J. T. (2011). Making Waves At Work: Perceived Effectiveness And Appropriateness Of Organizational Dissent Messages. *Management Communication Quarterly*, XX(X), 1-17.
- Garner, J. T. (2013a). How To Communicate Dissent At Work. <https://Hbr.Org/2013/02/How-To-Communicate-Dissent-At#>
- Garner, J. T. (2013b). Dissenters, Managers, And Coworkers: The Process Of Co-Constructing Organizational Dissent And Dissent Effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 373-395.
- Garner, J. T. (2016) Sunday Democracies: A Mixed Methods Analysis Of Members' Perceptions Of Church Authority And Organizational Dissent. *Journal Of Applied Communication Research*, 44(4), 415-433,
- Garner, J. T. ve Garner, L. T. (2011). Volunteering An Opinion: Organizational Voice And Volunteer Retention In Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 813-828.
- Garner, J. T., Kinsky, E. S., Duta, A. C. ve Danker, J. (2012). Deviating From The Script: A Content Analysis Of Organizational Dissent As Portrayed On Primetime Television. *Communication Quarterly*, 60(5), 608-623.
- George. J. M. ve Jones, G. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall
- Glauser, M.J. (1984). Upward Information Flow In Organizations: Review And Conceptual Analysis. *Human Relations*, 37, 613–643.

- Goodboy, A. K., Chory, R. M. ve Dunleavy, K. N. (2008). Organizational Dissent As A Function Of Organizational Justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.
- Gorden, W. I. (1988). Range Of Employee Voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 283-299.
- Gossett, L. M. ve Kilker, J. (2006). My Job Sucks: Examining Counterinstitutional Web Sites As Locations For Organizational Member Voice, Dissent, And Resistance. *Management Communication Quarterly*, 20(1), 63-90.
- Göktaş Kulualp, H. (2016). Çalışan Sessizliği ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 16(4).
- Graham, J. W. (1983). Principled Organizational Dissent. The Degree Doctor Of Philosophy Field Of Organization Behavior, Northwestern University
- Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay.(Edt: B.M. Staw & L.L. Cummings), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenberg, J (1996). *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy Of Organizational Justice Theories. *The Academy Of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, And Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (2005). *Organizational Justice, Ethics and Corporate Social Responsibility*. New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J. (2009), Everybody Talks About Organizational Justice, But Nobody Does Anything About It. *Industrial and Organizational Psychology*, 2,181-195.
- Greenberg, J. ve Robert, J. B. (1992). "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 433-444.
- Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini Ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güven, Ç. (2017). Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesine Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü Ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Hamid, M. H. ve Othman, Z. (2015). Whistleblowing And Voicing Dissent İn Organizations. *International Journal Of Management Sciences*, 6(1), 8-15.
- Hassan, A. (2002). Organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to leave. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 55-66.
- Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic And Dissent Conditions İn Organizational Rhetoric. *Journal Of Applied Communication Research*, 18, 141-152
- Hegstrom, T. G. (1995). Focus On Organizational Dissent: A Functionalist Response To Criticism. In J. Lehtonen (Ed.), *Critical Perspectives On Communication Research And Pedagogy* (Pp. 83–94). St. Ingbert, Germany: Rohrig University Press.
- Hellman, Chan, D.R. Fuqua, J. Worley (2006). A Reliability Generalization Study on the Survey of Perceived Organizational Support The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 631-642.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. (2011). *Organizational Behavior*. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice And Loyalty: Responses To Decline in Firms, Organizations, And States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic Leadership And Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal Of Business Ethics*, 107(3), 349-361.
- Hubbell, A. P. ve Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating Factors: Perceptions Of Justice And Their Relationships With Managerial And Organizational Trust. *Communication Studies*, 56, 47-70.

- Hunjra, A. I., Ali, M. A., Chani, M. I., Khan, H. ve Rehman, K. U. (2010). Employee Voice And İntent To Leave: An Empirical Evidence Of Pakistani Banking Sector. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3056-3061.
- Ingwar, N. I. (2014). Exploring Relationships Between Employees' Locus Of Control, Individualism And Collectivism Orientation, And Upward Dissent Message Strategies. Presented To The Faculty Of The University Of Alaska Fairbanks In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree of Master of Arts.
- İslam, G. ve Zyphur, M.J. (2005). Power, Voice, And Hierarchy: Exploring The Antecedents Of Speaking Up In Groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9, 93–103.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(1), 67-92.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Jawad, M., Raja, S., Abraiz, A. ve Tabassum, T. M. (2012). Role Of Organizational Justice İn Organizational Commitment With Moderating Effect Of Employee Work Attitudes. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(4), 39-45.

- Jiang, Z., Gollan, P. J. ve Brooks, G. (2017). Relationships Between Organizational Justice, Organizational Trust And Organizational Commitment: A Cross-Cultural Study Of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973-1004.
- Johnson" Russell E.; Selenta, Christopher ve Lord, Robert G. (2006). When Organizational Justice And The Self-Concept Meet: Consequences For The Organization And Its Members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 175–201.
- Kadı, A. G. A. ve Beytekin, O. F. (2015). Okul Kültürü ve Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişkinin Meslekî Değerler Aracılığıyla Araştırılması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 71-97
- Kanten, P. ve Kanten, S. (2016). *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kara, S. B. K. (2015). Relationship Between Political Discrimination And Dissent Behaviour Displayed By Teachers. *Educational Research And Reviews*, 10(7), 933.
- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Davranış Bilimleri Bilim Dalı.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Güncellenmiş 2. Basım, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karalar, S. ve Usta, I. (2016). "A Research on Reviewing the Relationship Between Perceived Participative Climate and Organizational Dissent", 15.National Business Congress, 26-28 May, Istanbul.
- Karasel, N., Altınay, Z., Altınay, F. ve Dagli, G. (2017). Paternalist Leadership Style Of The Organizational Trust. *Quality & Quantity*, 1-20.
- Karip, E. (2015). *Çatışma Yönetimi*. Pegem Akademi.
- Kassing, J. W. (1997a). Development and Validation of The Organizational Dissent Scale. Doctoral Dissertation, Kent State University.
- Kassing, J. W. (1997b). Articulating, Antagonizing, And Displacing: A Model Of Employee Dissent. *Communication Studies* (48), 311-332.

- Kassing, J. W. (1998). Development and Validation Of The Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2000). Exploring The Relationship Between Workplace Freedom Of Speech, Organizational Identification, And Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17, 387-396
- Kassing, J. W. (2001b). From the look of things: Assessing perceptions of organizational dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14, 443-471.
- Kassing, J. W. (2002a). Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly*, 16, 187-209.
- Kassing, J. W. (2007). Going Around The Boss: Exploring The Consequences Of Circumvention. *Management Communication Quarterly*, 21, 55-74.
- Kassing, J. W. (2008). Consider This: A Comparison Of Factors Contributing To Expressions Of Employee Dissent. *Communication Quarterly*, 56, 342-355.
- Kassing, J. W. (2009). Breaking The Chain Of Command: Making Sense Of Employee Circumvention. *Journal of Business Communication*, 46, 311-334.
- Kassing, J. W. (2011a). *Dissent in Organizations*. Cambridge: Polity
- Kassing, J. W. (2011b). Stressing Out About Dissent: Examining The Relationship Between Coping Strategies And Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 28, 225-234.
- Kassing, J. W. (2012). Dissent in Organizations. (Edt: A. K. Goodboy & K. Shultz) *Introduction To Communication Studies: Translating Scholarship Into Meaningful Practice* (Pp. 301-308). Dubuque, IA: Kendall Hunt.
- Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (2002b). Someone's Going To Hear About This: Examining The Association Between Dissent-Triggering Events And Employees' Dissent Expression. *Management Communication Quarterly*, 16, 39-65.
- Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (1999). Examining The Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (2001a). Dissension In The Organization As A Function Of Control Expectancies. *Communication Research Reports*, 18, 118-127.

- Kassing, J. W. ve DiCioccio, R. L. (2004). Testing A Workplace Experience Explanation Of Displaced Dissent. *Communication Reports*, 17, 111-120.
- Kassing, J. W. ve Kava, W. (2013). Assessing Disagreement Expressed To Management: Development Of The Upward Dissent Scale. *Communication Research Reports*, 30, 46-56
- Kassing, J. W. ve Zachary J. McDowell (2008) Disagreeing about What's Fair: Exploring the Relationship between Perceptions of Justice and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 25(1), 34-43.
- Kassing, J. W., Fanelli, S. A. ve Chakravarthy, L. (2015). Full-and Part-Time Dissent: Examining the Effect of Employment Status on Dissent Expression. *International Journal of Business Communication*, 1-11.
- Kassing, J. W., Piemonte, N., Goman, C. ve Mitchel, C. (2012). Dissent Expression As An Indicator Of Work Engagement And Intention To Leave. *Journal Of Business Communication*, 49(3), 237-253.
- Kavak, O. (2016). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Kaya, Ç. (2016). Kontrol Odağı Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 12(46), 81-96.
- Keleş, Y. (2014). Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı.
- Kenek, G.; Sökmen, A. ve Ekmekcioğlu, E.B. (2017). Örgütsel Adalet Algısı İle Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(9), 53-60.
- Kesen, M. ve Akyüz, B. (2016). Algılanan Örgütsel Destek ve Çalışan Sessizliğinin Bağlamsal Performans ve İşe Gömülmüşlüğe Etkisi: Devlet Hastanesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Tarih: 29-31 Mayıs 2016, 489-496.

- Kesen, M. ve Pabuçcu, H. (2016). Örgütsel Muhalefet Ve İşe Yabancılaşmanın Duygusal Tükenmişliğe Etkisinin Anfıs Model İle İncelenmesi. *Journal of International Social Research*, 9(42), 1552-1563.
- Klaas, B. S. ve Denisi, A. S. (1989). Managerial Reactions To Employee Dissent: The Impact Of Grievance Activity On Performance Rating. *Academy Of Management Journal*, 32(4), 705-717.
- Korsgaard, M. A. ve Roberson, L. (1995). Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role Of Instrumental And Non-Instrumental Voice In Performance Appraisal Discussions. *Journal Of Management*, 21, 657-669.
- Korucuoğlu, T. (2016). Örgütsel Güç Oyunları ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Kowtha, R., Landau, J. ve Chia, H. (2001). The Culture Of Voice: Exploring The Relationship Between Employee Voice And Organizational Culture. In *Academy of Management Conference, Washington, DC*.
- Kumar, K., Bakhshi, A. ve Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions As Predictor Of Job Satisfaction And Organizational Commitment. *IUP Journal of Management Research*, 8(10), 24.
- Kuru-Çetin, S. (2013). Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkileme Taktiklerinin Örgütsel Adalet İle İlişkisi. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kuşseven, A. (2016). Örgütsel Adalet Bağlamında Mobbing Olgusunun İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı.
- Küçükeşmen, E. (2015). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Ladebo OJ, Awotunde JM, AbdulSalaam-Saghir P. (2008). Coworkers' And Supervisor Interactional Justice: Correlates Of Extension Personnel's Job Satisfaction, Distress, And Aggressive Behavior. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 9, 206-225.

- Lam, C. F. (2013). Direct or Polite? Antecedents and Consequences of How Employees Express Voice. Doctor of Philosophy, Business Administration in the University of Michigan.
- Lambert, E. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155-168.
- Langton, N. ve Robbins, S. R. (2006). *Fundamentals of Organizational Behaviour*. Third Canadian Edition (3rd Edition), Pearson Education Canada.
- Lashari, M., Moazzam, A., Salman, Y. ve Irfan, S. (2016). Impact of Organizational Trust on Organizational Justice and Organizational Commitment: A Case of University of Sargodha. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 53(2).
- LePine, J. A. ve Van Dyne, L. (1998). Predicting Voice Behavior In Work Groups. *Journal Of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Leventhal, G. S. (1976). The Distribution Of Rewards And Resources In Groups And Organizations. (Edt: L. Berkowitz & W. Walster). *Advances In Experimental Social Psychology* (9, 91-131). New York: Academic Press.
- Lewis, D. (1995). Whistleblowers And Job Security. *The Modern Law Review*, 58(2), 208-221.
- Li, Y. ve Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese Leadership And Employee Voice Behavior: A Cross-Level Examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172-189.
- Liang, T. L., Liang, T. L., Chang, H. F., Chang, H. F., Ko, M. H., Ko, M. H. ve Lin, C. W. (2017). Transformational Leadership And Employee Voices In The Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 374-392.
- Liao, Wen-Chih ve Wei-Tao Tai (2006). "Organizational Justice, Motivation to Learn, and Training Outcomes". *Social Behavior and Personality* 34 (5), 545-556.
- Lindo, D. K. (1992). Dissent Can Be Your Biggest Asset. *SUPERVISION*, 53(4), 14-16.
- Liu, W., Song, Z., Li, X. ve Liao, Z. (2017). Why and When Leaders' Affective States Influence Employee Upward Voice. *Academy of Management Journal*, 60(1), 238-263.

- Liu, W., Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2013). The Relational Antecedents Of Voice Targeted At Different Leaders. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 841.
- Liu, W., Zhu, R. ve Yang, Y. (2010). I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, And Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 21, 189–202.
- Locke, Edwin A. (1976). The Nature And Causes Of Job Satisfaction. (Edt: M. D. Dunnette). *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago.
- Luo, Y. (2009). “Are We On The Same Page? Justice Agreement In International Joint Ventures”, *Journal of Business Research*, 44(9), 383-396.
- Lutgen-Sandvik, P., Riforgiate, S. ve Fletcher, C. (2011). Work As A Source Of Positive Emotional Experiences And The Discourses Informing Positive Assessment. *Western Journal Of Communication*, 75(1), 2-27.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill Companies. Inc.
- Macleod, D. And Clarke, N. (2009). *Engaging For Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement*. London: Department for Business, Innovation and Skills.
- Makens, M. A. (2016). *Employee Voice: The Roles Of Organizational Identification, Informational Justice And Power Distance*. Doctoral Dissertation, At the Universidade Catolica Portuguesa.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve 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.
- Mcdowall A. ve Fletcher, C. (2004). Employee Development: An Organizational Justice Perspective. *Personal Review*, 33(1), 8-29.
- McShane, S. L. ve Von Glinow, M. A., (2014). *Organizational Behavior*. McGraw Hill
- Mehta, A. (2009). *Organisation Development: Principles, Process & Performance*. Global India Publications Pvt Ltd.

- Mesmer-Magnus, J. R. ve Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing In Organizations: An Examination Of Correlates Of Whistleblowing Intentions, Actions, And Retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62(3), 277-297.
- Meyer, John. P. ve Allen, Natalie J. (1991). A Three Component Conceptualization at Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Miceli, M. P. ve Near, J. P. (1985). Characteristics Of Organizational Climate And Perceived Wrongdoing Associated With WhistleBlowing Decisions. *Personnel Psychology*, 38(3), 525-544.
- Miceli, M.P., Near, J.P. ve Dworkin, T.M. (2008). *Whistleblowing In Organizations*. New York: Routledge.
- Miles, J. A. (2012). *Management and Organization Theory: A Jossey-Bass reader* (Vol. 9). John Wiley & Sons.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. ve Hewlin, P. (2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453–1476.
- Millward, N, Bryn, A ve Forth, J (2000). *All Change At Work?* Routledge, London.
- Moaşa, H. (2013). Struggling for Organizational Identity: Employee Voice and Silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 92, 574-581.
- Moeidh, A. T., Shah, F. A., & Al-Matari, E. M. (2015). The Relationship between Prosocial Voice and the Patient Safety Culture in the Saudi Public Hospitals. *Asian Social Science*, 11(16), 267-277.
- 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., Blakey, G.L. ve Niehoff, B.P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 41(3), 351- 357.
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration And Directions For Future Research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.

- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice And Silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *Academy Of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W. ve Phelps, C. C. (1999). Taking Charge At Work: Extrarole Efforts To Initiative Workplace Change. *Academy of Management Journal*, 42, 403–419.
- Morrison, E.W. ve Rothman, N.B. (2009). Silence And The Dynamics Of Power. (Edt: J. Greenberg & M. Edwards). *Voice And Silence In Organizations* (pp. 175–202). Bingley, England: Emerald.
- Mumcu, A. ve Döven, M. S. (2016). Etik İklim ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi: Tokat İli Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 9(1), 113.
- Muqadas, F., Rehman, C. A. ve Aslam, U. (2017). Organizational Justice And Employee's Job Dissatisfaction: A Moderating Role Of Psychological Empowerment. *Pakistan Business Review*, 18(4), 848-864.
- Muzumdar, P. 2011. Influence of Interactional Justice on The Turnover Behavioral Decision in an Organisation. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 4(1), 11.
- Nergiz, F. (2015). Öğretmenlerde Örgütsel Adalet, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki (Kahramanmaraş İli Türkoğlu İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı.
- Ng, T. W. ve Feldman, D. C. (2012). Employee Voice Behavior: A Meta Analytic Test Of The Conservation Of Resources Framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Ng, T. W., Feldman, D. C. ve Butts, M. M. (2014). Psychological Contract Breaches And Employee Voice Behaviour: The Moderating Effects Of Changes In Social Relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 537-553.

- Olkkonen, M. E. ve Lipponen, J. (2006). Relationships Between Organizational Justice, Identification With Organization And Work Unit, And Group-Related Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ozkoc, A. G. ve Bektaş, T. (2016). Organizational Support And Self-Efficacy As The Predictors Of Dissenter Behavior Among Hotel Employees. *International Journal Of Academic Research in Business And Social Sciences*, 6(5), 285-305.
- Önal, S. (2015). Örgütsel Sessizlik Yabancılaşma İlişkisi: Çanakkale'deki Orta ve Büyük Ölçekli Oteller Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Ötken, A. B. ve Cenkci, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.
- Öz, Ela (2009). (Edt: Keser, A., Yılmaz, G., & Yürür, S.). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*. Umuttepe Yayınları.
- Özçınar, M. F., Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 150-171.
- Özdamar, K. (2001). *SPSS ile Biyoistatistik*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, L. ve Uğur, S. S. (2013). Çalışanların “Örgütsel Ses Ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-280.
- Özdemir, M. (2010). Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Özdemir, M. (2011). Lise Yöneticilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1895-1908.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.
- Özgen, F. ve Turunç, Ö. (2017). Örgütsel Adalet- Sinizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2), 80-96.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009), 'Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi'. (Edt:Zeyyat Sabuncuoğlu). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, Bursa: MKM Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ekin Yayınevi.
- Özmen, Ö.T; Arbak, Y. ve Özer, P.S. (2007). "Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, Vol.7(1), 17-33
- Öztürk, Y. (2014). The Relationship Of Authentic Leadership And Participative Climate With Employee Voice: The Moderating Role Of Personality And Organizational Identification. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı.
- Payne, H. J. (2007). The Role Of Organization-Based Self-Esteem In Employee Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 24(3), 235-240.
- Payne, H. J. (2014). Examining The Relationship Between Trust In Supervisor–Employee Relationships And Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 31(2), 131-140.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. ve Güney, Ç. G. (2013). Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: Mba Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, (75), 83-104.

- Pfeffer J. ve Langton N. (1993). "The Effect Of Wage Dispersion On Satisfaction, Productivity, And Working Collabotatively: Evidence From College And University Faculty". *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 382-407.
- Pinder Craig C. And Harlos Karen P. (2001) "Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice", *Research In Personnel And Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 307-331.
- Poole, W. L. (2007). Organizational Justice As a Framework for Understanding Union-Management Relations in Education. *Canadian Journal of Education*, 30 (3), 725-748.
- Power, R. L. (2013). Leader-Member Exchange Theory In Higher And Distance Education. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 14(4).
- Premeaux Sonya F. And Bedeian Arthur G. (2003) "Breaking The Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace", *Journal of Management Studies* 40(6), 1537 – 1562.
- Premeaux, S.F. (2001). Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace, Doctoral Dissertation, Louisiana State University.
- Qi, Y. ve Ming-Xia, L. (2014). Ethical Leadership, Organizational Identification And Employee Voice: Examining Moderated Mediation Process In The Chinese Insurance Industry. *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231-248.
- Qureshi, H., Frank, J., Lambert, E. G., Klahm, C. ve Smith, B. (2017). Organisational Justice's Relationship With Job Satisfaction And Organisational Commitment Among Indian Police. *The Police Journal*, 90(1), 3-23.
- Ragland, J. P. (2014). Exploring Dissent in Top-Tier Meetings As Communication Constitutive Of Organizational Democracy. Doctoral Dissertation, Texas Christian University.

- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F. ve Qurashi, F. (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3S), 188-196.
- Rai, G. S. (2013). Impact Of Organizational Justice On Satisfaction, Commitment And Turnover Intention: Can Fair Treatment By Organizations Make A Difference In Their Workers' Attitudes And Behaviors?. *Journal of Human Sciences*, 10(2), 260-284.
- Raja, G., & Krishnan, V. R. (2014). Relationship Between Organisational Justice and Commitment: Role of Leader-Member Exchange. *International Journal on Leadership*, 2(1), 10.
- Raub, S. (2008). Does Bureaucracy Kill Individual Initiative? The Impact Of Structure On Organizational Citizenship Behavior In The Hospitality Industry. *International Journal Of Hospitality Management*, 27(2), 179-186.
- Redding, W. C. (1985). Rocking Boats, Blowing Whistles, And Teaching Speech Communication. *Communication Education*, 34, 245-258.
- Redmond, V., Jameson, J. K. ve Binder, A. R. (2016). How Superior–Subordinate Relationship Quality And Conflict Management Styles Influence An Employee's Use Of Upward Dissent Tactics. *Negotiation And Conflict Management Research*, 9(2), 158-176.
- Rhoades, L., ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Rineer, J. R., Truxillo, D. M., Bodner, T. E., Hammer, L. B. ve Kraner, M. A. (2017). The Moderating Effect Of Perceived Organizational Support On The Relationships Between Organizational Justice And Objective Measures Of Cardiovascular Health. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 26(3), 399-410.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. (2012). *Essentials Of Organizational Behavior*. Pearson Education Inc.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. ve Coulter, M. K. (2012). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications (8th Edition)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

- Rupp, D. E. ve Cropanzano, R. (2002). The Mediating Effects Of Social Exchange Relationships In Predicting Workplace Outcomes From Multifoci Organizational Justice. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 89(1), 925-946.
- Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous, A.G., III. (1988). Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty, And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31, 599–627.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *The Journal of Business Science*, 2(1), 1-16.
- Saifi, I. A. ve Shahzad, K. (2017). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 11(1).
- Sarı, İ. (2016). *Büyük Hüküm "Adalet": "Bir saat adalet ile idârecilik yapmak, altmış sene nâfile ibadet yapmaktan daha iyidir."* (Vol. 22). Nokta ekitap.
- Sarkar, S. P. (2009). The Dance Of Dissent: Managing Conflict in Healthcare Organizations. *Psychoanalytic Psychotherapy*, 23(2), 121-135.
- Saunders, D.M., Shepard, B.H., Knight, V. ve Roth, J. (1992). Employee Voice To Supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 241–259.
- Selekler-Göksen, N., Yildirim-Öktem, Ö. ve Inelmen, K. (2016). The Impact of Organizational Justice on the Quality of the Leader-Member Relationship in Public versus Foundation Universities. *Egitim ve Bilim*, 41, 184.
- Settles, I. H., Cortina, L. M., Stewart, A. J. ve Malley, J. (2007). Voice Matters: Buffering The Impact Of A Negative Climate For Women in Science. *Psychology of Women Quarterly*, 31(3), 270–281.
- Shahinpoor, N. ve Matt, B. F. (2007). The Power Of One: Dissent And Organizational Life. *Journal Of Business Ethics*, 74(1), 37-48.
- Silverman, M., Bakhshalian, E., & Hillman, L. (2013). Social Media And Employee Voice: The Current Landscape. *Chartered Inst. of Personnel and Development*.

- Sirin, Y. (2016). Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Identification Perceptions of Physical Education Teachers. *International Journal of Business and Social Science*, 7(2), 126-133.
- Skarlıckı, D.P. ve Folger, R., 2003. "Hrm Special Issue: Fairness And Human Resources Management", *Human Resource Management Review*, 13 (1), 1-5.
- Spencer, D. G. (1986). Employee Voice And Employee Retention. *Academy Of Management Journal*, 29, 488-502.
- Srivastava, U. R. (2015). Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(11), 666-685.
- Stamper, C. ve Van Dyne, L. (2001). Work Status And Organizational Citizenship Behavior: A Field Study Of Restaurant Employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 517-536.
- Stewart, L. P. (1980). "Whistle Blowing": Implications For Organizational Communication. *Journal Of Communication*. 30(4), 90-101.
- Suliman, A.,& Al Kathairi, M. (2012). Organizational Justice, Commitment And Performance In Developing Countries: The Case Of The UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98-115.
- Sunar, S. (2016). Örgütsel Adaletin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi.
- Süt, A. (2010). İslam Düşüncesinin Erken Döneminde Muhalefet ve Görüntüleri. *Kelam Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 299-318.
- Szilás, R. (2011). *Work Stress and Organizational Justice*. Doctoral dissertation, Corvinus University Budapest.
- Şakar, A.N. (2010). Örgütsel Güven. (Edt: Özler, D. E.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Şanlımeşhur, Ö. (2015). Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet İle Çatışma İlişkisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Takeuchi, R., Chen, Z. Ve Cheung, S. Y. (2012). Applying Uncertainty Management Theory To Employee Voice Behavior: An Integrative Investigation. *Personnel Psychology*, 65(2), 283-323.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008a). Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate. *Personal Psychology*, 61, 37-68.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008b). Exploring Nonlinearity In Employee Voice: The Effects Of Personal Control And Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 51, 1189-1203.
- Tdk.Gov.Tr, 25.02.2016 www.tdk.gov.tr-2010 seslilik.
- Terzi, A. R. (2011). Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 36(162), 3-15.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thomas, P. ve Nagalingappa, G. (2012). Consequences Of Perceived Organizational Justice: An Empirical Study Of White-Collar Employees. *Researchers World: Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(2), 54-63.
- Tlaiss, H. A. ve Elamin, A. M. (2015). Exploring Organizational Trust And Organizational Justice Among Junior And Middle Managers In Saudi Arabia: Trust in Immediate Supervisor As A Mediator. *Journal of Management Development*, 34(9), 1042-1060.
- Tompkins, P. K. ve Cheney, G. (1985). Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations. (Edt: R. D. McPhee and P. K. Tompkins), *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Travis, D. J., Gomez, R. J., & Barak, M. E. M. (2011). Speaking Up And Stepping Back: Examining The Link Between Employee Voice And Job Neglect. *Children and Youth Services Review*, 33(10), 1831-1841.
- Tsai, N. T. ve Hsiung, H. H. (2013). A Force-Field Perspective On Dissent Behavior: The Interaction Between Employee Negative Perception And Group Positive Climate. Paper Presented At The Northeast Decision Sciences Institute Annual Meeting, New York, USA.
- Tunç, S. (2016). Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı.
- Turgut, T. ve Agun, H. (2016). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Cynicism: The Mediating Role of Psychological Capital and Employee Voice. *İş'te Davranış Dergisi*, 1 (1), 15-26.
- Turnage, A. K., & Goodboy, A. K. (2016). E-Mail And Face-To-Face Organizational Dissent As A Function Of Leader-Member Exchange Status. *International Journal of Business Communication*, 53(3), 271-285.
- Tutar, H. ve Sadykova, G. (2014). Örgütsel Demokrasi Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *The Journal Of Business Science*, 2(1), 1-16.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y. ve Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice And Job Satisfaction: How Do They İnterrelate, If At All?. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 27(1), 67.
- Uçar, P. (2016). Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı.
- Usmani, S. ve Jamal, S. (2013). Impact Of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice On Job Satisfaction Of Banking Employees. *Review Of Integrative Business And Economics Research*, 2(1), 351-383.

- Ürkek Erdiş, Y. (2013). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet İle Olan İlişkisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). Helping And Voice Extra-Role Behaviors: Evidence Of Construct And Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. ve McLean Parks, J. (1995). Extra-Role Behaviors: In Pursuit Of Construct And Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters). (Edt: L. L. Cummings & B. M. Staw). *Research In Organizational Behavior* (17, 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L.V., Kamdar, D. ve Joireman, J. (2008). In-Role Perceptions Buffer The Negative Impact Of Low LMX On Helping And Enhance The Positive Impact Of High LMX On Voice. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1195–1207.
- Waldron, V. R. (1999). Communication Practices Of Followers, Members, And Protégés: The Case Of Upward Influence Tactics. *Annals of the International Communication Association*, 22(1), 251-299.
- Waldron, V. R. ve Kassing. J. W. (2011). *Managing Risk in Communication Encounters: Strategies For The Workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Walster, E., Bersheid, E. ve Walster, G. W. (1973). “New Directions in Equity Research”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 25/2, s.151-176.
- Walumbwa, F.O., Morrison, E.W. ve Christensen, A. (2011). The Effect Of Ethical Leadership On Group Performance: The Mediating Role Of Group Conscientiousness And Group Voice. Working paper, University of Arizona.
- Wang, H.-j., Lu, C.-q. ve Siu, O.-l. (2015). Job Insecurity And Job Performance: The Moderating Role Of Organizational Justice And The Mediating Role Of Work Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249-1258.
- Wang, R. ve Jiang, J. (2015). How Abusive Supervisors Influence Employees’ Voice And Silence: The Effects Of Interactional Justice And Organizational Attribution. *The Journal Of Social Psychology*, 155(3), 204-220.
- Westin, A. F. (1986). Professional And Ethical Dissent: Individual, Corporate And Social Responsibility. *Technology in Society*, 8, 335-339.

- Withey, M. J. ve Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, And Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521–539.
- Wright, M. D. (2013). The Role Of Teamwork Schema Similarity And Group Atmosphere in Perceptions Of Conversational Appropriateness And Organizational Dissent, Doctoral Dissertation, Texas Christian University.
- Wu, X. ve Wang, C. (2008). The Impact Of Organizational Justice On Employees' Pay Satisfaction, Work Attitudes And Performance in Chinese Hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(2), 181-195.
- Xu, A. J., Loi, R. ve Ngo, H. Y. (2016). Ethical Leadership Behavior And Employee Justice Perceptions: The Mediating Role Of Trust in Organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504.
- Yadav, L. K. ve Yadav, N. (2016). Organizational Justice: An Analysis Of Approaches, Dimensions And Outcomes. *NMIMS Management Review*, 31, 14-40.
- Yangin, D. ve Elma, C. (2017). The Relationship among Interactional Justice, Manager Trust and Teachers' Organizational Silence Behavior. *Universal Journal of Educational Research* 5(3), 325-333.
- Yanık, O. (2014). Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü/Yönetim ve Organizasyon.
- Yavuz, E. (2010), “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yavuz, H. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Algıları İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki: Isparta İlinde Görevli Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 171-182.

- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 83-99.
- Yıldırım, G.(2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Bireysel ve Kurumsal Performansa Etkisi: Sigorta Şirketlerine Yönelik Bir Uygulama. Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 853-879.
- Yoon, H. J. (2012). Predicting Employee Voice Behavior: An Exploration Of The Roles Of Empowering Leadership, Power Distance, Organizational Learning Capability, And Sense Of Empowerment in Korean Organizations. Doctoral Dissertation. The Faculty Of The Graduate School Of The University Of Minnesota.
- Young, J.W. (1978). The Subordinate's Exposure Of Organizational Vulnerability To The Supervisor: Sex And Organizational Effects. *Academy of Management Journal*, 21, 113-122.
- Yurtseven, O. (2016). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Yürür, S. (2009).“Örgütsel Adalet”. (Edt: Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S.). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*. Umuttepe Yayınları.
- Yürür, Senay (2005). Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Bursa.
- Zaini, R. M., Elmes, M. B., Pavlov, O. V. ve Saeed, K. (2017). Organizational Dissent Dynamics: A Conceptual Framework. *Management Communication Quarterly*, 31(2), 258-277.

- Zaini, R., Saeed, K., Elmes, M., ve Pavlov, O. V. (2014). Dynastic Cycle: A Resource Allocation Theme For Addressing Dissent In Universities.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The Association Between Organizational Silence And Ethical Leadership Through Employee Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.
- Zhan, M. ve Hample, D. (2016). Predicting Employee Dissent Expression in Organizations: A Cost And Benefit Approach. *Management Communication Quarterly*, 30(4), 441-471.
- Zhang, Y., Huai, M. Y. ve Xie, Y. H. (2015). Paternalistic Leadership And Employee Voice in China: A Dual Process Model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.

EK 1: ANKET

<p>Değerli Katılımcı, Elinizdeki anket bilimsel bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmış olup, ankete isim yazmanıza gerek yoktur. Anket sonuçları ve elde edilen veriler bilimsel çalışma dışına kesinlikle kullanılmayacaktır. Çalışmaların amacına ulaşması, soruların tümüne vereceğiniz samimi ve objektif cevaplara bağlıdır. Göstereceğiniz ilgi ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.</p> <p style="text-align: center;">Arş. Gör. Kemalettin ERYEŞİL Prof. Dr. Aykut BEDÜK</p> <p style="text-align: center;">Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü</p>

1. Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2. Yaşınız <input type="checkbox"/> 18-24 <input type="checkbox"/> 25-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 41-45 <input type="checkbox"/> 46 ve üstü
3. Medeni Haliniz <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
4. Eğitim Durumunuz <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
5. Ünvanınız <input type="checkbox"/> Banko Görevlisi <input type="checkbox"/> Servis Görevlisi <input type="checkbox"/> Servis Yetkilisi <input type="checkbox"/> Yönetmen Yardımcısı <input type="checkbox"/> Yönetmen <input type="checkbox"/> İç kontrolör <input type="checkbox"/> Uzman Yardımcısı <input type="checkbox"/> Uzman <input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Diğer.....
6. Aylık Ortalama Geliriniz <input type="checkbox"/> 1.500 TL'den az <input type="checkbox"/> 1.501-2.500 <input type="checkbox"/> 2.501-3.500 <input type="checkbox"/> 3.501-4.500 <input type="checkbox"/> 4.501 ve üstü
7. Kaç yıldır bankacılık sektöründe çalışıyorsunuz <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9 yıl <input type="checkbox"/> 10-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 ve üstü
8. Şu anda çalıştığınız şubedeki çalışma süreniz <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üstü
9. Hangi birimde çalışıyorsunuz <input type="checkbox"/> Operasyon <input type="checkbox"/> Pazarlama
10. Çalıştığınız bankanın niteliği <input type="checkbox"/> Mevduat Bankası <input type="checkbox"/> Katılım Bankası
11. Çalıştığınız bankanın sermaye yapısı <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel <input type="checkbox"/> Yabancı

Lütfen aşağıda yer alan her ifadeye katılma derecenizle ilgili olarak size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız. (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kısmen katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
12	Bankamızda ilgili olmadığı konularda çalışma arkadaşlarımın önerilerini desteklemeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
13	Genellikle çalışma arkadaşlarımın fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.	1	2	3	4	5
14	Çalışma arkadaşlarımın tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.	1	2	3	4	5
15	Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarıma destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.	1	2	3	4	5
16	Bankamızdaki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylerim.	1	2	3	4	5
17	Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımın fikirlerine katıldığımda kendimi ifade ederim.	1	2	3	4	5
18	Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.	1	2	3	4	5
19	Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.	1	2	3	4	5
20	Kendimi korumak için, konuşmalarında çalışma arkadaşlarımı destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.	1	2	3	4	5
21	Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.	1	2	3	4	5
22	İşbirliği yapma özelliğimden dolayı bankamızın yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.	1	2	3	4	5
23	Bankamızı etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum.	1	2	3	4	5
24	Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.	1	2	3	4	5
25	Bankamızın yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.	1	2	3	4	5
26	Bankamızın yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.	1	2	3	4	5
27	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
28	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
29	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıda yer alan her ifadeye katılma derecenizle ilgili olarak size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız. (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kısmen katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum)		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
30	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	1	2	3	4	5
31	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5
32	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	1	2	3	4	5
33	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	1	2	3	4	5
34	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırılar.	1	2	3	4	5
35	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	1	2	3	4	5
36	İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
37	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
38	Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
39	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
40	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
41	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5
42	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
43	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	1	2	3	4	5
44	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
45	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
46	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
47	Verimli olmayan örgütsel değişikliklerle ilgili eleştirilerimi yöneticim ve/veya yönetimden biriyle paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
48	İşyerinde alınan kararları sorguladığımda bunları yöneticim veya yönetimden biriyle paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
49	Çalışanların haksız davranıldığına inandığımda bunu yönetime söylerim.	1	2	3	4	5
50	Yönetime veya yöneticime işletmedeki verimsizliği düzeltecek önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
51	Yönetimi sorgulayabilirim.	1	2	3	4	5
52	İşyeri politikalarını sorgulamaya çekinmem.	1	2	3	4	5
53	Yönetimle aynı fikirde olmadığım konuları yöneticilerime ifade ederim.	1	2	3	4	5
54	Bankamızdaki uygulamaları sorgulamaya veya karşıt fikirleri dile getirmeye çekinmem.	1	2	3	4	5
55	İşyeri kararlarına katılmadığımda bunu yöneticime söylerim.	1	2	3	4	5
56	Ailemin önünde işle ilgili konularda şikâyetlerimi dile getiririm.	1	2	3	4	5
57	İşte konuşmaktan rahatsız olduğum işyeri kararları hakkında ailemle ve arkadaşlarımla konuşurum.	1	2	3	4	5
58	İşle ilgili endişelerimi evde tartışırım.	1	2	3	4	5
59	İşyerinde alınan kararlarla ilgili endişelerimi ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla tartışırım.	1	2	3	4	5
60	İş dışındaki kişilerle işle ilgili endişelerim hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
61	Ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla yanında iş yerindeki sıkıntılarımı nadiren dile getiririm.	1	2	3	4	5
62	Diğer çalışanlar örgütsel değişikliklerle ilgili şikâyet ettiklerinde onlara katılırım.	1	2	3	4	5
63	İşyeri kurallarıyla ilgili memnuniyetsizliğimi herkesle paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
64	Bu işyerindeki verimsizlikleri herkesin önünde eleştiririm.	1	2	3	4	5
65	Diğer çalışanlara iş yerindeki uygulamalar ile ilgili hislerimi belli ederim.	1	2	3	4	5
66	İş arkadaşlarıma sık sık işle ilgili şikâyetlerde bulunurum.	1	2	3	4	5

EK 2: ÖZGEÇMİŞ



T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Adı Soyadı:	Kemalettin ERYEŞİL
Doğum Yeri:	Siirt
Doğum Tarihi:	21/08/1981
Medeni Durumu:	Evli
Öğrenim Durumu	
Derece	Okulun Adı
İlköğretim	Atatürk İlköğretim Okulu/Siirt
Ortaöğretim	Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu/Siirt
Lise	Siirt Lisesi/Siirt
Lisans	Selçuk Üniversitesi/İ.İ.B.F./İşletme
Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi/İşletme/Yönetim Organizasyon
İlgi Alanları:	Örgütsel Davranış, Örgüt Psikolojisi.
İş Deneyimi:	Araştırma Görevlisi, Şırnak Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2009-2010 Araştırma Görevlisi, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2010-...
Tel:	0.332.223 30 91
E-Posta:	kemalettineriesil@selcuk.edu.tr
Adres	Selçuk Üniversitesi Alaaddin Keykubat Kampüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Selçuklu/KONYA