



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL
MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Mehmet DEMİRYÜREK

Danışman

Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

Nevşehir

Ağustos, 2019



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL
MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Mehmet DEMİRYÜREK

Danışman

Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

Nevşehir

Ağustos, 2019

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Mehmet DEMİRYÜREK



TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Mehmet DEMİRYÜREK

Danışman

Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES danışmanlığında Mehmet DEMİRYÜREK tarafından hazırlanan “**Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Neyşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

..... / / 2019

(Tez savunma sınav tarihi)

imza

JÜRİ:

Danışman : Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

Üye : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Üye : Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ



ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 13.09.2019 tarih ve 2019.35.905 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.



13 / 09 / 2019
Doç. Dr. Vedat AKTEPE
Müdür

ÖZET

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL
MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Mehmet DEMİRYÜREK

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Ağustos 2019

Danışman: Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini, Kırşehir ilindeki özel sektör çalışanları oluşturmaktadır (n=429). Adalet algısı ile muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla pearson korelasyon analizi, adalet algısının muhalefet davranışları üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Algılanan örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adaletin, dikey ve yatay muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi bulunmuştur. İşlemsel ve etkileşimsel adaletin dikey muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel adaletin alt boyutlarından hiçbirisinin dışsal muhalefet üzerinde etkisi bulunmamıştır. Son olarak araştırmanın bazı sınırlılıklarından ve araştırmacılara önerilerden bahsedilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Algılanan Örgütsel Adalet, Örgütsel Muhalefet

ABSTRACT

A STUDY TO DETERMINE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL DISSENT

Mehmet DEMİRYÜREK

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences Business Administration Department, MBA, August 2019

Supervisor: Assoc. Prof. Durdu Mehmet BİÇKES

The aim of this study is to analyze the effect of perceived organizational justice on organizational dissent. The sample of the study consists of private sector employees in Kırşehir province. Pearson correlation analysis was used to determine the relationship between perception of justice and dissent behaviours and multiple regression analysis was conducted to measure the effect of perception of justice on dissent behaviours. According to the findings of the research, perceived organizational justice has a significant and negative effect on organizational dissent. Distributive justice, one of the sub-dimensions of perceived organizational justice, has a significant and negative effect on upward and latent dissent. Procedural and Interactional justice has a significant and negative effect on upward dissent. None of the sub-dimensions of perceived organizational justice has an effect on displaced dissent. Finally, some limitations of the study and suggestions to researcher are mentioned.

Key Words: Perceived Organizational Justice, Organizational Dissent

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren, sabırla dinleyen, bilgisini ve emeğini benden esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES' e, moral ve motivasyonu her daim yanımda olan Sayın Prof. Dr. Şevki ÖZGENER' e, katkılarından dolayı Sayın Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ' a, tez sürecince gösterdikleri yardımsever ve teşvik edici davranışlarıyla tüm iş arkadaşlarıma ve bugünlere gelmemde büyük emekleri olan aileme teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca araştırma için veri sağlamam hususunda desteklerini gördüğüm Kırşehir de faaliyet gösteren tüm özel sektör işletme yöneticileri ve çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım. Bununla beraber yüksek lisans ders aşamasında bilimsel gelişmemde büyük rol onayan İşletme Anabilim Dalı öğretim üyeleri ve Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK.....	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Adalet Kavramı ve Unsurları.....	4
1.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi.....	9
1.3. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları.....	15
1.3.1. Dağıtımsal Adalet.....	16
1.3.2. İşlemsel Adalet.....	19
1.3.3. Etkileşimsel Adalet.....	22
1.4. Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkilendirilen Bazı Faktörler.....	24
1.4.1. Kişisel Faktörler.....	25
1.4.1.1. Kişilik.....	25
1.4.1.2. Cinsiyet.....	26
1.4.1.3. Eğitim Seviyesi.....	27

1.4.2.	Örgütsel Faktörler	27
1.4.2.1.	Örgüt İçi İletişim ve Örgüt Kültürü	28
1.4.2.2.	Performans Değerleme ve Ödüllendirme Sistemi	29
1.4.2.3.	İş Tatmini ve İş Performansı.....	30
1.4.2.4.	Örgütsel Güven	31
1.4.2.5.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	32
1.4.2.6.	Örgütsel Bağlılık.....	33
1.5.	Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri ve Sınıflandırması	34
1.5.1.	Reaktif-İçerik (Kapsam) Teorileri	35
1.5.2.	Proaktif-İçerik (Kapsam) Teorileri	36
1.5.3.	Reaktif-Süreç Teorileri.....	36
1.5.4.	Proaktif-Süreç Teorileri	37

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL MUHALEFET

2.1.	Muhalefet, Örgütsel Muhalefet Kavramı ve Önemi.....	39
2.2.	Muhalefet Davranışı Üzerinde Etkili Olan Değişkenler	43
2.2.1.	Kişisel Faktörler	43
2.2.2.	İlişkisel Faktörler	44
2.2.3.	Örgütsel Faktörler	45
2.3.	Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutları.....	46
2.3.1.	Dikey Muhalefet.....	48
2.3.2.	Yatay Muhalefet.....	50
2.3.3.	Dışsal Muhalefet	52
2.4.	Örgütsel Muhalefetin Sonuçları	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİ VE LİTERATÜR TARAMASI.....	55
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	57
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	58
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	59
3.4.1. Örneklem.....	59
3.4.2. Ölçekler.....	60
3.4.3. Model ve Hipotezler.....	61
3.4.4. Veri Analiz Yöntemleri.....	62
3.5. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	63
3.5.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	63
3.5.2. Ölçeklerin Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri Çalışmaları..	64
3.5.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefet Ölçeklerinin Betimsel Bulguları ve Pearson Korelasyon Analizi.....	76
3.5.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi ve Regresyon Analiz Sonuçları	81
SONUÇ	89
KAYNAKÇA	93
EKLER	114
ÖZGEÇMİŞ	117

KISALTMALAR VE SİMGELER

AFA: Açıklayıcı Faktör Analizi



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Örgütsel Muhalefet Modeli	47
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	61
Şekil 3.2. Örgütsel adalet ölçeğine ait yamaç grafiği	67
Şekil 3.3. Örgütsel muhalefet ölçeğine ait yamaç grafiği.....	73



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Örgütsel Adaletin Bileşenleri.....	16
Tablo 1.2. Greenberg' in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	35
Tablo 1.3. Örgütsel Adalet Teorilerini Açıklayıcı Sorular.....	35
Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	63
Tablo 3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistikler.....	64
Tablo 3.3. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Madde Ölçek Toplam Korelasyon Değerleri.....	65
Tablo 3.4. Örgütsel Adalet Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonucu.....	66
Tablo 3.5. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyi.....	67
Tablo 3.6. Örgütsel Adalet Ölçeği Maddeleri Faktör Yük Değerleri.....	68
Tablo 3.7. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistikler.....	70
Tablo 3.8. Örgütsel Muhalefet Ölçeğine Ait Maddelerine İlişkin Yeni İstatistikler.....	71
Tablo3.9. Örgütsel Muhalefet Ölçeğine Ait Madde Ölçek Toplam Korelasyon Değerleri.....	72
Tablo 3.10. Örgütsel Muhalefet Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonucu.....	72
Tablo 3.11. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyi.....	73
Tablo 3.12. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Maddeleri Faktör Yük Değerleri.....	74
Tablo 3.13. Örgütsel Adalet Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular.....	76
Tablo 3.14. Örgütsel Muhalefet Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular.....	78
Tablo 3.15. Verilerin Dağılımına İlişkin Bulgular.....	79
Tablo 3.16. Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları.....	80
Tablo 3.17. Algılanan Örgütsel Adalet Düzeylerinin Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları.....	81
Tablo 3.18. Dağıtımsal Adalet Düzeylerinin Dikey Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları.....	82
Tablo 3.19. Dağıtımsal Adalet Düzeylerinin Yatay Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Ait Regresyon Analiz Sonuçları.....	83
Tablo 3.20. Dağıtımsal Adalet Düzeylerinin Dışsal Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları.....	84

Tablo 3.21. İşlemsel Adalet Düzeylerinin Dikey Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları	84
Tablo 3.22. İşlemsel Adalet Düzeylerinin Yatay Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları	85
Tablo 3.23. İşlemsel Adalet Düzeylerinin Dışsal Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları	86
Tablo 3.24. Etkileşimsel Adalet Düzeylerinin Dikey Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları	86
Tablo 3.25. Etkileşimsel Adalet Düzeylerinin Yatay Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları	87
Tablo 3.26. Etkileşimsel Adalet Düzeylerinin Dışsal Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları.....	88

GİRİŞ

Günümüzde globalleşme yolunda işletmeler şirketler çok hızlı bir şekilde değişime uğramaktadır. İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek istiyorlarsa sadece yerel ya da bölgesel olarak faaliyetlerini devam ettirmeleri zordur. Teknolojinde ilerlemesiyle yerelde, bölgede, ülkede ve dünyanın diğer yerlerindeki işletmeler değişmektedir. İşletmeler kendilerini bu değişime adapte etmek, sürekli yenilikleri takip etmek ve değişim sürecini kısa tutarak rekabet edebilmek ve sahip olduğu avantajını korumaya çalışmak zorundadır. Küreselleşen iş dünyasında işletmelerin varlığını devam ettirebilmesi, çevresinde gerçekleşen bu değişime en kısa zamanda zamanda cevap verebilmesi, rekabet avantajı elde edebilmesi, güçlü bir işletme profili çizebilmesi, yenilikleri ve değişimi gerçekleştirebilmek için sahip oldukları en önemli kaynağı beşeri yani insan unsurudur. Teknoloji ne kadar gelişmiş olsa da bu teknolojinin çıkış noktası ve devam ettiricisi insandır. Günümüzde işletmeler nitelikli işgücünü kendine çekebilme, onları elde tutma ve hem kendi amaçlarının hemde işletme amaçlarının gerçekleşmesini sağlayabilmek için beşeri sermayeye odaklandığını söyleyebilmek mümkündür (Kanten, 2016: 4). İş yaşamında insan faktörünün önem kazanmasıyla birlikte örgütler ve işletmeler çalışan davranışlarını da yakından takip etmeye başlamışlardır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için sahip oldukları kaynakların kullanılması, dağıtılması ile örgütte işlerle ilgili gerçekleşecek süreçleri yazılı prosedürlere, kurallara ve politikalara dönüştürmüşlerdir. Çalışanlar örgüt amaçlarını gerçekleştirirken örgütlere sundukları yatırımlar karşısında elde ettikleri kazanımları, bu kazanımların nasıl belirlendiği ve yöneticileriyle olan etkileşimlerinin ve örgütlerininadil olup olmadıklarını değerlendirmektedirler.

Hak ve hukuka uygun olma anlamına gelen, insanların bir arada yaşamasını sağlayan adalet kavramının örgütlere uygulanması neticesinde ortaya çıkan örgütsel adalet, çalışanların amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla yatırım yaptıkları örgütlerin ne kadar adil olduğuyla ilgilenmektedir. Beugre'ye (1998: 3) göre örgütsel adalet, örgütte gerçekleşen ekonomik veya sosyal olarak gerçekleşen bütün karşılıklı değişimlerin sonucunda ortaya çıkan adalet algısına ve çalışanların iş arkadaşlarıyla, üstleriyle ve örgütle ilişkilerini kapsamaktadır. Örgütsel adalet, örgüt kaynaklarının

ödüllerin, cezaların ve terfileri nasıl dağıtıldığı, dağıtma kararlarının alınma biçimi ve alınan bu kararların çalışanlara ifade edilme şekli çalışanlarca algılanma biçimidir. Örgütsel adalet çalışanların işlerine ve örgütlerine bağlanma arzusunu güçlendirmekte, örgütteki diğer çalışanlara yardımcı olma, çalışanların görevlerini ahlaki duygularla ve doğru şekilde yapma ihtiyacını gerçekleştirmekte ve çalışanların örgütlerine yönelik pozitif bakış açısıyla bakmasını sağlamaktadır (Miles, 2012: 187). Çalışanların örgütlerine pozitif bakmasının yanında örgütsel adalet algısı, birçok örgütsel ve bireysel sonuçlara neden olması, örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarının belirlenmesinde ve yönlendirilmesine yardımcı olması açısından önemlidir. Çalışanlar örgütte karşılaştıkları davranışları örgütsel adaletin belirtisi olarak görmektedirler. Örgütsel adaletle yönelik algılamalar sonrasında çalışanların, iş tatminini (Greenberg, 1996), örgütsel bağlılığını (Travis vd., 2011), karar verme kalitesini (Silverman, 2013), işten ayrılma niyetini (Macleod ve Carke, 2009), üretkenliğini (Settles vd., 2007), örgütsel muhalefetini (Kassing ve McDowell, 2008), iş doyumunu (Tyler, Rasinsky ve Spodick, 1985), örgütsel sessizliğini (Tangirala ve Ramanujam, 2008) vb. birçok davranışı etkilediği tespit edilmiştir. Eğer çalışanların adalet algılamaları olumsuz gerçekleştiğinde ve örgütlerinden ayrılmak istemediklerinde çalışanlar yaşanan adaletsizliği dile getirme ve muhalefet etme yolunu tercih etmektedir.

Örgütsel muhalefet, çalışanların örgüt içerisinde gerçekleşen ve yolunda gitmeyen politikalara, uygulamalara ve anlaşmazlıklara yönelik düşüncelerini ifade etmesidir (Kassing, 2002: 198). Örgütsel muhalefet örgüt içerisinde örgüt içinde yeterli işlevi getiremeyen uygulamaların yöneticilere, çalışma arkadaşlarına geri bildirim işlevi görmesi nedeniyle örgütsel yaşamda önemli bir iletişim aracıdır. Tetikleyici bir olayla başlayan muhalefet çalışanın bu durumun farkına varması ve kendini sorumlu hissetmesi nedeniyle fikirlerini ifade etme şeklidir. Dile getirme tarzı yönetime, yöneticilere, iş arkadaşlarına veya örgüt dışından birilerine yapılmaktadır. Çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları adaletsiz uygulamaları, sonuçları ve etkileşim eksikliklerini gerekçe göstererek doğru olanın gerçekleştirilmesi yönünde yaptıkları muhalefet örgütlerin sürekliliğini sağlaması, huzurunun ve çalışanların bir bütün içinde hareket edebilmesi açısından önemlidir.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütlerine yönelik adalet algılamaları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi ve ilişkinin yönünü analiz etmektir. Bununla birlikte yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bulgularla literatüre katkıda bulunak ve konu ile ilgili sorunları çözebilmek için öngörülerde bulunulmuş ve yöneticilere çeşitli öneriler getirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda tüm sektörleri incelemek zaman ve bütçe imkânı olmadığından, sektörel açıdan kısıtlamaya gidilerek bu araştırmanın örnekleme için Kırşehir ilinde faaliyet gösteren özel sektör işletmeleri çalışanlarına anket yapılması uygun görülmüştür.

Çalışmanın araştırma konusunu “ algılanan örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma” oluşturmaktadır. Bu çalışmada “örgütsel adalet algısı ile örgütsel muhalefet arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır ve bu ilişki ne yöndedir? Araştırmanın sorunsalını çözmek üzere tasarlanan bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde*, adalet kavramı unsurları ve önemi, örgütsel adalet kavramı ve önemi, örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adalet algısı ile ilişkilendirilen bazı faktörler ve Greenberg’ in örgütsel adalet teorileri ve sınıflandırması konuları yer almaktadır. *İkinci bölümde*, örgütsel muhalefet kavramı ve önemi, muhalefet davranışı üzerinde etkili olan değişkenler, örgütsel muhalefetin alt boyutları ve örgütsel muhalefetin sonuçları konularına yer verilmektedir. Araştırmanın *son bölümünde*, Kırşehir ilinde özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın bulgularına yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Adalet Kavramı ve Unsurları

İnsanlığın varoluşundan bugüne kadar üzerinde durulan adalet kavramı, açık fikirli ve yansız olmak, uygun durumda inançlarını ve duruşunu değiştirmek, kişilere eşit davranmak, hatalarını kabullenmek, başkalarının eksikliklerinden ve hatalarından menfaat sağlamamak ile yapıya uygun bağlılığı sergilemek ilkelerine yaslanmaktadır (Özkalp & Kırel, 2004: 584). Adalet kavramı, a-d-l harflerinden oluşan arapça kökenli bir kelime olup; doğruluk, iyilik, yerine getirme, hukuk, hakve eşitlik gibi değer yargılarını içermekte ve düzgünlük, uyumluluk ve bir düzenin doğruluğu anlamına gelmektedir (Çakır, 2006: 30).Doğan(2002: 72) tarafından adalet kavramı, “en yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümleri gösteren temel fikir ya da erdem” şeklinde tanımlanmıştır.Bir davranış ya da tutumun belirlenen ilkelere uygun olup olmamasını ifade ederken de adalet kavramı kullanılmaktadır (İçerli, 2010: 69).

Adalet kavramı Türk Dil Kurumu’ nun güncel Türkçe sözlüğünde “1. Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe. 2. Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme. 3. Bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları. 4. Herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk.” dört farklı biçimde tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, 02.07.2019). İngilizce de ise adalet kavramı, “just” kökünden türemiş “justice” ile ifade edilmiştir. İngilizcede “justice” kelimesi düzeni iyi işletmek ve gerekeni yapmak anlamındadır (Özınar, Demirel ve Özbezek, 2015: 152). Adalet aynı zamanda hak ve hukuku gözetmekle beraber adilolma durumunu ifade etmektedir (Demir, Ayas, & Harman, 2018: 436). Adalet

aslında hakkı gözetme, eziyet etmeme, dengeli ve düzenli şekilde davranmaktır (Kayasandık, 2013: 53). Adalet nesnel anlamda herkesin hakkını tanıma konusunda değişmeyen bir iyi niyetle birlikte dileği temsil etmektedir (Eroğlu, 2009: 8).

Adalet kavramı, felsefe ve sosyal bilimlerde oldukça öne çıkmaktadır ve bu iki bilim dalının bakış açıları birbirlerine göre oldukça farklıdır (Bülbül, 2010: 6). Felsefe biliminde adaletle ilgili olarak çeşitli normatif tanımlar ve kurallar geliştirilmiş, etik kararların alınması esnasında uyulması gereken ilkeler ve standartlar belirlenilmeye çalışılırken; sosyal bilimlerde ise adalet algısal bir durum olarak benimsenmiş ve bir davranışın adil olması, sergilenen davranışın birey tarafından adil bulunup bulunmamasına bağlanmıştır (Demir, 1987: 41; Günsal, 2010: 3).

Adalet kavramını ilk olarak inceleyen ve yorumlayan Aristoteles ve Platondur. Platon, adaleti toplumsal düzenin tesis edilmesinde bir araç ve erdem ölçüsü olarak ifade ederken mutlak eşitlik ilkesini benimsemiştir. Platon'a göre adaletin gerçekleşebilmesi için her bireye eşit imkânlar sunulmalıdır. Bir toplumda adaletin temelini ekonomik düzenden doğduğunu ileri süren Aristoteles ise adaleti "dağıtıcı adalet" ve denkleştirici/ödüllendirici adalet" şeklinde ayrıma tabi tutmuştur (Ulutaş, 2018: 335). Aristoteles dağıtıcı adalet için orantılı eşitlik ilkesini benimsemiş ve dağıtımda daha fazla hak edene daha fazla verilmesi gerektiğini savunmuştur. Diğer yandan ödüllendirici adalet için ise karşılıklı gerçekleşen alışveriş ilişkilerinde yani takas işlemi alınla verilenin eşit olmasını, değerinden daha yüksek ya da daha düşük karşılık verilmemesi gerektiği ilkesini benimsemiştir (Çakır, 2006: 30).

Hukuki terminoloji açısından adalet, devlet tarafından konulan yasaların ülkede yaşayan tüm vatandaşlara eşit olarak uygulanmasıdır. Halkın seçtiği ve temsil yetkilerine sahip vekillerden oluşan yasama kurumu, demokratik ilkeleri göz önünde bulundurarak yeni kurallar ve normlar düzenler ve ülke vatandaşları bu kurallara ve normlara uyarlar. Parlamentonun çıkardığı yasalar ve kanunlar hem hakkaniyete uygun olmalı hem de herkese adil şekilde uygulanabilmelidir (Ulutaş, 2018: 334).

Felsefe, hukuk ve sosyal bilimlerde kendisini gösteren adalet kavramı, ailede, iş yerlerinde, sosyal hayatın her kademesinde ortaya çıkmaktadır. Adalet kavramı, bir

toplumun her düzeyinde uyum, eşitlik, barış ve haklılık ve düzen ortaya çıkarma görevleriyle oluşturulan kuralların amacı ve özüdür. Toplumdaki düzenin aksamadan devam etmesi, insanlar arasındaki ilişkilerin toplumsal düzene ve normlarına aykırı olmaması adaletin varlığının belirtisi olabilmektedir. Fakat bu durumda da adaletin faydaları yeterli kadar anlaşılammamaktadır. Sosyal düzen, kişisel davranışların herkesi tatmin edecek biçimde düzenlendiği ve herkesin mutlu olduğu bir ortamdır. Adalet sosyal düzen tarafından güvence altına alınan, sosyal mutluluktur. Yalnızca adaletin tesis edildiği ortamda yaşayan insanlar mutlu olabilmekte, adaletin sağlanmadığı bir toplum düzeninde hayatlarını devam ettiren insanların ise mutlu olmaları her geçen gün zorlaşmaktadır. Bu sebeple, adaletin ne derece toplumsal bir kavram olduğu ortaya çıkmaktadır. Adil sosyal düzenin kurulması yalnızca bireysel mutluluğun sağlanması için yeterli değildir. En adil düzen, çok fazla sayıda insana en üst düzeyde mutluluk sağlayabilen düzendir (Akdeniz, 2018: 12).

Adalet kendi içinde eşitlik, rasyonellik ve denklik (karşılıklılık) olmak üzere üç unsur bulundurmaktadır. Bu unsurlara aşağıda değinilmektedir (Güriz, 2001: 13-14; Çakır, 2006: 32):

Eşitlik Unsuru: Adalet ve eşitlik kavramları genelde beraber kullanılmalarına rağmen içerik yönünden farklıdırlar. Eşitlik, adalet kavramının olmazsa olmazlarından. Her eşit pay veya eşit muamele, adil olarak kabul edilmeyebilir. Bir işyerinde çalışan herkesin üstlendiği işi, pozisyonu, riski, yükümlülükleri ve sağladığı katkılar dikkate alınmadan eşit ücret alması adil olmayacaktır. Bu durumda işin zorluk derecesi ile işin yükünü göz önüne alarak ücretlendirme yapılması adalet sağlamaktadır. Adalet ulaşmada bir unsur olan eşitlik ilkesi, karşımıza mutlak eşitlik ve nispi eşitlik olarak çıkmaktadır (Çakır, 2006:31). Bu arada adalet ve eşitlik kavramlarının farklılığına değinmek gerekir. Eşitlik, bireysel farklılıkları gözetmeksizin toplumsal ve siyasi haklar açısından ayırım yapmaksızın insanlara aynı biçimde davranmaktır. Adalet, hak edene hak ettiğini vermek ve bunu adil bir biçimde yerine getirmektir (Kayasandık, 2013:53). Eşitlik insanların birbirleriyle eş değerde olduklarını, aralarında ayırım yapılmaması gerektiğini vurgulamaktadır (Greenberg, 1987:11). Mutlak eşitlik, hiçbir ayırım yapmadan herkese eşit pay ve hak vermektir. İnsanlar arasındaki farklılıkları ortaya çıkaran özellikleri dikkate alarak

hareket etmek ise Nispi/Görelî eşitliktir (Erdoğan, 1994:128; Uysal, 2014: 9). Adaletin gerçekleştirilmesinde mutlak eşitlikten ziyade nispi eşitlik kavramı öne çıkmaktadır. Mutlak eşitlik ilkesi, nimetlerin ve maliyetlerin farklı olduğu durumlarda uygulanırsa adaletsizlik ortaya çıkmaktadır. Nispi/Orantılı eşitlik ilkesi Aristoteles' in denkleştirici adaletiile yakından ilgilidir. Haklı bir gerekçe bulunduğunda insanlar farklı muameleye maruz kalması adaletsizlik değil, aksine adaleti sağlamaktadır. Örneğın diğer çalışanlara kıyasla zorluk derecesi ve riski yüksek, sorumluluğu fazla olan işlerde çalışanlara diğerlerine göre daha yüksek ücret ödenmelidir (Çakır, 2006: 32). Dikkat edilirse burada değinilen adalet unsuru, yasalar önündeki eşitlikten ziyade fırsat eşitliğidir. Sosyal adalet anlayışına göre insanlar arasında hoşgörüyü ve anlayışı geliştiren fırsat eşitliği, bireyler arasındaki sosyal farklılıkları göz ardı eden ahlaki bir yaklaşım biçimi olduğundan bahsetmektedir (Yüksel, 2007: 26-27).

Denklik (Karşılıklılık) Unsuru: Bu unsur, ekonomik, toplumsal ve kişilerarası ilişkilerde bir mübadele değış-tokuşa yani takasa dayanır. Hangi ilişki düzeyinde gerçekleşirse gerçekleşsin adaletin sağlanabilmesi için alınan ve verilen değerin birbirine yakın veya denk olması yani birbirini karşılama düzeyidir. Kişiden kişiye değışen adalet anlayışı, bu kavrama göreceli bir nitelik katmaktadır. Yönetici işğörene adil şekilde pay verdiğini düşünebilir fakat işğören gerçekleşen takas sonrasında beklediğı karşılığı alamadığı fikrine sahip olabilmektedir. Bu durumda denklik unsuru sağlanamazsa bir tarafın diğer tarafı sömürmesi ortaya çıkmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 197-198). Örneğın çalışan emeğinin karşılığını alırsa işverenin istismarı söz konusu olamayacak ve adalet sağlanacaktır. Belirli ilkeler ve kurallar içerisinde hareket edilirse mutlak ve göreceli adalet algılamaları arasındaki uyumsuzluk azalacaktır (Çakır, 2006: 32).

Rasyonellik Unsuru: Rasyonellik, öznel yargılar yerine rasyonel bilgi ve belirli verilere dayanarak karar verme ve davranma durumunu açıklamaktadır. Adalet açısından rasyonellik, kişiye yönelik yapılacak uygulamanın, kişinin keyfi uygulamaya maruz kalmaması için belirli kuralların önceden saptanması demektir (Güriz, 1994: 11). Rasyonellik unsuru, keyfiliğe karşıt olma durumunu özetlemektedir. Kişiler arasındaki gerçekleşen ilişkilerde öznel ve duygusal

uygulamalardan ziyade nesnel kriterlere göre davranılması adaletin gerçekleşmesine yardımcı olacaktır. Örneğin, çalışanın ücret ve ücret artışlarının belirli ilkeler göz önüne alınarak önceden belirlenmesi, işverenin keyfi olarak saptama yapması ve istediğinde ücret artırması veya artırmaması şeklinde gerçekleşen keyfi davranışları engellemek, adaletin tesis edilmesinde etkin rol alacaktır (Çakır, 2006: 33).

Adalet unsurları, insan davranışlarıyla ilgilenmektedir. Bu hal ahlak ve din kurallarıyla adaletin ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Adalet, insanın sergilediği davranışları ahlak açısından irdeleyen ve aynı anda eleştiren bir düşünceyi de barındırmaktadır (Somerville, 1992: 25). Çünkü ahlak ve adalet kavramları bir olmadan diğerinden bahsetmek pek mümkün olamamaktadır. Ahlak ile adalet arasında ilişki olduğu gibi adaletsizlik algısı üzerinde bile etkisi vardır. Adaletsizlik, adaletin zıttı ve zulm ve cevr anlamı taşımaktadır. Bir şeyi ait olduğu konumdan başka bir yerde konumlandırma zulm, insafsızlık ve adaletsizlik olarak nitelendirilebilir. Bu nedenle adalet kavramı zulmün, cevrin ve insafsızlığın aksini söylemektedir. Adaletin olduğu yerde bu olgulara rastlanılmamaktadır (Kılıç vd., 2013: 31). Adaletsizliğin varlığı adalet arayışlarını gerekli kılmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 197).

Çalışanlar, örgütteki diğer kişilerle kendilerini karşılaştırırlar. Çalışanlar kuralların örgüt içindekilere eşit şekilde uygulanması, izinlerin eşit olmasını, eşit işe eşit ücretlerin ödenmesini, örgütün sunmuş olduğu sosyal olanaklardan eşit şekilde yararlanmayı ummaktadırlar. Örgütteki bu kurallar, bu kuralların uygulanma şekli kişiler arasındaki etkileşimde adalet algılanmasının merkezinde yer alır. Çalışanların adalet algısı sadece çıktılara ya da çıktılarının kıyaslanmasına değil, aynı zamanda örgüt kurallarının uygulanış biçimi ile çalışanlar arasındaki etkileşim içinde gereklidir (Özdevecioğlu, 2003: 78; İplik, 2009: 108). Sosyal örgütlerin ilk niteliği olarak tanımlanabilen adaletin iki temel unsuru oldu söylenebilir. İlk unsur kişilerin özgürlükler açısından eşit haklara sahip olmasını, diğer unsur ise kişilere eşit fırsatların tanınmasıdır (Konovsky, 2000).

Özgürlük ve eşitlik bir toplumda başta olmak üzere erdemlerin, değerlerin, ideallerin ve ilkelerin somutlaşarak hayata geçirilmesi adaletle mümkün olmaktadır (Doğan,

2002: 136). Bir toplumda adaletin sağlanması demek orada insana değer verildiğinin ve ona saygı duyulduğunun göstergesidir. Geçmişten bugüne kadar toplumda nasıl yaşanılacağını düzenleyen rehber olması nedeniyle günümüzdeki toplumlarda en önemli konulardan biri olmaya devam etmektedir. Adaletin, düzenleyici ve dengeleyici özellikleri olması nedeniyle sosyal adalet kavramını gündeme getirmektedir (Eroğlu, 2009: 42). Sosyal adalet, zayıf ile güçlü arasında denge kurarak adil bir toplum düzeni inşa etmekte, toplum ve toplumu oluşturan bireyler arasındaki ilişkileri düzenlemekte ve bireylerin hak ve ödevlerini de tespit etmektedir (Çakır, 2006: 48-49). Adalet kavramı toplumu ilgilendirdiği gibi farklı kişilikte bireylerin ortak birtakım amaçlar için buldukları örgüt yapısında da önemlidir. Bu açıdan “sosyal adalet” kavramının organizasyonlara da uyarlandığı ve örgütteki ilişkilere bağlı olarak kazanımların adil dağıtıldığı (İşbaşı, 2001: 60), dağıtım sırasında kullanılan prosedürleri de kapsayan sosyal norm ve kurallarla ilişkili olan “örgütsel adalet” kavramını ortaya çıkarmıştır (Yürür, 2008: 296).

1.2.Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

Son yıllar da çalışanlar ve örgütler açısından, adalet ciddi sonuçlara yol açması nedeniyle örgüt yönetimleri açısından her geçen gün değeri artan önemli bir konu haline gelmiştir (Srivastava, 2015: 667). Örgütsel alanda yapılan çalışmalarda organizasyonların temel değerlerinden birisi de adalet olarak ifade edilmektedir (Konovsky, 2000: 490; Yadav and Yadav, 2016: 14). Greenberg (1990: 400), işyerindeki adaletin rolünü tanımlamak ve açıklamak amacıyla örgütsel adalet kavramını literatüre kazandırmıştır. Bir tutumun adalete uygunluğu ve kişilerin dürüstlüğü ifade etmek için kullanılan adalet kavramı; söz konusu bir örgüt ya da organizasyon olduğunda bu ortamlardaki yöneticilerin adaletli veya adil olup olmaması durumunu anlatmak amacıyla örgütlerle ilişkilendirilerek “örgütsel adalet” kavramı kullanılmaktadır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 242).

Örgütsel adalet, örgütte ödüllerin, ücretlerin terfilerin ve cezaların nasıl gerçekleştirildiği, bu tarz kararların nasıl alındığı veya alınan kararların örgüt çalışanlarına nasıl ifade edildiğinin ve çalışanlar tarafından algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010:69). Adalet kavramının burada algı olarak

tanımlanmasının sebebi, örgütte adalet değerlendirmesi yapılırken örgütün çalışanlara ne kadar adil davrandığına bakılarak değil, çalışanların örgüt davranışlarını ne kadar adil olarak bulmasıyla alakalıdır. Gerçeğin kendisi olmayan algılar gerçeğin kavranma biçimini göstermesinden dolayı örgütsel adaletin çalışanlar tarafından farklı algılanması normaldir. Gerçekten örgüt içinde adaletin ya da adaletsizliğin olup olmamasından ziyade daha çok çalışanlarca nasıl algılandığı önemlidir (Kırpık, 2018: 91). Bu algılama neticesinde insanların işyerinde hangi ölçüde eşit muamele gördüğünü sorgulamasıdır (Khan ve Habib, 2012: 36).

Örgütsel adalet kavramı literatürde Adams (1965)'in Eşitlik Teorisi ile başlamaktadır (İşbaşı, 2000; Dinç ve Ceylan, 2008; Titrek, 2009; Altıntaş, 2006; Yürür, 2008: 297; Dilek, 2005; Yeniçeri ve diğerleri, 2009; Polatçı ve Özçalık, 2015: 219). Örgütsel adalet kavramı çok sayıda araştırmacılar tarafından incelenmiş ve çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Eşitlik Kuramıyla başlayan örgütsel adalet, iş görenler, örgütlerine sağladıkları katkı sonucunda örgütün kendilerine sunmuş olduğu faydayı, başka örgütlerde çalışanların aynı ya da benzer iş yapmaları sonucu kazandıkları faydalarla kıyaslaması neticesinde örgüt yönetiminin adil olup olmadığı yargısına ulaşmayı istemektedirler. Bu nedenle çalışanların tatmin olması ve örgütün sahip olduğu işlevleri etkili biçimde yerine getirebilmesi için örgütsel adaletin uygulanması gerektiği vurgulanmaktadır (Greenberg, 1990: 399-400; Yeniçeri vd., 2009:84). Adams'a (1966) göre eşitsizlik, çalışanın kendi çıktılarının girdilerine oranının başkalarının çıktı-girdi oranına denk olmadığıdır (Ulutaş, 2018: 336). Bu teori adaletli şekilde ücretlendirilmediği algısına sahip iş görenlerin tatmin olmayacaklarını ve bu eşitsizliği gidermek üzere güdüleneceklerinden bahsetmektedir (Greenberg, 1989:174). Folger ve Cropanzano (1998: 110-111) örgütsel adaleti, örgüt tarafından takdir edilen ödül ve cezaların dağıtımının, bu dağıtım kararlarını tayin ederken kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin izlenmesi esnasında meydana gelen kişiler arasında gerçekleşen davranışların nasıl olması gerektiği ile alakalı kurallar ve sosyal normlar şeklinde tanımlamaktadır. Bu kurallar ve sosyal normlar, verilecek cezaların ve ödüllerin nasıl dağıtılacağını, dağıtım kararının nasıl alındığını gösteren işleme ve bireylerarası uygulamalara ilişkin kural ve normlardır (Yürür, 2008: 296). Çalışanların iş performansları, iş davranışları ile çalıştıkları ortamda sergiledikleri tutum ve davranışların objektif

olarak değerlendirilmesi örgütsel adalet olarak adlandırılır (Lee, 2007). Meydan vd. (2011: 46) örgütsel adaleti, bireylerin örgütteki mekanizma ve süreçlerin, görev ve ödüllerin, kendilerine yönelik sergilenen davranışların adil olup olmadığını değerlendirerek bir yargıya ulaşması şeklinde ifade etmişlerdir. Örgütsel adalet, kişinin yönetsel davranışın etik ve ahlaki duruşu açısından yaptığı kişisel değerlendirmelerdir (Cropanzano, Bowen and Gilliland, 2007: 35). Örgütsel adaletin çalışandan çalışana değiştiği söylenebilir (Keskin ve Esen, 2017: 622). Örgütsel adalet, bir örgüt tarafından verilecek karar ve uygulamaların dayandığı ilkelerin şeffaf olmasını, kişiden kişiye farklı uygulamaların gerçekleşmemesini, farklı uygulamaların gerçekleşmesi halinde bunun sebeplerinin açık ve anlaşılır biçimde ifade edilmesini öngören kavramdır (Koçel, 2015: 30).

Örgütsel adalet, iş yerine bağlı adalet algısıdır (Greenberg, 1990b; Byrne ve Cropanzano, 2001; Moorman, 1991). Örgütsel adalet, bireyin iş arkadaşlarıyla, üstleriyle ve çalıştığı örgütüyle olan ilişkileri algılamaları içinde bulunduran sosyal bir düzendir (Beugre ve Baron, 2001: 326). Örgütsel adalet, örgüt çalışanlarının örgütteki etkileşim, işleyiş, işlem ve dağıtıma yönelik algılamalarıdır (Altinkurt ve Yılmaz, 2010: 466). Başka bir ifadeyle çalışanların örgütün hedeflerine ulaşması için gösterdikleri çabanın karşılığında örgüte ilişkin beklentileridir (Özgan, 2011: 230). Adalet, örgüt içinde adil ve ahlaki uygulamalarla beraber işlemlerin hâkim kılınması, özendirilmesidir (İplik, 2009: 108; İşcan ve Sayın, 2010: 196). İş görenlerin maruz kaldığı muamelelerin doğruluğuyla ilgili algı olarak örgütsel adaleti tanımlamak uygundur (Campbell vd. 2004: 179). Örgütsel adalet, örgüt içindeki uygulamaların çalışanlar tarafından algılanmasıdır (Özdevecioğlu, 2003: 78). Moorman (1991: 845) örgütsel adaleti, mesleklerinde adil davranılıp davranılmadıkları ile bu tespitlerin işe yönelik değişkenleri nasıl etkilediğini belirleyen bir kavram olarak tanımlamıştır (Gürsoy, 2017: 25). Örgütsel adalet, bir örgütteki karar ve uygulamaların şeffaf yani açık olmasını, kişiden kişiye farklı uygulamaların olmamasını, farklı uygulamalar var ise kişilere bunun nedenlerinin açık ve anlaşılabilir şekilde ifade edilmesini öngören kavramdır (Koçel, 2015: 30). Örgütsel adalet, örgüt içerisinde çalışanların kendilerine ne kadar adil olduğuna yönelik algıları ile bu algılamaların örgütsel sonuçlarına etkini incelemektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 195). Örgüt içerisinde çalışanların çalışma ortamını

değerlendirmeleri ve bunlara ilişkin bazı standartların ve kuralların belirlenip uygulanması çalışanlar da örgütsel adalet algısının şekillenmesini sağlamaktadır (İyigün, 2011: 51). Çalışanların örgütsel adalet algılarının şekillenmesi, iş yerindeki uyumun, yönetime olan güvenlerinin, iş tatmininin, işten ayrılma niyetlerinin ve yöneticileri hakkındaki değerlendirmelerinin etkisi altındadır. Çalışanlar, bu etkenleri göz önüne alarak örgütsel adalet hakkında bilgi sahibi olurlar (Greenberg, 1990: 406).

Greenberg (2001)'e göre her zaman bireyler adaletle ilişkin potansiyel kaygı yaşamaktadırlar. İçlerinde taşıdıkları potansiyel kaygı şu dört durumun olmasıyla gerçek kaygıya dönüşmektedir. İlk durum, birey istemediği halde bir kazanımı veya sonucu elde etmesidir. Uygulanan prosedürler sonunda birey arzuladığı kazanımı elde edebiliyorsa prosedürün adilliği konusunu düşünmemektedir. İkinci durum, örgütte gerçekleşen değişimdir. Değişim bireylerin adaletle ilişkin kaygılarını arttırarak adaletle daha fazla ilgilenmelerine sebep olur. Üçüncüsü örgütün sahip olduğu sınırlı kaynaklardır. Kıt kaynakların paylaşılması ortaya çıktığında çalışanların adaletle olduğu nispetle adaletin nasıl tanımlandığına da dikkat ederler. Son durum ise bireylerin sahip oldukları güç farklılıklarıdır ki, bu farklılıklar otorite ve yetki farklılığı olup kişilerin adalet algılarını etkilemektedir (Yürür, 2005:98).

İnsanlar arzu ettikleri birtakım şeyleri elde etmek için üyesi olmayı kabul ettikleri örgütlere katılırlar. Örgüt çalışanlarının kendilerine yönelik tutum ve davranışlarını gözlemler bunun neticesinde insanlar örgütten ayrılıp ayrılmamaya veya örgüt yararına olacak şekilde çabalarına yön verme eğilimlerine girerler. Çalışanlar beraberinde getirdikleri bilgi, deneyim ve becerileri sermaye olarak örgüte yatırım olarak sunarken bunların karşılığında terfi, adil ücret ve tanınma gibi kazanımları hedeflemektedirler. Örgütlerinde çalışanlar kazanımları elde ederken kararların doğruluğunun yanındabu kararlardan etkilenecek çalışanlar arasında ayırım yapıp yapılmadığına da özen gösterir ve bu sırada kendi kazanımlarını referans aldıkları çalışanların kazanımlarıyla karşılaştırırlar. Bu kıyaslamayı yaparken de kendilerinin belirledikleri birtakım adalet ölçülerini kullanırlar (Bağcı, 2013:165). Bu kıyaslama esnasında örgütü temsil edenlerin karar verme şekillerinin doğru, tutarlı,

değiştirilebilir, yansız, çalışanların düşüncelerini ve endişelerini temsil edip etmediğini görebilmek için bu usullerin doğruluğunu da düşünmektedirler (Judge ve Colquitt, 2004:395).

Örgütsel adalet kişilerin tutum ve davranışlarını etkilemesi nedeniyle Cropanzano vd (2007)'e göre çalışanlar açısından adalet üç sebepten dolayı önemlidir. İlki uzun vadeli kazançların elde edilmesi açısından önemlidir. Örgütte adaletin tesis edildiği düşüncesi çalışanlara bireysel kazanımlarını en üst seviyeye çıkarma fırsatı vermektedir. Bu sebeple çalışanlar kısa vadeli kazançlar elde etmek yerine uzun vadeli kazançları önemsemektedirler (Çolak ve Erdost, 2004: 54). İkinci olarak örgütsel adaletin sembolik bir değer taşımasıdır. Bir örgütte adaletin sağlanması çalışanlara gösterilen saygıyı ifade eder ve gruptaki pozisyonu güçlendirmektedir. Grup ve kişiler arasındaki ilişkiler, insanlara sosyal ve ekonomik fayda sağlamaktadır. Üçüncü olarak insanların sadece ahlaki olması nedeniyle adil davranmaları gerekmektedir (Uysal, 2014: 12).

Araştırmacıların örgütsel adalet konusu ile ilgilenmelerinin nedenlerinden birkaçı da çalışanların adalete yönelik algılamalarının, çalışanların işe yönelik performanslarını, işten duydukları memnuniyetlerini, örgüte yönelik bağlılıklarla birlikte performanslarının arttırdığı ve işten ayrılma yönelimlerini azalttığı da tespit edilmiştir (Folger ve Konovsky, 1989:125; İşbaşı, 2000: 84; Özer ve Günlük, 2010: 460). Adaletin sağlandığı bir örgütte iş görenler, yöneticilerinin gösterdikleri davranışlarının ahlaklı, rasyonel ve adil olduklarını düşünürler. Araştırmalarda çalışanlar karar verme süreçlerinin adil olduklarına inanırlarsa, örgütün işlem ve politikalarına yönelik olumsuz tepkilerini ve aldıkları düşük ücretleri daha az dile getirdikleri görülmüştür (Pfeffer ve Langton, 1993).

Örgütsel adalet konusunda 1990 yılından bu tarafa yapılan çalışmalar artmaktadır. Yapılan çalışmalarda sonuçlar göstermiştir ki, örgütler açısından adaletin önemi günden güne artmaktadır. Çünkü adalet, örgütlerde çalışanların gayretlerini destekleyen ve onların motive eden önemli güdüleyici faktörlerden biridir (Töremen, 2001: 79). Yöneticilerin aldığı kararlar, örgüt çalışanlarını olumlu ya da olumsuz olarak mutlaka etkilemektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2010:68). Örgütsel adalet,

çalışanlar ve örgüt açısından etkili ve çeşitli faydalar sağlama potansiyeli vardır. Bu faydalar, daha faydalı örgütsel vatandaşlık davranışları, güven ve bağlılıklarının artması, uyuşmazlıkların azalması, iş performanslarının artması ve müşteri tatmininde artış sıralanabilir (Cropanzano ve diğ, 2007: 34). Yılmaz'a (2004) göre örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmaları önemli kılan nedenler; adaletin herkes için sosyal ve örgütsel yaşamda temel ögesi olması, örgüt çalışanlarının performans, bağlılık, saldırganlık, güven ve verimlilik gibi tutum ve davranışlarını etkilemesi, çalışanların daha bilinçli ve eğitilmiş bir iş gücüne dönüşmesini sağladığından bahsetmektedir. Adalet algılamasının yüksek olması çalışanlarda olumlu tutum ve davranışlar oluşturarak motivasyon, iş tatminlerinde ve performanslarında artış sağlamasına; bireyin örgüt veya yönetenlere yönelik adalet algılamasının düşük olması durumunda performans düşüklüğü, iş kalitesinde gerileme, çalışma arkadaşlarıyla daha az iş birliği içinde olma ve saldırgan tutumlar gibi olumsuz davranışlar görülebilecektir (Yürür, 2008: 298). Bu sonuçlar değerlendirildiğinde örgütte çalışanlara fayda ve maliyetlerin eşit şekilde dağıtıldığı, prosedürlerin ve uygulamaların objektif şekilde gerçekleştirildiği, eşitsizlik ve ayırım yaşayanlara uğradıkları zararların karşılandığı bir örgütte adalet algılamasının yüksek olduğundan bahsedilebilir (İşcan ve Sayın, 2010:196).

Yöneticilerin, örgüte çalışanlarıyla açık ve dürüstçe iletişim kuramaması, örgüt içinde performans değerlendirme sisteminde olan eşitsizlikler, çalışanların terfi ve görev paylaşımında yanlı davranışlar, çalışanların beklenildiği gibi ödüllendirilmemesi, çalışanlarda örgütsel adalet duygusunun düşük olmasına neden olmaktadır (Gürgeç vd., 2003: 71). Olumsuz bu durumu ortadan kaldırmak amacıyla örgüt yöneticileri değişik tedbirler alabilirler. Önleyici tedbirler olarak çalışanların yerine getirdikleri iş yükleri ile sahip oldukları sorumlulukları adil biçimde dağıtılmalı, verilecek kararlara yeterli sayıda katılım sağlanmalı, kararların alınması ve uygulanması sürecinde örgüt çalışanlarına adil ve tarafsız davranıldığı hissettirilmesi gerekir (Balaban ve Konyalı, 2016: 204). Ayrıca yöneticiler sahip oldukları yetki ve sorumlulukları adil biçimde kullanmalı, çalışanlarını yakından tanıyarak onların düşüncelerini, istek ve arzularını da dikkate alarak örgütü yönetmelidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Bu bilgiler ışığında çalışanların kendi amaçlarını ve örgütün amaçları ile hedeflerini gerçekleştirirken örgüt tarafından kaynakların dağıtımlarının, örgütlerde takip edilen politikaların ve ortaya çıkan iletişimin adil olup olmadığına yönelik algıları örgütsel adalet olarak tanımlanabilir. Örgüt çalışanlarının performanslarını, davranışlarını ve birçok faktörü etkilemesi ile beraber örgütün bütüncül şekilde hareket etmesine katkıda bulunması nedeniyle adalet kavramı örgütler için vazgeçilmez olgudur.

1.3.Örgütsel Adaletin Alt Boyutları

Örgütsel adalet kavramının boyutları için araştırmacılar açısından çeşitli görüş farklılıkları bulunsa da yapılan çalışmalar incelendiğinde ve literatür taraması yapıldığında genelde örgütsel adaletin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet şeklinde üç boyutlu olarak incelendiği görülmüştür (Nirmala vd. 2006: 138). Örgütün sahip olduğu kaynakları objektif ve eşitlik ilkesini temel alarak dağıtması dağıtımsal adaleti, karar verme sürecinin adil olması işlemsel adaleti, çalışanların statüleri göz önünde bulundurulmaksızın birbirlerine karşı tutum ve davranışlarında saygı ve güven temelli olması etkileşimsel adalet olarak tanımlanmaktadır (Williams vd. 2002: 34; Jordan vd.,2004: 142).

Cohen-Charash ve Spector (2001)'un yaptıkları meta analitik çalışmaları bu üç adalet (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel) algılarının birbiriyle güçlü ilişkili olan ve birbirinden bağımsız olgular olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örgütsel adaletin boyutları Tablo1.1' de ayrıntılı olarak gösterilmektedir. (Kırpık, 2018: 91).

Tablo 1.1. Örgütsel Adaletin Bileşenleri

Dağıtımsal Adalet: Sonuçların Uygunluğu Tarafsızlık (Dürüstlük): Çalışanları katkıları temelinde ödüllendirme. Eşitlik (Denklik): Çalışanlara aşağı yukarı aynı maaşı sağlama. İhtiyaç: Çalışanın şahsi gereksinimlerine dayalı bir fayda sağlama.
İşlemsel Adalet: Tahsis İşlemlerinin Uygunluğu Tutarlılık: Bütün çalışanlara aynı şekilde davranılmasıdır. Ön Yargı Eksikliği: Hiçbir kişi ya da grubun ayırt edilmemesi ya da kötü davranılmaması. Kesinlik: Kararların kesin bilgilere dayalı olması. Düzeltilme: Hataların tespiti için bir ayırt etme sürecinin ya da diğer mekanizmanın mevcut olması. Etik: Mesleki davranış normlarının ihlal edilmemesidir.
Etkileşimsel Adalet: Çalışanın Yetkili Şahıslardan Gördükleri Davranışların Uygunluğu Kişilerarası Adalet: Bir çalışana itibarlı, nezaketli ve saygılı davranmadır. Bilgi Niteliğinde Adalet: Konuyla ilgili bilgileri çalışanlarla paylaşmadır.

Kaynak: Cropanzano ve diğerleri (2007: 36)

1.3.1. Dağıtımsal Adalet

Küçük örgütlerden büyük organizasyonlara kadar sahip olunan kaynakların dağıtılması tüm sosyal sistemlerde bulunan genel bir olgudur. Bu açıdan örgütler ve toplumlar, mükâfatların, cezaların ve sahip olunan kaynakların dağıtılması problemi ile yakından ilgilenmektedir. Bu sebeple örgütler üyelerini ve katılımcılarını mutlu etme, refahlarını artırma ve adaletli bir dağıtım gerçekleştirme konusunda hassas davranmaktadırlar (Özdemir, 2019: 9).

Dağıtım adaleti, Adams' ın (1965) eşitlik teorisi üzerine inşa edilmiştir. Eşitlik teorisi, çalışanın diğer iş görenlere nazaran kendisine ne kadar kaynak dağıtımı yapıldığıyla ilgilenir. Eşitlik teorisinde çalışan örgüte tecrübe, çaba, yetenek ve eğitim gibi girdiler sunarken; örgüte kattığı değer sonucunda elde ettiği maaş, terfi, sosyal statü, ödüller, geribildirimde kendisine dürüstlük, performansının adil ve doğru şekilde değerlendirilmesi gibi çıktılar almaktadır. Çalışanın örgüte getirdiği girdiler ile örgütten aldıklarını oranlaması neticesinde algıladığı denkliktir (DeConinck ve Stilwell, 2004). Moorman (1991) dağıtım adaletini, çalışanların kazanımlarının adil olmasını, herkese hak ettiğinin verilmesi şeklinde ifade

etmektedir (Kırpık, 2018:91). Dağıtım adaleti, örgütsel kazanımların (Ücret, sosyal haklar, yükselme, terfi vb.) dağıtılmasına yönelik çalışanların algıladıkları hakkaniyet derecesi şeklinde tanımlar (Dailey ve Delaney, 1992; Cohen ve Spector,2001). Dağıtım adaleti genel anlamda, örgütün sahip olduğu kaynakların ve elde edilen kazanımların paylaşılmasının adil olarak algılanmasıdır (Altıntaş, 2006: 20). Dağıtım adaleti çalışanlar tarafından kaynakların, ödüllerin, cezaların ve fırsatların adil biçimde paylaşılmasına yönelik algılamasıdır.

Adams (1965) A ve B taraflı iki oluşumda, taraflar arasındaki dağıtım adaletini şu şekilde ifade eder (Ulutaş, 2018: 336).

$$\frac{\text{A'nın Kazanımları}}{\text{A'nın Yatırımları}} = \frac{\text{B'nin Kazanımları}}{\text{B'nin Yatırımları}}$$

Adams'a göre bu denklemde bir eşitsizlik olduğunda etkileşimdeki taraflardan biri haksızlık olduğu hissine kapılmakta ve yoksunluk yaşamaktadır. Göreceli yoksunluk yaşayan taraf, kazanım-yatırıma oranının düşük olduğu taraf olacaktır (Ulutaş, 2018: 336). Kişinin yatırımları, işgörenlerin becerileri, deneyimleri, eğitimleri, zamanları, sosyal pozisyonları, işle ilgi çabaları kısaca örgüte yaptığı katkılardır. Kazanımlarını ise işveren tarafından işgörenin çabaları karşılığında sağladığı ücret, çeşitli ödüller, terfi ve tanınma gibi kazançlardır (Sayın, 2009: 4). Çalışan yaptığı yatırım-kazanım oranını, başka bir çalışanın yatırım-kazanım oranıyla kıyaslamakta ve oran eşitse adil olarak algılamakta, değilse adil olmadığına karar vermektedir (Adams, 1965). Benzer ifadeyle bu karşılaştırma sonrasında kişinin çaba/fayda orantısı, örgütte diğer çalışanlardan düşük, aynı veya yüksek olabilir. Adams' a göre çalışan eşitsizliğini, işe katkılarını değiştirerek, geri çekilerek, kazanımlarını değiştirerek, değerlendirmeye referans alınan standardı değiştirerek, bilinçli şekilde katkı veya kazanımlarını değiştirerek, diğer çalışanların kazanımlarını ve katkılarını bilinçli olarak bozmak suretiyle altı şekilde azaltabileceğini ifade etmiştir (Çakmak, 2005: 27). Haksızlığa uğradığını düşünen taraf bu haksızlığı gidermek için bir takım çaba ve gayretlerin içine girmektedir. Eğer oran düşük olursa çalışan ilk tepki olarak bu farkı azaltmak için işe karşı soğumaktadır. Çalışan eşitliği sağlayabilir veya kendine lehine yönelik bir fark algılsa örgüte yönelik adalet algısı yüksek olur ve bu

halonun iş doyumuna ve örgütsel bağlılığına katkı sağlayabilmektedir (Tutar, 2016:271). Aslında dağıtımda adaletin uygulanması ihmal edilirse, cezalandırma duygusunun kişide içten içe yerleşmesine ve haklı gerekçelerle kazanım elde eden kişiye yönelik zarar verici eylemlere dönüşmektedir (Skarlicki ve Folger, 1997: 435).

Dağıtım adaletinde önemli olan bir konuda bireylerin elde ettikleri kazanımların bir dağıtım kuralına göre gerçekleştirilmesidir. En yaygın olanı hakkaniyette denilen orantılı eşitlik. Orantılı eşitlik, kazanımları ve yatırımları başka birinin kazanım ve yatırımlarıyla karşılaştırmaktır. Orantılı eşitlikten başka eşitlik ve ihtiyaç gibi dağıtım kurallarından da faydalanılmaktadır (Gilliland, 1993: 696). Orantılı eşitlikte kazanımlar veya kaynaklar işgörenlerin katkılarına ve yeteneklerine göre yapılırken, eşitlik kuralında herkese eşit paylaşım yapılmakta fakat insanların katkı ve kabiliyetleri göz ardı edilmektedir. İhtiyaçlara göre dağıtımda ise kaynaklar, en çok ihtiyaç olanlara dağıtılır. Deutsch' a göre, üretkenlik amaçlanıyorsa orantılı eşitliğin, arkadaşlığı ve sosyal ilişkileri korumak ise amaç eşitlik kuralının kullanılması, eğer personelin iyiliği ve mutluluğu amaçlanıyorsa ihtiyaç kuralının uygulanmasını önermektedir (Morris vd. , 1999: 75).

Bireyin adalet algılamasının merkezinde çalışması neticesinde elde ettiği prim, ücret, izin, terfi, ikramiye ve sosyal haklar gibi kazanımlar bulunmaktadır. Örgüt içerisinde bireyler iş yerlerinden elde ettikleri kazanımları sahip oldukları tecrübe, eğitim, çalışma koşulları, performans, stres ve gösterdikleri gayret ile karşılaştırdıklarında kendilerine adilce davranılıp davranılmadığına ilişkin algıyı oluşturabilirler. Birey kendi durumunu; aynı örgüt içindeki diğer pozisyonlarla, diğer örgütlerdeki pozisyonlarla, aynı örgüt içindeki meslektaşlarıyla ve diğer örgütlerde çalışan emsalleriyle kıyaslanırsa üzere dört farklı şekilde gerçekleşmektedir (Türen ve Erdem, 2017: 91). Bu kıyaslama neticesinde kendisine haksızlık edildiğini düşünen çalışmada performans kaybı, örgütüne olan bağlılık duygusunun zayıflaması ve örgüte karşı tavır alma durumları gerçekleşebilir. Kaynakların adil şekilde dağıtımının yanı sıra ödül ve cezalarında hak eden işgörene verilmesi dağıtım adaletinin algılanmasında etkilidir (Özdevecioğlu, 2004:185-186).

Dağıtım adaleti sadece ödülleri değil aynı zamanda cezaları da içinde barındırmaktadır. Örgüt tarafından verilen cezalar, çalışanların olumsuz davranışlarının sonuçları olmalıdır. Değiş tokuş prensibine dayanan dağıtım adaleti, daha çok maddi çıktılarla ilgilenmektedir. Çalışanlar örgüte verdiklerine karşılık ne aldıklarını umursamaktadırlar (Lambert, 2003). Örgüt yöneticilerinin bir görevi de çalışanların performanslarını dikkate alarak ödül ve cezaları dağıtmaktır. Yöneticiler çalışanların performans gibi objektif sonuçların yerine cinsiyet, inanç ve ırk gibi öznel özelliklerini değerlendirerek onlara karşı farklı tutumlar içine girerlerse çalışanların dağıtıma yönelik algıları tartışmalı hale gelecektir (İşcanve Naktiyok, 2004: 187). Dağıtım adaletine ilişkin başka bir yargı da elde edilen kazanımların uygun, doğru ve ahlaklı olup olmamasıyla ilgilidir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Dağıtımsal adalet, örgüt çalışanlarının örgütlerine yaptıkları katkılar sonucunda elde ettikleri kazanımları diğer çalışanların kazanımlarıyla karşılaştırmaları neticesinde kazanımların adilliğine ilişkin algıları olarak tanımlanabilir.

1.3.2. İşlemsel Adalet

Örgütsel adalete yönelik yapılan ilk yapılan çalışmalarda dağıtım adaleti, işgörenlerin örgütsel adalet algısını belirleyen tek unsur olarak görülmüştür (Bolak, Öztürk ve Işık, 2017: 72). Daha sonraları dağıtılanların hangi kapsamda dağıtıldığı, neye göre dağıtıldığını belirleyen kuralların öğrenilmek istenmesiyle işlem adaleti ortaya çıkmıştır (Doğan, 2008: 28). İşlem adaleti bazı kaynaklarda süreç adaleti veya prosedür(el) adaleti olarak da yer almaktadır (Denizli, 2014: 16).

İşlemleri, kurallar ve uygulama şekilleri olarak tanımlayabilir. İşlemler, istenilen sonuçlara ulaşmak amacıyla kullanılan araçlardır ve istenilen sonuç (kazanım) dağıtım adaletini büyük oranda sağlamaktır (Karaca ve Özmen, 2018: 10). İşlem adaleti, kazanımların tespit edilmesinde kullanılan mekanizmalara, süreçlere ve metotlara yönelik adalet algısıdır (Folger ve Cropanzano 1998: 26; Yürür, 2008: 298; Titrek, 2009: 554; Yıldız, 2013: 292; Demir, Ayas ve Harman, 2018: 437). Başka bir ifadeyle işlem adaleti ücret, terfi, performans değerlemesi ve çalışma koşulları gibi unsurların tespit edilmesinde ve ölçülmesinde izlenen prosedür ve politikaların adil

olma düzeyi olarak söylenebilir (Özler, 2012: 44). İşlem adaleti, çalışanların kazanımlarını elde ederken izlenen metodlara, süreçlere ve prosedürlere yönelik algısı olarak tanımlanabilir.

İşlem adaleti konusunda Thibaut ve Walker (1975) tarafından yapılan ilk çalışmalarda, daha çok yasal işlemlerde karşılaşılan adalet kavramının en sık görüldüğü yer mahkeme kararlarıyla ilgilidir (Doğan, 2008: 29). Burada bireyin karar sürecindeki etkin olması önemlidir. Birey karar sürecinde kendisinin de söz sahibi olduğunu bilirse alınan kararı kabullenmektedir. Mahkemelerdeki kararlar üzerinde yapılan çalışmalarda, davacıların ve sanıkların karar öncesi kendilerine söz hakkı tanınması, kendi düşüncelerini ve görüşlerini ifade etmelerinin mümkün olduğu hukuk sistemlerinde verilen kararların daha adil olduğunu tespit etmişlerdir. Mahkemelerde davacılara ve sanıklara söz hakkı verilmediğinde bireylerin mahkeme kararlarını adil algılamadıkları tespit edilmiştir (Thibaut ve Walker, 1975).

Dağıtım adaleti sonuçların memnuniyetiyle ilgiliyken, işlem adaleti ise sistem memnuniyetiyle yakından ilişkilidir (Yalçın, Bayram ve Akça, 2019: 255). Dağıtım adaleti, genellikle alınan kararlarla ilgili sonuçların adil olup olmadığı ile ilgilenirken; işlem adaleti, bireylerin karar alma sürecinin içinde olmaları ve karar alma sürecindeki objektiflik ya da tarafsızlıkla alakalı algılarını temsil etmektedir. Araştırmalar bu iki adalet boyutu arasında güçlü bir korelasyon olduğunu işaret etmektedir (Cihangiroğlu, 2011: 10)

Leventhal(1976: 202),çalışanların örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyebilecek işlemlere ilişkin altı kural bulunmaktadır Bu kurallar (Tutar, 2016: 271-272):

- Tutarlılık (Consistency) Kuralı: Örgütsel hedef, amaç, politika ve stratejilerin uygulanması esnasında alınan dağıtım kararlarının dağıtım adaletine uyacak şekilde yerine getirilmesidir.
- Önyargılı Olmamak (Bias-Suppression) Kuralı: Alınan örgütsel kararlar uygulanırken, her türlü işlem, eylem ve etkileşimde önyargıdan uzak yani nesnel davranma durumudur.

- Doğruluk (Accuracy) Kuralı: Örgütsel iletişim süreci sırasında gerçeğe dayanma, çalışanlara doğru ve tam bilgi aktarabilme, örgütsel yasa ve kuralların uygulanması kuralıdır
- Düzeltibilme (Correctability)/Esneklik Kuralı: Alınan kararlara itiraz edilmesi durumunda kararın tekrar gözden geçirilmesi, çalışanların itirazlarını değerlendirebilme ve yanlışları düzeltibilme kuralıdır.
- Temsil Edilme (Representativeness) Kuralı: Çalışanlara örgütte kendilerini temsil etme hakkını verme, doğrudan veya temsilciler kanalıyla süreçlere ve kararlara katılma imkânının tanınması kuralıdır.
- Etik (Ethicality) Kuralı: Örgütte alınan kararların, gerçekleştirilen tüm işlem ve uygulamaların, dağıtım, işlem ve etkileşim adaletine bununla birlikte “etik” kurallara da uygun olmasıdır.

Prosedürler, dağıtım adaletini örgütlerde sağlayabilmek için kullanılan en önemli araçlardır. Prosedürlerin hiçbiri kusursuz değildir ve bir prosedür adil şekilde kazanımları sağladığı sürece kabul edilmektedir (Folger, 1987: 144). Çalışanlar, dağıtım kararlarının gerekli özen gösterilerek alınıp alınmadığını ve kararların tutarlı şekilde uygulanıp uygulanmadığını sorgulamaktadırlar. Kararlar adil ve tarafsız bir şekilde alındığında çalışanlar kendilerine değer verildiğini düşünmektedirler (Blader and Tyler, 2003:748). Süreç çalışanlar tarafından adil şekilde algılanırsa örgüt amaçlarının gerçekleşmesinde çalışanların daha fazla istekli oldukları gözlemlenmektedir (Cropanzano vd. 2007: 37). Prosedürler çalışanlar tarafından uygun ve adil bulunmadığında, çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine olan bağlılıkları azalmakta, performanslarında düşme (İşbaşı, 2000: 52), işe yabancılaşma ve güven duygusunun azalması (Yiğitöl, 2017: 22) görülmektedir.

İşlemsel adalet, çalışanların örgüte sundukları katkılar sonucu kazanımları elde ederken izlenen prosedürlerin, metotların ve süreçlerin adil olup olmamasına yönelik algıları olarak tanımlanabilir.

1.3.3. Etkileşimsel Adalet

Dağıtım ve işlem adaletlerine yönelik yapılan çalışmalarda sosyal boyut pek ön planda değildir. Bu durumun fark edilmesiyle örgütsel adalet algılamasının ifade edilmesinde sosyal ilişkilerinde önemli olması etkileşimsel adalet boyutunu gündeme getirmiştir (Cüce, Güney ve Tayfur, 2013: 5-6). Örgütsel adaletin bu boyutu örgütsel adaletin kaynağı yönetim ile adaletin alıcı kısmını ifade eden işgörenler arasındaki iletişim süreci üzerine odaklanmaktadır (Demir, 2019: 12).

Bies ve Moag'ın (1986) yaptığı çalışmalarda etkileşim adaleti kavramı ilk defa ortaya konulmuştur (Çakmak, 2005: 39). Etkileşim Adaleti, insanların anlaşmazlıkların çözümü esnasında karşılaştıkları nezaket, kaba davranma, saygılı olma, dürüst olma, yapılan işleme karşı en azından bir açıklama yapılması şeklinde daha çok davranışlara yönelik algısıdır (R. J. Bies ve Moag, 1986; Blodgett vd., 1997: 189). Etkileşim adaleti, yöneticilerin aldıkları kararları çalışanlara uygun bir usulde ifade etmesi ve bununla birlikte yönetimin iş görenlere yönelik tutum ve davranışlarında sergilediği saygı, sevgi ve hoşgörü düzeyi ile de alakalıdır (Kaplan ve Öğüt, 2012: 3). Etkileşim adaleti örgütte çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişime ve etkileşime odaklanırken, çalışanların maruz kaldıkları söylem, tutum ve davranışları ne kadar adil biçimde algıladıkları ile ilgilenmektedir (Taşkiran, 2011). Etkileşim adaleti, çalışanların işyerindeki iletişimin kalitesine ve adilliğine ilişkin algılamasıdır.

Bies ve Moag, etkileşim adaletini değerlendirmelerinde iki unsura dikkat etmişlerdir. Bu unsurlar kişilerarası ilişkilerin niteliği ve açıklamalardır. Üçüncü kişilerin veya otoritelerin, prosedürlerin gerçekleştirilmesi esnasında çalışanlara gösterdikleri nezaketli, itibarlı ve saygılı davranışlar etkileşim adaletin kişilerarası ilişkilerin niteliği boyutunu açıklamıştır. Etkileşim adaletinin diğer unsuru ise mazeretler ve haklı göstermelerden oluşan açıklama boyutudur. Karar alacak kişi mazeretlerle, kararın uygun ve olumsuz olduğunu kabul eder fakat karara ilişkin sorumluluğu üzerine almaz ve bu sorumluluğu dış koşullara bağlamaktadır. Haklı göstermeler ise, kararı alan kişinin tüm sorumluluğu kabul ettiği ama alınan kararların yanlış olmadığını ifade etmektedir (Çakmak, 2005:39).

Bazı araştırmacılar işlem adaletini, etkileşim adaletinden ayırt etmenin m¼mk¼n olduğunu dile getirmektedir. Moorman (1991), y¼netici davranışlarının işlem adaletini değil, etkileşim adaleti etkileyebileceğini varsayarak işlem ve etkileşim adaletini ayırt etmektedir. Masterson, Goldman, Lewis ve Taylor (2000) işlem adaletini ¼rg¼t¼n adaleti, etkileşim adaletini ise y¼neticinin adaleti olduğunu s¼ylemektedirler (Erdoğan, 2002).

Literat¼rde Greenberg (1993) etkileşim adaletini, kişilerarası adalet (interpersonal justice) ile bilgisel adalet (informational justice) olarak iki boyutta ele almıştır (Colquitt vd. 2001: 427). Bu iki adalet t¼r¼n¼n birbirinden farklı olduğu vurgulanmaktadır. Kişilerarası adalet iřę¼ren-işveren, ast-¼st, çalışan-y¼netici arasında gelişen iletişimde nezaket, takdir, sayęı, itibar ve g¼ven olarak nitelendirilir (Kalay, 2016: 153). Alınan kararı uygulamakla m¼kellef kişilerin, karardan etkilenecek kişilere nazik ve sayęılı bir davranış içinde olup olmamasıyla ilgilenmektedir (Cihangiroğlu, 2011: 10). Çalışanlar y¼neticilerin diğer çalışanlarla kurduğu iletişimin aynı Şekilde kendileriyle de kurulmasını beklerler ve gerçekleşen iletişimde adalet ararlar. Kimilerine sayęılı kimlerine sayęısız davranan y¼neticiler ya da kaynak dağıtanlar, çalışanlarca adil algılanmaz. Algılanan bu kişilerarası etkileşim adaletsizliği neticesinde, çalışanların y¼neticilerine karşı olumsuz tepki vermelerine yol açacaktır (¼zdevecioęlu, 2003: 79). Bilgisel adalet, kaynakların dağıtılması ve kuralların uygulanması hakkında y¼neticilerin çalışanlarına y¼nelik samimi Şekilde yaptıkları ayrıntılı açıklamalara vurgu yapmaktadır (Cansoy ve Polatcan, 2018: 168). Başka bir ifadeyle bilgisel adalet y¼netimin bir karar alırken emri altındakilere ilettikleri bilgiye ilişkin adalet algısıdır (Eren, 2015: 553).

Etkileşim adaleti algısı, çalışanın ¼rg¼tte y¼neticiden g¼rd¼ę¼ davranış ve onlardan aldığı açıklamaların kalitesine bağlıdır (Bies ve Moag, 1986). Etkileşim adaletsizliği yaşayan birey çalıştığı ¼rg¼tten ziyade y¼neticiye olumsuz tepki g¼stermesi beklenmektedir. Çalışanın memnuniyetsizliği tamamen ¼rg¼tle alakalı olmayıp, y¼neticisiyle ilgili olacak ve çalışan ¼rg¼t¼ne değil y¼neticisine karşı d¼ř¼k adanmışlık tutumu içinde olacaktır. Aynı s¼re ve sonuçlar yaşandığında da bireyin sayęı ve değer g¼rd¼ę¼ndeki etkileşim adalet algısı, sayęısızca ve kaba

davranıldığında algıladığı algıdan daha fazla olmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Literatürde etkileşim adaletinin gerçekte ne olduğu konusunda kesin kaniya ulaşılamamıştır. Bies, Moorman, Moag gibi bilim adamları etkileşim adaletini adaletin ayrı bir türü olarak ifade ederlerken; Randall, Lind, Tyler, Sheppard, Minton, Lewicki ve Konovsky işlem adaletinin insan ilişkilerinin bileşeni, Greenberg ise etkileşim adaletini, dağıtım ve işlem adaletinin sosyal boyutu olarak ifade etmektedirler (Ateş, 2004: 25).

Literatürde etkileşim adaletinin ne olduğu ile ilgili olarak kesin bir neticeye ulaşılamasa da etkileşim adaletini çalışanların örgüt içinde gerçekleşen iletişimin kalitesine ve adillik derecesine yönelik algılamaları olarak tanımlanabilir.

1.4.Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkilendirilen Bazı Faktörler

Birçok araştırmacı örgütlerdeki bireylerin tutumlarının, davranışlarının ve algılamalarının nelerden kaynaklandığını ve bunlar arasından nasıl bir bağlantı olduğunu anlama çabası içine girmişlerdir. Çalışanlar örgüt yaşamlarında çok sayıda unsurdan etkilenmekte ve bu etkilenmenin neticesinde de farklılıklar sergilemektedirler. Bireylerin davranışlarının temelinde onların algılamaları yer almakta ve o algılardan birisi de örgütsel adalet algılamalarıdır. Örgüt hayatında çalışanlar adalete yönelik algılamalar geliştirirler ve bu algılamalar sonucunda örgüte karşı tutum geliştirir ve tepki gösterirler (Özdevecioğlu, 2004: 182). Çalışanların örgüte yönelik tutumları bireysel ve örgütsel boyutta gerçekleşmektedir. Örgüt yöneticilerinin iradesiyle ortaya çıkan herhangi bir işlemi çalışanlar değerlendirmeden önce, söz konusu davranışı önce algılamakta ve bu algılama sonrasında tutum ve davranış sergilemektedirler. Çalışanların işleme yönelik algılamaları pozitif ise bu durumdan iş tatmini duyar, örgütsel bağlılıkları ve sadakatleri artar. Eğer çalışanın algılamaları negatif yani olumsuz ise, performansın ve motivasyonun düşmesine sebep olmaktadır (Tutar, 2007: 100).

Kendilerine adil şekilde davranılmadığını hisseden bireylerin motivasyonları düşer, içinde buldukları örgüte yönelik olumsuz tutum geliştirirler, örgüt dışı müşterileri özendirmez, örgütlerini yüceltmezler. Çalışanlarda oluşan bu hoşnutsuzluk duygusu sonrasında çalışanların örgüt ve örgütün çevresine yönelik iyi niyetleri zedelenir ve hatta bu tutum sonrasında örgüte yönelik bir oç alma davranışına dönüşebilir (Özmen vd. , 2007: 30; Çağ, 2011: 49).

Çalışanların içinde buldukları örgüte yönelik adalet algılamaları kişiliği, cinsiyeti ve eğitim gibi bireysel özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi, örgüt kültürü, örgüt içindeki iletişim, örgütün performans değerlendirme ve ödül sistemi, örgütsel güven ve vatandaşlık gibi örgütsel faktörlerden de kaynaklanmaktadır.

1.4.1. Kişisel Faktörler

Çalışanların adalet algılamalarını kişisel faktörlerle ilişkilendiren bazı çalışmalar bulunmaktadır ve bu faktörlerin adaletle ilişkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

1.4.1.1. Kişilik

Kişilik sözlük anlamı itibariyle, ” bir kimseye özgü belirgin özellik; şahsiyet, ruhi ve manevi niteliklerinin tümü” ve toplumsal anlamda “bireyin toplumsal hayatında içinde kazandığı alışkanlıkların ve davranışların tümü”dür (Türkçe Sözlük, 1988: 1331). Kişiden kişiye farklılık göstere kişilik, birini diğerinden ayıran özelliklerin toplamı, karakter ve sonradan kazanılan özelliklerin tümüdür (Kayasandık, 2013:70).

Bir bireyden bahsedildiğinde; söz konusu bireyin tutuculuğundan, çekingenliğinden, dürüstlüğünden ve benzer vasıfları dile getirilmektedir. Bireyin bu vasıfları anlatıldığında özel bir durumdan bahsedilmemekte belirli bir zaman aralığında devamlı olan davranışlarından bahsedilmiş olur. Kişilik denildiğinde belirli bir vaka ya da durum karşısında kişinin gösterdiği tavrın devamlılık sergileyen özellikleri ile davranışsal yönü akla gelmektedir (Kılıçaslan, 2010: 65).Olumsuz yaklaşım, özsaygı ve kişisel belirsizlik konuları kişilik özellikleri içinde yer almaktadır. Wanberg ve arkadaşları'nın (1999: 81) kişilik ile algılanan adalet arasındaki ilişkiyi tespit etmeye

yönelik yaptıkları bir çalışmada, olumsuz tutum sahibi kişilerin içinde buldukları durumları diğerlerine kıyasla adaletsiz algılama konusunda daha yatkın oldukları ile getirilmiştir.

1.4.1.2.Cinsiyet

Çalışanların adalet algılamaları ve cinsiyet ilişkisi konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında, bazı araştırma bulgularında (Foley, Hang-Yue, Wong, 2005; Lemons, 2003; Anderson ve Shiness, 2003) cinsiyet ile adalet algılamaları arasında ilişkinin varlığı vurgulanırken; bazılarında ise (Hartman vd. 1999; Köse vd, 2003; Noe ve Jackson, 2002; Lee vd., 2000) cinsiyet ile adalet algılamaları arasında ilişkinin olmadığından bahsetmektedir (Yürür, 2008:308). Cinsiyet değişkeni hakkında yapılan çalışmalarda erkeklerin daha somut adalet kavramlarına önem verirken, kadınların daha çok bireylerarası ilişkilere önem verdiği tespit edilmiştir (Brockner, 1986; Sweeney ve McFarlin, 1997). Cinsiyet farklılıkları, adalet algılarını ve memnuniyet ilişkisini yönlendirmektedir (Brockner ve Adsit, 1986; Greenberg ve McCarty, 1990). Her iki cinsiyetin de ödemelerdeki eşitsizlikten rahatsız oldukları bulunmuşsa da kadınların erkeklere göre eşitsizlikten daha az şikayetçi oldukları ve durumu daha kolay kabullendikleri bulgusu ortaya çıkmıştır (Selekler, 2007).

Saal ve Moore (1993), bireyin cinsiyeti ile adalet algısı arasındaki ilişkiye yönelik yaptıkları çalışmada kadınların, alınan terfi kararlarında erkeklere daha çok haksızlığa maruz kaldıklarını düşündüklerini vurgulamıştır. Adaletle ilgili kuralları cinsiyet etkilemektedir. Kadının doğasındaki bazı özelliklerin iş yaşamına yansıdığı düşünülürse, kadınlar eşitliğe daha meyilli, yardım etmeyi sevmesi, merhametli olması, bunların yanı sıra ödül dağıtımında özverili olmaya daha eğilimli ve örgüte daha bağlı olmuş; kadınların eşitsizlik durumlarına daha az olumsuz tepki gösterdikleri tespit edilmiştir. Erkeklerin ise soruna yönelik çözüm yolları araştırmaya, rekabeti daha yoğun yaşadıkları, azami çıkar sağlamaya yöneldikleri ve konularından kaynaklanan gücü kullanmaya çalıştıkları tespit edilmiştir (Atalay, 2007: 21).

1.4.1.3.Eğitim Seviyesi

Eğitim seviyesi, örgütsel adalet algılaması ile ilgili araştırılan diğer bir kişisel faktördür. Eğitilmiş örgüt çalışanlarının kendi haklarını savunmaya yönelik daha yatkın oldukları, içinde adalet bulunan konulara daha duyarlı oldukları, beklentilerinin daha fazla oldukları, işleri hakkında alınacak kararlarda yer almaya daha çok istekli oldukları gözlemlenmektedir. Beklentilerinin karşılanamaması neticesinde oluşan hayal kırıklığı, çalışanlarda adil davranılmadığı duygusuna sebep olur. Eğitim aynı zamanda yeterlilikle de alakalı olup, yüksek yeterlilik duygusuna sahip kişilerin adil olmayan durumlarda gösterdikleri tepkilerin daha olumsuz olduğu gözlemlenmiştir (Atalay, 2007: 22-23).

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) nun yaptıkları araştırmada örgütsel adalet algısı ve bireysel değişkenlerin araştırıldığı çalışmanın bulguları incelendiğinde ilköğretimden mezun olanların genel adalet duygusu ile örgüte bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu ve bu durumun grup içindeki çalışanların kendilerine olan özgüven eksikliğinden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır (Kayasandık, 2013: 73).

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Adalet, örgütlerde iş hayatının kalitesi ile sağlıklı bir iş çevresi edinebilmek için zorunludur. Yüksek adalet algısının olduğu örgütlerde, iş performansı ve kalitesi yüksek, kararları alma süreci daha hızlı, örgütsel kimlik algısı, örgütün yeniden şekillendirilmesi daha kolay ve iş birliği içinde olma davranışı daha yüksektir. Örgüt tarafından verilen ödüllendirmeler ve cezalandırmalar adil şekilde olduğu zaman kazanım ve iletişim kaynaklı örgütsel problemler daha az olur. Bununla beraber yüksek adalet algısına sahip örgütlerde değerlendirmeler nesnel olmakta ve otorite merkezli yaptırımlara daha az ihtiyaç duyulmaktadır (Taşçıoğlu, 2010:61). Adaletin yüksek oranda sağlandığı örgütlerde çalışanlar ile örgüt arasında güven oluşacak, kişiler serbest bir şekilde görüşlerini dile getirebilecek, örgüte sunulan katma değerler neticesinde ödüllendirme mekanizmasının da devreye girmesi sonucunda çalışanların motive olması sağlanacaktır.

Çalışanların adalet algılamalarıyla ilişkilendirilen bazı örgütsel faktörlere yönelik çalışmalar bulunmaktadır ve kısaca bu faktörlerden bahsedilecektir.

1.4.2.1. Örgüt İçi İletişim ve Örgüt Kültürü

Örgüt içerisinde gerçekleşen iletişimin, çalışanlara motivasyon ve performanslarıyla ilgili geri bildirim sağlama gibi işlevleri bulunmaktadır. Çalışanın yaptığı işi bilmesi ve örgütte kendini konumlandırması açısından, örgüt elamanlarının hangi işi, hangi araçlarla ne şekilde gerçekleştireceği gibi konulara ilişkin bilgi ve direktiflerin açık, anlaşılır bir biçimde kendilerine verilmesi önemlidir. Bu temel ve teknik talimatlar sonrasında günlük formel veya informal ast-üst ve taraflar arasındaki iletişimin kalitesi, örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırırken; çalışanlar ile gruplar arasında oluşabilecek iletişim azlığı ve eksik/yanlış yönlendirici bilgilerin neden olduğu problemler farklı mağduriyetlere ve örgüte ve iş arkadaşlarına tavır almasına sebep olabilmektedir (Eroğlu, 2009:112).

Yöneticilerin astlarına yönelik yaklaşım biçimleri (ödül ve ceza uygulamalarında hakkaniyetli olmaları, nesnel davranmaları) çalışanı işine daha çok motive edebileceği gibi işinden soğumasına sebep olması neticesinde hizmet kalitesinin düşmesine, devamsızlık yapmasına hatta işinden ayrılmasına sebep olabilmektedir. Araştırmalar işgörene ulaştırılan bilgi miktarındaki artışın işgörenin adalet algılamasında ve iş tatmininde olumlu etkiler doğurduğunu göstermektedir. Üst yönetim ile işgörenler arasında iletişim gerçekleştiren örgüt organları ve yayınları sadece iletişim aracı olmamakla beraber aynı zamanda işgörenler arasında iş tatmini, çalışma isteği ile adalet hissinin oluşmasında etkili olan bir stratejidir (Doğan, 2002: 72).

Örgütteki grupların ve kişilerin davranışlarını şekillendiren öğretiler, normlar, inançlar, davranışlar ve alışkanlıklar sistemi örgüt kültürü olarak tanımlanabilir. İnançların, değerlerin ve varsayımların bir araya gelerek davranış kalıplarını oluşturan kültür ortaya çıkmaktadır. Örgütün başarılı olmasında inanç, yüksek oranda benimsenmiş değerler ve bu varsayımlar önemli bir rol oynamaktadır. Kültürel

değerlerin çalışanların sahip olduğu inanç ve değerleriyle uyumlu olması halinde örgüt performansının arttığından bahsedilmektedir (Taşçıoğlu, 2010: 59).

İşletmelerin önem verdiği ve gerekli bir olgu olan adalet, örgüt kültürünün bir parçası ve tamamlayıcısıdır. Örgütün çevresi tarafından algılanan kimliğine örgüt kültürü denilmektedir. Örgüt kültürü, çalışanların işletme ile bir bütünleşme arz etmelerine ve örgütsel faydanın kişisel faydadan daha yüksek olduğuna dair bilincin yerleşmesine katkı yaptığından örgütün sosyal yapısına süreklilik sağlamaktadır (Özgener, 2009: 138).

Örgüt kültürü çalışanlardan beklenenler konusunda daha tutarlı olmalarına ve belirlenmiş normları, standartları ve değerleri idrak etmelerine, örgütte iş yapma yöntemlerine ve süreçlerine standartlar getirerek verimliliği arttırmalarına, yöneticileriyle uyum içinde çalışmalarına yardımcı olmaktadır. Güçlü bir kültür, işletmelerdeki uygulamalara, süreçlere rasyonellik ve standartlaşma getirerek çalışanların moralini ve psikolojisini olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Kişilerin örgütlerine olan güvenleri artmakla birlikte aidiyet duygusu güçlenir. Örgütteki çalışanlara davranış tarzı üzerinde örgüt kültürünün etkisi görülmektedir. Örgüt kültürü, dağıtımını ilgilendiren kuralları belirlediğinden dağıtım ve işlem adalet üzerinde etkilidir. (Taşçıoğlu, 2010: 60).

1.4.2.2. Performans Değerleme ve Ödüllendirme Sistemi

Örgütsel adaletle ilişkilendirilen ve çok fazla sayıda araştırma yapılan değişkenlerden biri de performans değerlemedir. Çalışan performansının tüm durumlar ve kişiler açısından tutarlı, standart ve geçerli uygulamalar tarafından belirlendiği şartlarda, çalışanların bu işlemleri hakça değerlendirme eğilimi artmaktadır. Performans değerlendirme sıklığı, çalışanın performansını yöneticinin yakından izlemesi, çalışanın ve yöneticinin görev ve sorumluluklar konusunda anlaşmış olması değerlendirmenin adaletli olduğuna ilişkin yargıyı kuvvetlendirmektedir (Atalay, 2007: 24).

Çalışanların doğrudan veya dolaylı şekilde örgüte sunduğu katkılarının belirli dönemlerde ölçülmesi performans değerlendirme sistemi olarak adlandırılır. Performans ölçümleri doğru yapılır, yorumlanıp kararlar buna göre alınırsa çalışanların sisteme güvenmelerine, sistemi kabul etmelerine ve örgütsel adalet algısının gerçekleşmesine katkı sağlanmış olur. Örgütsel adaleti sağlayıcı unsurlar taşıyan performans değerlendirme sistemleri, yöneticiler açısından zaman alıcı ve yorucu olmasının yanı sıra yöneticilerin tek taraflı kararlar almasını engelleyerek sistemden yöneticilerinde tatmin olmalarını ve yöneticilere birtakım olumsuz kararların çalışanlara ifade edilmesinde kolaylıklar sağlamaktadır (Çakmak, 2005: 94). Bunun neticesinde örgüt içinde çalışanın değeri artarken, yönetime şeffaflık ve esneklik fonksiyonları sağlamaktadır.

Doğru çalışanları örgüte çekmek, onları motive ederek örgütte kalmasını sağlamak üzere uygulanan ödüllendirme sistemleri, çalışanların kazanımlarını sağlayan uygulama, süreç ve politikaları barındırmaktadır Örgütsel adalet oluşumunda ödüllendirme sistemleri etkili parametrelerden biridir. Yapılan araştırmalarda ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasında güçlü ve pozitif bir ilişkinin olduğu ve işgörenlerin ödüllendirme sisteminin işleyişine ve yapısına yönelik algılarıyla örgütsel adalet algılarının aynı yönde seyrettiği görülmektedir (Yürür, 2005:202-203).

1.4.2.3. İş Tatmini ve İş Performansı

Performansın etkisi örgütsel adalet algısı üzerinde sorgulanmaya başladığı andan itibaren performansın kısa ve uzun vadede, soyut ve somut değişkenlerle birlikte çıktıları olan bir süreç olduğu görülmüştür. Çalışanların örgütü adil algılaması neticesinde bu süreç başlamaktadır. Algılamaların olumlu olması sonrasında tutumlar oluşmaktadır. Örgütsel adalet türleri açısından sonuçlara bakıldığında çalışanların dağıtım adaleti algıları iş tatmininin üzerinde etkili değilken, işlem ve etkileşim adalete yönelik algıları iş tatmini üzerinde etkilidir (Kayasandık, 2013: 77). Genel olarak iş tatmini veya tatminsizliği; kişinin yaptığı işe, çalışma ortamına, karşılaştığı davranışlara ve almış olduğu hizmetlere yönelik gösterdiği olumlu ya da olumsuz duygusal tepkiler biçiminde tanımlanabilir (Batman, 2015: 25). Dağıtım adaletinin iş

tatmini üzerinde etkisi olmadığına ilişkin literatürde araştırmalarda (McFarlin ve Sweeney, 1992; Martin ve Bennett, 1996) bulunmaktadır. Buna karşılık, örgüt çalışanlarına düşük ücret ödendiği zaman periyodunda iş tatmin düzeylerinde bir azalma olmadığını gösteren araştırma sonuçlarıyla (Greenberg, 1989) tutarlı olduğu söylenebilir (Berber, 2010:32).

Örgütte adil bir dağıtımla karşılaşan çalışanlar örgüte yönelik adil davranma ihtiyacı duyması neticesinde sergiledikleri tepkilerden biri de performans artışıdır. Araştırmacılardan Dubinsky ve Levy (1989), Greenberg (1982) ile Cohen-Charashve Spector (2001), adalet türleri arasında sıralamalar yer değiştirse bile adil bir algıya sahip çalışanların ortaya koydukları performans ile adalet algısı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını vurgulamışlardır. Yakın zamanda yapılan bir araştırma da, işgörenlerin örgütsel adalet algıları ile iş performanslarının pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Doğan, 2018: 40; Ürkek Erdiş, 2013:162).

Çalışanların içinde çalışmış oldukları örgüte sundukları katkılardan dolayı elde ettikleri kazanımları kıyaslamaları sonrasında kendilerine adaletsiz davranıldığını ve hak ettiğinden daha az ödüllendirildiğine inanmasıyla çalışanlar, bu adaletsizliğe tepki olarak performanslarını düşürdükleri ve işe duyulan tatminlerinin azaldığı tespit edilmiştir (Greenberg ve Bies, 1992: 35). Bu bilgiler göz önüne bulundurulduğunda her ne kadar adalet kavramı zihinlerde soyut olarak yer alsada çalışanların performanslarını ve iş tatminlerini etkilediği gerçeğini değiştirmemektedir.

1.4.2.4.Örgütsel Güven

Örgütsel güven oluşumunda örgütsel adaletin önemli bir yeri vardır. Örgüt içinde alınan kararların adil olması, ödüllerin ve kaynakların dağıtılmasının adil olması örgütsel güvenin olumlu şekilde algılanmasını sağlayan unsurlardandır (şakar, 2010:26). Örgütsel güvenin olmadığı örgütlerde örgüt üyeleri arasında, çalışan ve yöneticiler arasında sağlıklı bir örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı, örgütsel performans ve örgütsel faaliyetler hakkında paylaşımda bulunulması zordur (şirin, 2016:127).

Çalışanlar ve yöneticileri arasında karşılıklı saygı, nezaket ve sevgi kaynaklı uyumlu davranışlar sonucunda örgütsel güven oluşmaktadır. Mishra ve Morrissey bir işgörenin, örgüt tarafından verilen desteğe ilişkin algıları, liderin doğruyu ifade edeceğine ve sözünün arkasında duracağına olan ilişkin inancını örgütsel güven olarak adlandırmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Çalışanların örgütte ortaya çıkan kriz, risk ve belirsizlik durumlarında bile, örgütün kendisini etkileyebilecek politikalara ve uygulamalara karşı olumlu düşünceler içinde olması, örgütün kişinin faydasına yönelik eylem gerçekleştirmesi ve kendisini desteklemesine ilişkin algısı örgütsel güven olarak tanımlanır (Eryeşil, 2018: 31). Örgütsel güven, örgüt çalışanlarının örgüt hedefleri doğrultusunda birbirlerine duydukları inanç, sadakat, samimiyet, dürüstlük gibi duyguların örgüte eklediği atmosfer olarak ifade edilir (Karasel vd., 2017: 3).

Greenberg (1990) ve Moorman (1991), örgüt içerisinde çalışanlara adil şekilde davranıldığında çalışanların adalet algılamalarının arttığı buna bağlı olarak örgüte güven duygularının gelişip arttığı ifade edilmektedir (Şirin, 2016: 127). Başka bir çalışmada, örgütsel adaletin algılarının örgütsel güven üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Arslan ve Yavuz, 2019:125). Yapılan çok sayıda çalışmada örgütsel adaletin örgütsel güven oluşumunda ve düzeyinin saptanmasında öncü bir rolü olduğu bulunmuştur (Dirks ve Ferrin, 2002; Polat, 2007; Jeon, 2009; İşcan ve Sayın, 2010: 210; Akyel, 2014; Farooq ve Farooq, 2014; Nair ve Salleh, 2015).

1.4.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, çalışanların gönülden yaptıkları örgüt içinde resmi iş tanımlarının içinde olmayan ve iş sözleşmelerinde bulunmayan, örgüt başarısına katkıda bulunan, yerine getirilmediğinde ceza işlemi olmayan, örgütü dışarıya karşı koruyan ve örgüt için beklenen isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak adlandırılmaktadır (Karaca ve Özmen, 2018: 8). Başarılı örgütler, normal iş tanımlarının üzerine çıkacak, beklentilerin üzerinde performans sergileyecek çalışanlara gereksinim duymaktadırlar. Çalışma gruplarında görevlerin giderek arttığı ve esnekliğin önemli olduğu günümüz iş dünyasında örgütler iyi vatandaşlık sergileyecek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Eryeşil, 2018: 33). İyi vatandaşlık

davranışlarını; ekstradan iş faaliyetlerine gönüllü olarak katılmak, gereksiz çatışmalardan uzak durmak, organizasyon ve çalışma ekibi hakkında olumlu açıklamalarda bulunmak, örgütün ruhuna mülkiyetine ve düzenlemelerine önem vermek ve bazen işle ilgili sıkıntılara ve zorlamalara hoş görülü olmak şeklinde sıralanabilir (Langton ve Robbins, 2006: 18).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ödüllendirme sistemi tarafından açıkça ve doğrudan tanımlanmayan isteğe bağlı kişisel davranışlar şeklinde tanımlanır ve örgütün etkin işlemesi için çalışanları yönlendirir. Bu davranışta bulunan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları; diğerlerini düşünme (diğerkâmlık), sivil erdem, centilmenlik (hoşgörülü olma), vicdanlılık ve nezaket olarak şeklinde yansımaktadır. Bununla beraber örgütsel vatandaşlık davranışı açısından önemli olan, çalışanlara adil muamele gösterilmesi, prosedürlerin ve sonuçların adil olduğuna yönelik algılamalarıdır. Yapılan araştırmalarda örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu bulunmuştur. Çalışanların prosedürlere yönelik algısı, algılanan örgütsel desteği etkileyerek çalışanlar üzerinde etkili oluyor ve resmi iş ihtiyaçlarından fazlasını sergilemesini sağlayarak örgütsel vatandaşlık davranışıyla karşılık vermesini göstermektedir (Eryeşil, 2018: 34).

Yapılan araştırmalarda, örgüt çalışanlarının örgütsel adalet algısı yüksek olduğunda örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı tespit edilmiştir (Ünüvar, 2006: 177; Gürbüz, 2007: 98; Polat ve Celep, 2008; Öz, 2009: 68; Ürkek Erdiş, 2013: 162).

1.4.2.6. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, insanların içinde buldukları örgütleri hakkında sahip oldukları inançların ve duyguların tümü olarak tanımlanmaktadır (George ve Jones, 2008: 78). Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Morris, Lydka ve O’Creevy örgütsel bağlılığı, kişinin örgütle bütünleşme ve gönüllü olma eğilimi; Meyer ve Allen ise çalışanın katkı sunduğu işletmede işine devam etme arzusunda olması, çalıştığı işyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin sahip olduğu varlıkları koruması ve işletmenin amaçlarıyla bütünleşmesi şeklinde tanımlamaktadırlar (Korkut ve Meral, 2018: 395). Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ile bu

değerlere yönelik güçlü bir inanç hissetme, örgütün sürekliliğini sağlama ve faydası için arzu edilenden fazla gayret gösterme, örgüt üyeliğinin devam etmesi için güçlü bir arzu ve istek duyma şeklinde örgütsel bağlılığın üç ögesi bulunmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 3).

Yapılan araştırmaların sonuçları örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde birlişki olduğunu göstermektedir (Daileyl ve Kirk, 1992; Ürkek Erdiş, 2013:162; Yanılmaz, 2014; Korkut ve Meral, 2018). Dağıtım adaletinin duygusal ile normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir ilişki olduğu ama devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı saptanmıştır (Dilek,2005). Kumar vd. (2009) yaptıkları bir araştırmada, dağıtım ve işlem adaletinin, örgütsel bağlılık ile yüksek ölçüde ilişkili olduğu saptanmıştır. Çalışanlar adil olmayan bir uygulama ile karşılaştıklarına inandıklarında örgütsel bağlılık düzeyleri azalmaktadır (Daly ve Geyer, 1995).

1.5.Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri ve Sınıflandırması

Kapsamlı şekilde örgütsel adaleti sınıflandıran Greenberg (1987)'e göre kavramın gelişmesinde reaktif, proaktif, süreç ve içerik teorilerinin büyük katkısı bulunmaktadır (Cansoy ve Polatcan, 2018:167). Örgütsel adalet teorileri birbirinden bağımsız olan “reaktif-proaktif boyut” ve “süreç-içerik boyut” olarak adlandırılan iki boyuttan türetilerek dört boyut oluşturulmuş ve bunlarda kendi aralarında çeşitli teoriler ortaya çıkarmışlardır. Proaktif teoriler çalışanların adaletin sağlanması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için gösterdikleri çabalar üzerine yoğunlaşırken, reaktif teoriler çalışanların adil olmadığını düşündüğü uygulamalardan kaçınmak veya bu durumdan kurtulmak için gösterdikleri çabalar üzerine yoğunlaşmaktadır. İçerik (kapsam) teorileri, gerçekleşen kazanımların dağıtımını sonucunda oluşan durumun adil olup olmamasıyla ilgilenir. Süreç teorileri; ücret, terfi ve tanınma gibi çeşitli kazanımların nasıl belirlendiği konusu üzerinde durmaktadır. Süreç teorileri örgüt kararlarının alınması ve uygulanmasında başvurulan prosedürlerin adil olup olmamasıyla ilgilenmektedir (Greenberg, 1987: 10; İçerli, 2010: 71).

Birbirlerinden bağımsız olan reaktif-proaktif teorileri ile süreç-içerik teorileri birleştirildiğinde proaktif-içerik teorileri, reaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ile proaktif süreç teorileri olmak üzere dört farklı adalet kavramsallaşması ortaya çıkmaktadır. Tablo1.2’ de Greenberg’ in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması gösterilmektedir (Greenberg, 1987: 9).

Tablo 1.2. Greenberg’ in 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)

Tablo 1.3’te Greenberg’ in açıklayıcı sorularla örgütsel adalet teorilerini nasıl sınıflandırdığı görülmektedir.

Tablo 1.3. Örgütsel Adalet Teorilerini Açıklayıcı Sorular

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Soru
Reaktif -İçerik	Adil şekilde olmayan dağıtımlar karşısı işgörenler nasıl tepki gösterirler?
Proaktif -İçerik	İşgörenler adil dağıtımları gerçekleştirmek için neler denerler?
Reaktif- Süreç	Adil şekilde olmayan politikalar ya da yasal prosedürler karşısında işgörenler nasıl tepki gösterirler?
Proaktif- Süreç	İşgörenler adil politika veya prosedürler oluşturmak için neler yaparlar?

Kaynak: Greenberg (1987: 16).

1.5.1. Reaktif-İçerik(Kapsam) Teorileri

Reaktif-İçerik (Kapsam) teorileri, kaynakların ve ödüllerin adaletsiz dağıtılmaları karşısında işgörenlerin nasıl tepki gösterdiklerine odaklanmaktadır (Greenberg,1987: 11; Greenberg, 1990: 400; İçerli, 2010: 71; Cansoy ve Polatcan, 2018: 167).

Homans'a (1961) ait "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams'a (1965) ait "Eşitlik Teorisi", Crosby'nin (1976) "Göreceli Yoksunluk Teorisi ile Walster ve Berscheid'nin (1973) "Eşitlik Teorisi" versiyonları bu teoriler içinde sayılmaktadır (Eroğlu, 2009: 82). Araştırmacılar, örgütteki kaynakların, ödüllerin ve kazanımların adil biçimde dağıtımlar yapılmadığında çalışanların örgüte olumsuz duygularla tepki verdiğini ve adaletsizliğin yok edilmesi için bu durumdan kaçınmaya çalıştıklarını ifade etmesisebebiyle bu sınıflandırma içinde yer almaktadır (Yürür, 2005: 113). Başka bir deyişle bu teorileri çalışanların adil olmayan dağıtımlar karşısında sergiledikleri tepkiler olarak tanımlanabilir.

1.5.2. Proaktif-İçerik (Kapsam) Teorileri

Reaktif-İçerik teorilerinde çalışanların örgüt içerisinde adil olmayan sonuç dağılımlarına tepkilerine yoğunlaşırken; proaktif-içerik teorileri örgüt içindeki adil olmayan durumları adil davranış ve uygulamalara dönüştürmek için yapılan çabalara odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 12; İçerli, 2010: 74). Bu teoriler çalışanların kazanımlarının adil dağıtılmasının sağlanmasına yönelik ne gibi çabalar gösterdiklerini araştırmaktadır (Cansoy ve Polatcan, 2018: 167). Leventhal 'ın (1980) "Adalet Yargı Teorisi" ve Lerner 'ın (1982) Adalet Güdüsü teorisi bu teoriler içinde yer almaktadır (İyigün, 2012: 56). Bu grupta en önemli çalışma, Leventhal' in adalet yargı modelinde bireylerin adaletli bir şekilde dağıtım kararları alabilmek için karşılaştıkları farklı durumlar karşısında farklı dağıtım kuralları uygulamayı benimsediklerini ifade etmektedir (Çakmak, 2005: 28). Bu teoriler örgüt çalışanlarının adil olmayan dağıtımları ve davranışları adil şekilde olabilmesi için giriştikleri çabalar şeklinde tanımlanabilir.

1.5.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Hukuktan kaynaklanan süreç teorileri, karar alma aşamasında kullanılan süreçlerin adillğine yoğunlaşmaktadır. Reaktif-Süreç teorileri, kararların alınmasında kullanılan prosedürlere işgörenlerin ne şekilde tepki gösterdikleriyle ilgilenmektedir (Greenberg, 1987: 14; Behrem, 2017: 29). Başka bir ifadeyle bu teori, çalışanların karar alma süreçlerinde gösterdiği tepkilere ve tavırlara odaklanmaktadır (Cansoy ve

Polatcan, 2018: 167). Yasal süreçler üzerinde yapılan araştırmalar neticesinde anlaşmazlıkların çözülmesine ilişkin tepkileri esas alarak John Thiabut ve Laurens Walker (1978) “Prosedür Adalet Teorisini” geliştirmişlerdir (Aksel, 2014: 38). Bu teoriler kararların alınmasına yönelik izlenen süreçlere, politikalara yönelik çalışanların tepkileri olarak tanımlanabilir.

Thibaut ve Walker’ ın (1978: 545-546) süreç adaleti teorisinde, çatışan iki taraf ile bir tane de müdahale eden taraf (hakimler) ile beraber iki aşama bulunmaktadır. Bir çatışma sürecinin çözüm aşaması, delillerin sunulduğu “süreç aşaması” ile çatışmayı çözmek için delillerin kullanıldığı “karar aşaması” ndan meydana gelmektedir. Çatışmayı çözmek amacıyla kullanılacak delillerin seçilmesini ve gelişimini kontrol etme gücü “süreç kontrolü” şeklinde adlandırılırken; delillerin çatışmayı çözmek amacıyla kullanıldığı karar aşamasının kontrol gücü ise “karar kontrolü” olarak adlandırılmaktadır. Teorinin öngörüsüne göre prosedürler üzerinde çalışanların kendilerine kontrol imkânı veren işlemlerden, kontrol imkânı tanımayan işlemlere göre daha fazla tatmin olmaktadır. Prosedür denetimi sağlayan işlemlerden sonra alınan kararları işgörenlerin daha adil algıladığı görülmektedir (Greenberg, 1987:14; Behrem, 2017: 30). Süreç ve karar kontrolünde takip edilen yöntemler, her aşamada farklı tarafların kontrol derecesine bağılı olarak farklılık ortaya çıkabilmektedir. Meditasyon, pazarlık ve otokritikten oluşan yöntemler üçüncü tarafa sunulan araçlara (hakimlere) verilen kontrolle adlandırılmaktadır (Eryeşil, 2018:16). Süreç kontrolü, kararı alacak kişiye çalışanın kendini ifade etmesi şeklinde tanımlanırken; karar kontrolü ise kişilerin alınan son karar(kazanımlar) üzerinde sahip oldukları kontroldür (Çakmak, 2005: 33). Süreç ve karar kontrolü birlikte verilirse otokritik yöntemler, süreç verilmeyip karar verilirse hakem kararı yöntemleri, karar verilmeyip süreçler verilirse meditasyon yöntemleri, her iki kontrol mekanizması da verilmezse pazarlık yöntemleri olarak adlandırılmaktadır (Konovsky, 2000: 493).

1.5.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Proaktif-Süreç Teorileri, çalışanların kazanımlarının dağıtımını sürecindeki adil dağıtımına ilişkin çabalara odaklanmaktadır (Cansoy ve Polatcan, 2018: 167). Proaktif-Süreç teorileri, bireylerin adaleti sağlamak amacıyla hangi prosedürleri

kullanması gerektiği sorusuna cevap aramaktadır (Greenberg, 1987: 12). Bu sınıflandırma içinde en çok değinilen teorik konu Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) "Dağıtım Tercihi Teorisi"dir (İçerli, 2010: 77). Bu teori dağıtım kararlarından daha çok süreçlerle ilgili kararlara uygulanması nedeniyle bu gruplanma içinde yer almaktadır. Bu teoriye göre bireylerin, belirli süreçlerin diğer süreçlerden farklı olarak hedeflere ulaşma konusunda araç rolü oynadığından ve istenen hedeflere ulaşma dayardımı olacağı beklentisini taşıdıklarından bahsetmektedir (Behrem, 2017: 31). Reaktif-süreç teorilerinde taraflar arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkları çözmeye yönelik prosedürler ilgi görürken, proaktif-süreç teorilerinde dağıtıma yönelik prosedürler ön planda yer almaktadır (Akgüney, 2014: 21). Bu teoriler, adil bir dağıtım olması için hangi prosedürlerin uygulanması gerektiği üzerinde çalışmaktadır. Örgüt içinde adaleti sağlamaya yardımcı olabilecek süreçlerin sekiz özelliği bulunmalıdır. Bu özellikler şunlardır (Greenberg, 1987: 14-15; İçerli, 2010: 77): Tutarlı kurallara dayanmalı, Doğru bilgiye dayanmalı, İşgörenlere karar verenleri seçme imkanı vermeli, İşgörenleri önyargılara karşı korumalı, İşgörenlerin itirazlarını değerlendirmeye alınmasını sağlayabilmeli, Karar alma mekanizmasını tanımlamalı, Süreçlerde değişiklik yapma olanağı sağlamalı, Yaygın şekilde kabul gören ahlaki ve etik standartlara dayalı olmalıdır.

Bu teoriler çalışanların elde etmeyi bekledikleri kazanımları adil biçimde alabilmek amacıyla kazanımların adil dağıtılması sırasında izlenen prosedürlerin, süreçlerin, metotların adil olması açısından gösterdikleri çabalar şeklinde tanımlanabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL MUHALEFET

2.1.Muhalefet, Örgütsel Muhalefet Kavramı ve Önemi

Muhalefet kavramı dile getirdiğinde akla ilk gelen siyaset bilimi ve unsurları iken son yıllarda örgütsel davranış ve yönetim başta olmak üzere birden fazla bilim dalının çalışma alanına girmiş ve ilgi çeken bir konu haline gelmiştir (Özdemir, 2010: 131). Muhalefet kavramı h-l-f kökünden türeyen Arapça bir kelimedir. Muhalefet kavramı kendisiyle aynı kökten gelen “ihtilaf” kavramına benzer, herkesin ayrı bir yol izlemesi, karşıt olması, zıtlık, görüş ayrılığı, karşı gelme anlamlarına gelen bir sözcüktür (Ardoğan, 2004: 172). Türk Dil Kurumu sözlüğünde, Muhalefet kavramı “ bir tutuma, bir görüşe ve bir eyleme karşı olma durumu, ayrılık”, “demokraside iktidarın dışında olan parti ya da partiler” ve “karşıt görüşte, tutumda olan kimseler topluluğu” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018).

Muhalefet kavramının Morris (1969)’e göre İngilizcedeki karşılığı olan “dissent” kelimesi, Latince kökenli olup “dissentire” kelimesinden türetilmiştir. “Dissentire” kelimesi köklerine kadar ayrıldığında “dis” ön eki farklılık çeşitlilik manasına gelirken, “sentire” bölümü ise hissetmek manasındadır. Bu heceler birleşmesinden farklı hissetmek, farklı düşünmek anlamına gelen “dissentire” kelimesi ortaya çıkmıştır (Akt. Kassing, 1997: 312). Muhalefet kişinin içinde bulunduğu durum ve konumdan kendisini huzursuz hissetmesi ve bu durumu ifade etmesi olarak tanımlanabilir (İzgüden, 2017: 6). Muhalefet kavramı, özünde var olan karşı çıkma tavrı ile itiraz, rastgele veya yalnızca karşı olmak için yapılan itiraz olmayıp, belirli ve tutarlı gerekçelere dayanarak mevcut karar ve uygulamalara karşı çıkmayı ve itiraz etmeyi anlatan kelimedir (Alga ve Eroğlu, 2018: 132). Muhalefet

anlamsız şekilde karşı olmayı değil, özünde iyi niyetli ve yapıcı olarak alternatifleri gösterme kaygısı taşımaktadır (Sadykova ve Tutar, 2014: 3).

Örgütsel muhalefet, örgüt uygulamaları, politikalar ve prosedürler hakkında çalışanlar ile yönetim arasında olan ve anlaşmazlıkların ve görüş farklılıklarının çalışanlar tarafından ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997a: 326, 1998: 183; Kassing vd., 2015: 2). Örgütsel muhalefet davranışı iki temel öğeden oluşmaktadır. Bu öğeler, örgüt düşüncesi ile olan görüş ayrılığı ve farklı olan bu düşüncenin ifade edilmesi gerekliliğidir (Garner, 2006; Kassing ve Diciocco, 2004; Özdemir, 2010). Burada özellikle vurgulanan, yönetim veya bir yönetici tarafından ayrıcalıklı olarak kullanılan uygulama ve politikaların unsurlarına yönelik olarak yapılan muhalefet söz konusudur (Garner, 2016:29). Sözü edilen örgüt politika ve uygulamalar örgüt çalışanlarını ilgilendiren veya ilgilendirmeyen konularda yani örgütle alakalı her konuda olabilmektedir (Özdemir, 2010:35). Örgütsel muhalefet, örgütte her konumda veya düzeyde olan çalışanın, çalıştığı işyerindeki bir örgüt uygulaması veya politikasındaki bir noksanlığı ya da yanlışlığı fark ettiğinde bu durumu tereddüt etmeden rahatça dile getirebilmesidir (Sadykova ve Tutar, 2014: 7). Örgütsel muhalefet sadece yöneticilere yönelik olmadığı gibi, aynı zamanda örgüt çalışanları arasında ortaya çıkan fikir ayrılıklarının sonucunda da kendisini göstermektedir (Graham, 1986:2). Bir muhalefet görüşmesi, çalışanın muhalefetini açıklaması veya muhalif çalışanlara muhalefetlerinin cevaplandırılmasını içermektedir. Bu görüşme; yüz yüze, telefon aracılığıyla, e-mail ortamında ya da hiçbir kanal veya bu kanalların birlikte kullanılmasıyla gerçekleştirilmektedir (Garner, 2016:29). Örgüt üyelerinin çalıştıkları örgütte karşı oldukları uygulamaları, çıktıları ve politikaları değiştirmek adına giriştikleri gayretlerin tümü olarak ifade edilmektedir (Zaini vd., 2016:2). Örgütsel muhalefet ortaya çıkan görüş ayrılığı ile beraber bunun dile getirilme sürecini kapsamaktadır (Kassing, 2008: 343; Özdemir, 2010: 34).

Literatürde muhalefet kavramı konusunda birçok tanımlama yapılmış olmakla beraber, Kassing (1997: 312) örgütsel muhalefet tanımlamalarında öne çıkan çeşitli unsurları beş başlık altında toplamıştır. Muhalefetin; mevcut durumdan memnun olunmamasının bir sonucu olması, örgüt içindeki statüko ile ayrı düşerse statükodan

farklı olarak savunma pozisyonunun alınması gerektirdiği durumlarda olması, protestoların ve itirazların açıkça dile getirilmesinin gerektiği durumlarda, düşmanca duygular barındırdığı durumlarda, ağırlıklı olarak ilkesel konulara yoğunlaşması olmak üzere beş unsurdan kaynaklandığı görülmektedir.

Örgütsel muhalefet, örgütsel çatışmayla benzerlik göstermekte olup birbirinden ayırt edilememektedir. Bu iki örgütsel sürece ilişkin farklılıkların ve benzerliklerin açıklanması gerekmektedir (Ağalday, 2013: 12). Örgütsel çatışma, örgüt içindeki iki veya çok sayıda grup ya da kişiler arasındaki var olan kıt kaynakların bölüşülmesi veya faaliyetlerin tahsis edilmesi ile yine bu gruplar ya da kişiler arasındaki değer, statü, amaç ve algı farklılıklarından doğan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık olarak adlandırılabilir (Şimşek ve Arkadaşları, 1998: 169-170). Bu tanımlamaya bakarak örgütsel muhalefet ve örgütsel çatışma ile benzerlikler taşıdığından bahsedebiliriz. Kassing (1997: 326) örgütsel muhalefeti, örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki birtakım olan uyuşmazlıkları ve aykırı düşünceleri ifade etme olarak tanımlamıştır. Bu sebeple, örgütsel muhalefet ve örgütsel çatışma süreçlerinin odak noktasında “uyuşmazlık” olgusunun varlığından bahsedilebilir (Ağalday, 2013: 12). Çatışma durumu, muhalefet kavramından daha uç bir durumdur (Kavak, 2016: 55).

Akademik çevreler haricinde pek çok kişiler tarafından örgütsel muhalefetin kuruma yıkıcı etkisi olduğuna inanılsa da, yapılan araştırmalar muhalif olmanın aslında kurumlara önemli geri bildirimler sağlayabildiğini göstermektedir (Kassing, 1997; Sprague ve Rudd, 1988). Örgütsel muhalefet, örgüt içinde demokrasinin gelişmesine katkı sunarken, örgüt içinde ortaya çıkabilecek problemlerin tespit edilmesi açısından da önemlidir (Kassing, 2002:190). Örgüt içindeki problemlerin saptanması bir açıdan bu problemlerin çözümüne yönelik önemlerin alınmasına, örgütün gelişmesine ve yenileşmesine katkı sunabilmektedir (Özdemir, 2010: 20). Örgütsel muhalefetin daha üretken, başarılı, etkili, sağlıklı ve şeffaf örgütlerin ana bir özelliği olduğuna dikkat çekmekte ve muhalif görüşlerini rahat bir şekilde söyleyen örgüt üyelerinin örgüte bağlı, yetenekli, daha çalışkan ve güdülenmiş olduklarını ön plana çıkarmaktadır (Shahinpoor ve Matt, 2007).

Muhalefet, örgütler için bilhassa önemlidir (Garner, 2016: 29). Örgüt içinde uygulamalara, davranışlara ve politikalarda değişimlere sebep olan örgütsel muhalefet bir iletişim stratejisidir (Payne, 2007: 235). Örgütlerde çalışanlar görüşlerini ve düşüncelerini ifade etme biçimleri bazen muhalefet ve anlaşmazlık şeklinde olsa bile önemli olan bu durumun bir iletişim aktivitesi olmasıdır (Ökten ve Cenkci, 2013: 42). Sürekli değişen koşullar içinde büyüme ve gelişme ihtiyacı hisseden örgütler için faydalı bir iletişim unsuru olan muhalefet, siyasi bir hak, ahlaki bir gereksinim ve açığa kavuşturulmuş bir yönetim uygulamasıdır (Sprague ve Ruud, 1988: 160). Örgütlerin yaşanan değişimler karşısında rekabet edebilmesinin ve sahip olduğu kaynaklarla varlığını devam ettirebilmesinin temelinde nitelikli, vasıflı insan kaynağı bulunmaktadır. Her türlü araç-gereç, tesis, makine ve teknoloji açısından benzer imkânlarla sahip veya olabilecek örgütler açısından en ayırt edici unsur, sahip olunan insan kaynaklarıdır. Bu sebeple, önemli bilgi birikimine ve deneyimine sahip, kalifiyeli ve nitelikli çalışanların örgütte devamlılıklarının sağlanması, örgütte verimliliğin artışı için çalışanların dinlenilmesi, onlara konuşma olanağının verilmesi ve muhalefet etmelerine izin verilmesi örgüt açısından önemli bir kazançtır (Bakan vd., 2017: 58). Örgüt çalışanlarının getirdikleri bilgi birikimleri tecrübeleri ile kurum içinde gerçekleşen uygulamalara yönelik görüşlerini ve düşüncelerini dile getirerek kuruma katkıda bulunmaları örgüt açısından önemlidir.

Örgütsel muhalefet örgütlerin demokratikleşmesine çok katkı yapmakta ve örgüt içindeki sorunların tespit edilmesinde, örgüt içerisindeki sorunların çözümü için ihtiyaç duyulan önlemlerin alınmasına ve örgütün gelişmesine yarar sağlaması nedeniyle bir bakıma örgütler için bir geri bildirim mekanizması görevi yapmaktadır (Kassing, 2002: 190; Ökten ve Cenkci, 2013: 41). Aslında örgütsel muhalefet her şeye itiraz etme anlayışından daha çok, örgütsel iradenin sahiplerine, olayı başka bir gözle görmesini sağlamayı ve yeni bakış açıları kazandırmaktadır (Sadykova ve Tutar, 2014: 6).

Bir tutuma, duruma karşı olma olarak tanımlanan muhalefet örgütlere uyarlanması sonucunda ise örgütlerde gerçekleşen uygulamalara, prosedürlere ve politikalara haklı nedenler sunarak duygu düşüncelerin ifade edilmesi örgütsel muhalefet olarak tanımlanabilir. Örgütlerin demokratikleşmesi ve gelişmesi açısından önemlidir.

2.2.Muhalefet Davranışı Üzerinde Etkili Olan Değişkenler

Örgütsel muhalefet süreci, tetikleyici bir hadiseyle başlar ve örgüt üyeleri sonrasında bu olaya tepkilerini göstermek için bir strateji seçmesi, bu stratejiyi seçmesi esnasında stratejinin seçim değişkenlerinden etkilenmesi, muhalefetin dile getirilmesi ve muhalefetin örgüt içinde bazı sonuçlar ortaya çıkarması ile son bulan bir süreci tanımlamaktadır (İzgüden, 2017: 32). Çalışanların tolerans eşiğini aşan harekete geçirici olay yaşanmasının ardından çalışanların muhalif davranışlar sergilemesinde bireysel, ilişkisel ve örgütsel unsurları belirleyici olduğu ifade edilmektedir (Acaray, 2018:83). Örgütsel bir sorun olduğunu fark eden örgüt üyesi, herhangi bir muhalif davranışı ortaya koymadan önce çeşitli şahsi, ilişkisel ve örgütsel değişkenlere bağlı olarak, aykırı görüşlerini kime ya da kimlere aktaracağına karar vermektedir (Kassing, 1997: 322-324; Kassing, 2008 :343).

2.2.1. Kişisel Faktörler

Örgütlerde muhalefet ilk başlarda kişisel düzeyde, bireyin kendini ayrı hissettiği veya örgütten uzaklaşmış hissettiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple bireysel etmenler, örgüt üyelerinin yönelimleri veya vasıflarıyla ve örgütteki konumlarıyla da ilgilidir (Kassing, 2008: 344). Kişisel değişkenlerin çalışanın örgütsel muhalefet stratejilerini belirlemesi üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bireysel değişkenler; çalışanların kişisel özelliklerini, iletişim yeteneklerini, beklentilerini ve değerlerini kapsamaktadır (Kassing, 1997: 322-324). Bireysel değişkenlere iş doyumu, örgütsel tükenmişlik, denetim odağı ve örgütsel özdeşleşme benzeri değişkenler de eşlik etmektedir (Özdemir, 2010: 24). Bireysel açıdan çatışmadan kaçınma, güç odağı, güçsüzlük, tartışmaya yatkınlık, doğru ve yanlış ayrımları, saldırgan iletişim özelliği, gibi unsurlar incelenmiştir. Bu değişkenlerin çalışanların muhalefet etme arzularını ve muhalefeti dile getirme için tercih edecekleri stratejileri etkilediği saptanmıştır (Ökten ve Cenkci, 2013). Yapılan araştırmalarda çalışanların doğruyu ve yanlış seçme de kullandıkları değer sistemlerinin, çatışmalara bakış açılarının ve bireysel güç algılamalarının muhalif davranışlarını belirlemede etkili olduğunu göstermektedir (Biçkes, 2017: 960). Kişilik özelliklerinden örgüt üyesinin tartışmaya yatkınlık seviyesi ve denetim odağının olması muhalif davranışlar göstermesinde

etkilidir (Kassing ve Avtgis, 1999). Tartışma eğilimi yüksek ve sinirlenme eşikleri düşük olan çalışanlarda muhalefet etme olgusu daha erken görülmektedir (Aydın, 2015: 36).

İç denetim veya dış denetim odağına sahip bireylerin sergiledikleri muhalif davranışları da farklılaşmaktadır. İç denetim odağına sahip çalışan dikey muhalefet stratejisine yönelirken, dış denetim odağına sahip örgüt üyesi yatay muhalefet davranışı göstermektedir. Diğer taraftan, örgüt üyelerinin kendilerini güçsüz hissettiklerinde veya çatışmadan uzak kalmak istediklerinde muhalif davranışlar göstermekten kaçındıkları tespit edilmiştir (Kassing, 2002).

Yapılan çalışmalarda, bireylerin güçsüz hissetmeleri, çatışmadan kaçınma seçenekleri ve doğru ile yanlış algılamaları çalışanların muhalefet etme isteğini ve davranışları üzerinde rol oynamaktadır (Sprague ve Ruud, 1988: 170-172; Hegstrom, 1991; Akt. Kassing ve Avtgis, 1999: 101). Diğer bir taraftan örgütsel tükenmişlik, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve gibi bireysel değişkenler ile muhalefet etme biçimleri arasındaki ilişkiyi yapılarını inceleyen çalışmalarda mevcuttur (Kassing, 1997; 2000; 2008: 344-345). Örgüt içinde çatışma eğilimi yüksek olan (Kassing ve Avtgis, 1999), iç kontrol odağı olan (Kassing ve Avtgis (2001) çalışanların dikey muhalefete ilişkin yönelimleri daha yüksektir (Kassing, 2002:190-191).

2.2.2. İlişkisel Faktörler

Örgütsel muhalefet davranışlarla ilişkili olarak ilişkisel değişkenler arasında örgütte bulunan ast-üst şeklinde de adlandırılan hiyerarşi yapısı ve örgüt üyeleri arasında oluşan ilişki biçimleri de sayılabilir (Özdemir, 2010:24). Örgüt içi ilişkiler örgüt üyeleri arasında olan ilişkiler ile ast-üst ilişkileri olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır. Araştırmacılar ilişkisel açıdan çalışanların örgüt içinde kurdukları ilişkinin çeşidini ve kalitesini (Kassing, 2002; Garner, 2006; Akdoğan ve Cingöz, 2011; Evans, 2008) incelemişlerdir. Örgüt üyeleri muhalefetlerini yöneticilerine genelde yüz yüze ve interaktif biçimde ifade etmeyi seçmediklerinde muhalif

düşüncelerini, yazışmalarla, toplantılar da veya telefonla dile getirmektedirler (Kassing, 1997: 324).

Örgütlerde dikey, çapraz, yatayve çok yönlü olmak üzere dört iletişim gerçekleşmektedir. Dikey iletişimde yöneticiler işe yönelik açıklamaları, örgütsel süreç ve uygulamaları ilgilendiren bilgileri, emir ve talimatları astlarına iletirken; astlarda kendileriyle, iş arkadaşlarıyla, yaptıkları işlerle ve örgütsel uygulamalarla alakalı bilgileri üstlerine aktarırlar (Tepe, 2004: 17). Örgütler aynı düzeyde yer alan bölüm yöneticileri ile çalışanlarının benzer düzeyde bulunan departmanlardaki yöneticiler ve çalışanlar arasında işlevsel ilişkiden dolayı oluşan iletişime yatay iletişim denilmektedir. Yatay iletişimde amaç, örgütsel koordinasyonu sağlamak ve problemi çözebilmek için kanal oluşturmaktır (Kaya, 2006:139). Farklı işleve sahip birimlerde görev yapan üstler ve astlar arasında ortaya çıkan iletişim çapraz iletişim olarak adlandırılmaktadır. Çapraz iletişim, özellikle ekip çalışmalarına yer verilen örgütlerde, işlerin koordinasyonunu hızlandırır ve örgütsel katılımı teşvik eder (Tutar, 2003: 130). Bir örgüt içinde haberlerin ve bilgilerin kurumsal yapı içinde tavandan tabana, tavandan tabana çok yönlü iletişim kanallarıyla özgür ve sağlıklı şekilde akışı çok yönlü iletişim olarak tanımlanır (Kaya, 2006: 138).

Çalışanlar ile yöneticiler arasında yüksek kalitede ilişkiler mevcutsa çalışanlar muhalefetlerini açık bir şekilde üstlerine ifade edeceklerdir. Yüksek kalite yerine düşük kalitede ilişkiler varsa çalışanlar mesajlarını iş arkadaşlarına iletme eğilimine yöneleceklerdir (Biçkes, 2017: 960). Çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl olduğunun yanı sıra nasıl söylediğiniz de önem taşımaktadır (Aydın, 2015: 37). Örgüt içi ilişkinin yapısı örgüt üyelerinin tercih edecekleri muhalefet stratejisini dolaysız olarak etkilemektedir (Kassing, 2008: 344).

2.2.3. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışanların örgütleriyle nasıl ilişki kurduklarını ve örgütlerine yönelik algılamalarını kapsamaktadır (Kassing, 1997:324; Kassing, 2000b; Ötken ve Cenkeci, 2013). Örgüt üyeleri, muhalif düşüncelerini ifade etmeye karar verdiklerinde, örgütsel değişkenleri göz önünde bulundurmak zorundadırlar

(Kassing, 2008: 344). Örgütte gerçekleşen muhalefetin temelinde adaletsizlik olgusu yatmaktadır. Adil olmayan uygulamaları gerçekleştiren yöneticiler muhalefetin hedefinde yer almaktadır (Aydın, 2015: 37). Çalışanların kararlara katılması, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve örgütsel bağlılık gibi etmenler muhalif davranışlar üzerinde belirleyici unsur olabilmektedir (Biçkes, 2017: 960). Ayrıca, örgütsel demokrasi, örgütsel adalet ve benzer durumda olan değişkenleri de içermektedir (Özdemir, 2010: 24). Örgütsel faktörler ile ilgili olarak, örgütün çalışanlarca nasıl algılandığı ve ilişkinin nasıl kurulduğu (Kassing, 1997; Cenkeci ve Ötken, 2012), örgüt kültürü (De Dreu ve West, 2001; Kadı ve Beytekin, 2015) ve örgütsel adalet (Goodboy vd., 2009) konularında çalışmalar yapılmıştır.

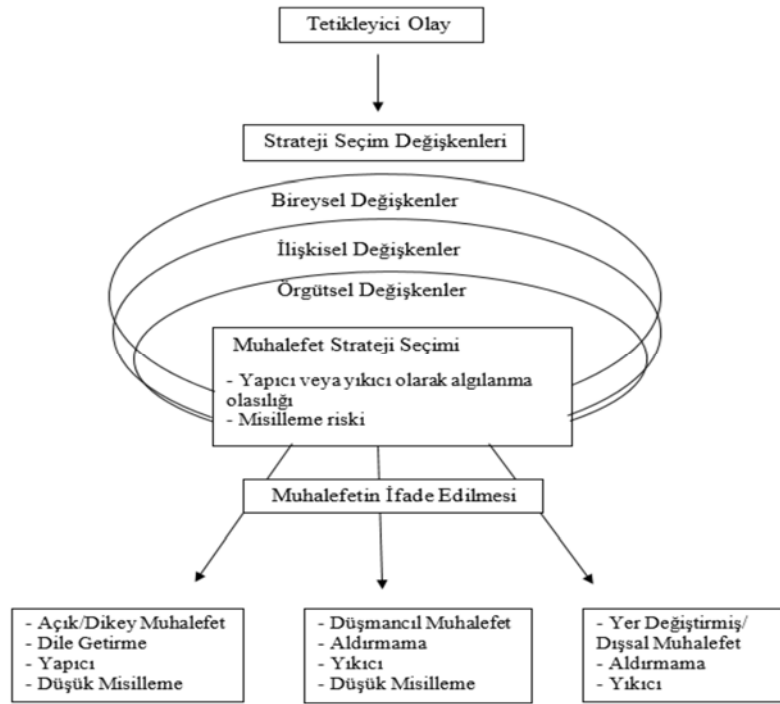
2.3.Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutları

Kassing (1997) araştırmasında muhalefet davranışlarının teorik zeminini, örtük kontrol teorisi (Tompkins ve Cheney, 1985), bağımsız fikirlilik teorisi (Garden ve Infante, 1987), ve Çıkış-Ses-Sadakat (EVL) modeline (Hirschman) dayanarak oluşturmuştur. Tompkins ve Cheney (1985)'in örtük kontrol teorisi, örgüt üyelerinin muhalif davranışlarını örgütün kontrol mekanizmalarından basit kontrolden (gücün kişisel, keyfi ve açık kullanımı), teknik kontrol (örgütün fiziki teknolojisinin veya makinelerinin içerisine yerleştirilmiş araçlarla edilen kontrol) ve bürokratik kontrol (girişime ait sosyal organizasyondaki kontrol) değinen bir teoridir. Garden ve Infante (1987) ait bağımsız fikirlilik teorisi, çalışanlar muhalefet davranışları sergilemeye neden ihtiyaç duyduğunu ve muhalefet olarak harekete geçeceklerini ve muhalefeti açıklayacakları itici gücü sağlayan mekanizmayı açıklamaktadır. Hirschman (1970) in Çıkış-Ses-Sadakat modeli ise çalışanlar memnun olmadıklarında ortaya koydukları tepkilerdeki farklılaşmayı anlatmaktadır. Örgüt üyeleri ya örgütten ayrılarak ya seslerini duyurarak ya da sadakat boyutundaki gibi örgütte kalma ve memnuniyetsizliğe sebep olan unsurun ortadan kalkmasını beklemeyi seçmektedirler (Kassing, 1997).

Örgüt üyelerinin örgütsel uygulamalara, prosedürlere ve politikalara yönelik muhalif görüşlerini dile getirmesi üzerinde çalışan Kassing (1998), örgüt çalışanlarının üç farklı şekilde muhalefet davranışı gösterme eğiliminde olduğunu belirtmiştir. Bu

muhalefet davranışlarının ilk stratejisi dile getirilmiş yani ‘dikey/açık muhalefet (articulated dissent)’ ki, örgüt üyelerinin aykırı görüşlerini, yönetici veya denetçi gibi örgütsel süreçler üzerinde etkili olabilecek muhataplara iletmesidir. İkinci stratejisi, ‘örtük/gizli’ şekilde de ifade edilen ‘yatay muhalefet (Latent Dissent)’, örgüt üyeleri aykırı görüşlerini problemlerin çözümünde etki gücü olmayan diğer örgüt üyeleriyle paylaşmaktadır. Örgüt üyelerinin benimsediği son muhalefet strateji ise ‘yer değiştirmiş muhalefet (displaced dissent)’ tir (Özdemir, 2010: 24). Bu muhalefet stratejisinde örgüt üyeleri aykırı görüşlerini örgüt dışında yer alan arkadaşlarına veya ailelerine ifade etme eğilimi içine girmektedir (Kassing, 2001: 445).

Örgütlerde muhalefet oluşma sürecini gösteren örgütsel muhalefet modeli Şekil 2.1’ de gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Örgütsel Muhalefet Modeli

Kaynak: Kassing(1997b: 323)

Bu model en kısa anlatımla, muhalefet süreci muhalefeti harekete geçiren bir olayın (Örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel aktivite, örgütsel değişim, karar alma süreci, uygulamaların etikliği, kaynaklar, sorumluluklar, zararın önlenmesi, görev, yetki ve performans değerlendirme) yaşanması ile başlamaktadır (Kassing 1997b; Redding 1985; Kassing ve Armstrong 2002: 44). Örgüt üyelerini harekete geçiren

olaylar, onların muhalefet etme davranışlarını (dikey muhalefet, yatay muhalefet, dışsal muhalefet) seçmesinde önemli rol oynamaktadır. Örgüt üyelerini harekete geçiren olay değişikçe muhalefet etme davranışları da bununla bağlantılı olarak değişebilmektedir (İzgüden ve Erdem, 2018: 245).

Örgütsel politikalarla ya da uygulamalarla ilgili karşıt fikirlerin veya anlaşmazlıkların ifade edilmesi olarak tanımlanan örgütsel muhalefet tetikleyici (harekete geçirici) bir olay ile başlamaktadır (Graham, 1986: 2; Kassing, 1997b: 314). Tetikleyici bir olayın örgüt üyelerinin katlanabilirlik düzeylerini aşması halinde muhalefet oluşmaktadır (Redding, 1985: 246). Bu tetikleyici olay, örgüt üyelerinin örgüte ait politikalar ve uygulamalara ilişkin zıt fikirlerini ifade etme ve paylaşma zorunluluğu hissetmelerine yol açmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002: 43). Muhalefet yapmayı amaçlayan kişi karşı olduğu rahatsızlığı ifade etmeden önce arkadaşlarına ve örgütüne güvenip güvenmediği, riskleri üstlenip üstlenmeyeceği, alınan desteğin kendisi için kaybetmeye değip değmeyeceği gibi faktörleride göz önüne alarak muhalefetini açıklayacağı kesimi tercih edecektir (Ergün ve Çelik, 2018:400). Bu tercih sonucunda üç farklı muhalefet davranışı ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlar örgüt yöneticilerine, örgüt üyeleri yani iş arkadaşlarına ve örgüt dışında kalan aile veya arkadaşlara yönlendirilecektir.

2.3.1. Dikey Muhalefet

Açık (Dikey) muhalefet, örgüt çalışanlarının öncelikle yöneticileri olmak üzere örgütün diğer üyeleriyle doğrudan, net ve etkili iletişim kurmayı yani açık biçimde muhalefet etmeyi dile getirmektedir (Goodboy vd., 2008: 256). Dikey muhalefet, örgüt üyelerinin muhalif düşüncelerini, örgütteki dengeleri etkileyecek kişilere dolaysız ve açık biçimde aktardıklarında oluşmaktadır (Kassing, 1997b: 326; Kassing, 1998: 199; Ağalday vd., 2014: 40). Açık muhalefet benzer şekilde, örgüt içinde düzeltmelere etki edebilecek amir, yönetici ve müdür gibi pozisyondaki kişilere açık, anlaşılır ve yapıcı biçimde muhalefeti dile getirmeyi içermektedir (Aydın, 2015: 24). Çalışanlar örgütte muhalefetlerinin yapıcı olarak algılanacağını ve örgütten olumsuz bir geri bildirim ile karşılaşmayacaklarını düşündüklerinde, muhalefet konusu üzerinde etkili olabilecek, çözüm önerileri geliştirebilecek ve bu

önerileri uygulayabilecek olan örgüt yöneticilerine dikey muhalefet davranışı gösterebilmektedir. Dikey muhalefet yapıcı ve düşük misilleme ihtimalinin olduğu durumlarda kendisini gösteren muhalefet davranışdır (İzgüden ve Erdem, 2018: 248).

Örgüt üyeleri açık muhalefet stratejisinde görüşlerini dört ayrı şekilde dile getirmektedirler (Gorden, 1988: 290):

- a) **Aktif-Yapıcı şekilde açıklamaları;** Süreçlerle ilgili tavsiyelerde bulunmaları, örgütsel uygulamaları desteklemeleri, mantıklı açıklamalarda bulunmaları ve ortaklaşa karar verme davranışları göstermektedir.
- b) **Pasif-Yapıcı şekilde açıklamaları;** süreçlerle ilgili olarak konuşmaktan ziyade dinlemeyi, sessiz kalarak destek vermeyi, göze batmayan işbirliği ve uyum içinde olmayı içermektedir.
- c) **Aktif-Yıkıcı şekilde açıklamaları;** örgütsel uygulamalarla ilgili olarak iş arkadaşlarına yakınmaları, surat asmayı, ikiyüzlü davranmayı, düşmanca tutum sergilemeyi, kendi menfaatlerini düşünmeyi ve sözlü olarak saldırmayı içermektedir.
- d) **Pasif-Yıkıcı şekilde açıklamaları;** örgütsel uygulamalara karşı işyeri arkadaşlarını gizlice kışkırtmayı ve ilgisiz kalmayı barındırmaktadır.

Açık muhalefet, çalışanların örgütteki bazı uygulamaları, kararları ve tutumları kabul etmemeleri ve bu durumu dolaysız olarak yöneticilerine ifade etmelerini anlatmaktadır. Bu açıdan açık muhalefet, örgüt üyeleri örgütsel değişim üzerinde etkili olacağını düşündüklerinde, örgütün daha üst kanallarını tercih etmeye veya onların icraatları üzerinde belirleyici olmaya itmektedir (Croucher vd., 2009:179). Dikey muhalefet davranışı kişisel menfaatlerden öte örgüt çıkarlarının önemli olması nedeniyle yapıcı bir muhalefet çeşidi olmakla beraber çalışanların yöneticide ortak amaçlara sadık olduğu algısını oluşturmak amacıyla da tercih edilmektedir (Çağrı vd., 2017: 81).

Kassing (2002: 196) açık muhalefet davranışını sergilemek isteyen çalışanların beş farklı stratejiyi uyguladıklarını gözlemlediğini ifade etmiştir. Stratejilerden ilki,

çalışanların sahip oldukları kişisel deneyimleri, bilgi ve kanıtlarla üst kademedeki yöneticilere başvurma şeklinde olan “doğrudan başvuru”dur. İkinci strateji “tekrarlama”, belirli dönemlerle sorun veya konuya yönelik sahip olunan memnuniyetsizliğin farklı zamanlarda ve farklı ortamlarda çok defa dile getirilmesi ve tekrarlanmasıdır (Sadykova ve Tutar, 2014: 9). Üçüncü açık muhalefet stratejisi, “çözüm önerileri sunma”, çözüm önerilerini kanıtlara ek olarak sunmayla alakalıdır. Dördüncü strateji, “devreden çıkarma” çalışanın kendisiyle ilgilenmediğini düşündüğü yöneticiyi devre dışı bırakarak emir-komuta zincirinde daha üst konumdaki yetkili birine başvurusudur. Beşinci ve son açık muhalefet stratejisi, “istifa etmekle tehdit etme”, örgüt açısından önemli bir çalışanın, yönetimden istenilen değişikliklerin yapılması için yöneticisi üzerinde etkili olma düşüncesiyle işten ayrılma kozunu bir baskı unsuru olarak kullanmasıdır (Ağalday vd, 2014: 40). Aslında yöneticilere yapılan dikey muhalefet korkulması gereken bir durum şeklinde görülmemeli, işine bağlı olan ve sorumluluk taşıyan çalışanların örgütte bulunduğunun bir kanıtı olarak görülmelidir (Ataç ve Köse, 2017: 119).

Dikey muhalefet stratejisini seçen çalışanların bazı ortak özellikleri bulunmaktadır: Tartışma eğilimine yatkın olmaları, iş doyum düzeylerinin, örgüte olan bağlılıkları ve aidiyet duygularının yüksek olması, içdenetim odaklı olmaları, örgütte önemli bir pozisyonda bulunmaları, işgörenlerle ve yöneticilerle ilişkilerinin kaliteli olması ve örgüt süreçlerinde etkili olabileceklerine ilişkin bir algıya sahip olma vb. özelliklerdir (Kassing, 1998; 2002; 2009; Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing ve Armstrong, 2001).

Dikey muhalefeti örgüt çalışanlarının örgüte ilişkin muhalif düşüncelerini ve duygularını örgütte etkili olabilecek, dengeleri değiştirebilecek kişilere açık şekilde ifade etmeleri olarak tanımlanabilir.

2.3.2. Yatay Muhalefet

Örgüt çalışanları, örgütteki bazı uygulamalara karşı çıkmak için uygun bir aktarım kanalı bulamadıklarında muhalif duygu ve düşüncelerini aracı olmadan örgüt içinde etkili güce sahip olan yöneticilere değil de örgütteki iş arkadaşları gibi konu üzerinde etkisiz olabilecek kişilere ifade etmeleri yatay muhalefet olarak tanımlanmaktadır

(Kassing ve Armstrong, 2002; Alga ve Eroğlu, 2018: 135). Yatay muhalefet davranışının sergilenmesinde örgüt üyelerinin kendilerinin rakip veya düşman olarak algılandıklarını düşündükleri zaman ortaya çıkmaktadır (Kassing, 1998: 191). Ayrıca yöneticinin çalışanın muhalefetine kayıtsız kaldığı durumlarda da yatay muhalefet görülür (Sadykova ve Tutar, 2014: 7). Bazen de örgüt çalışanları örgüt politikalarına ya da uygulamalara karşı, menfaatlerinin zarar göreceği endişesiyle karşıt görüşlerini açıklamazlar. Bu durum örgüt çalışanlarının ya susmalarına ya da örgüt çalışanlarının karşıt fikirlerini örgütteki diğer çalışanlara ifade etmelerine sebep olmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999: 103). Bu bağlamda düşüncelerin örgütsel açıdan güçlü olan yöneticilerden ziyade, etkili olmayan iş arkadaşları gibi dinleyicilere yapılan bir iletişimi barındırmaktadır (Goodboy vd., 2008: 256; Ağalday vd., 2014: 40).

Yatay muhalefet, tipik şekilde çalışanın sahip olduğu endişelerini ilk yöneticisinin anlamadığını düşündüğünde kullandığı stratejidir. Yatay muhalefet genelde konuşulması önemli olan konulara cevap vermeyen veya problemlere çözüm bulmayan yöneticilerin başarısızlık göstergelerindedir (Burns ve Wagner, 2013: 30). Yatay muhalefet, hayal kırıklığına uğramış çalışanların hüsrانlarını belli etmek amacıyla kullandıkları eğilimdir (Kassing, 1998). İşgörenlerin yatay muhalefet kapsamında değerlendirilebilecek davranışlarına; yöneticinin isteklerine duyarsız kalarak işleri yapmayı reddetmesi veya bilerek geç yapması, örgütte olan uzlaşmazlıkları veya anlaşmazlıkları iş dışındaki arkadaşlarına anlatması, çalışma mesaisi bitir bitmez işyerinden hemen ayrılmak istemesi, yöneticinin bulunduğu örgütsel etkinliklere katılmaması, anlamadığı yöneticiye karşı iş arkadaşlarının desteğini kazanma konusunda girişimleri, bilerek yöneticinin bulunduğu ortamdan ayrılma vb. örnek olarak gösterilebilir (Alga ve Eroğlu, 2018: 135).

Yapılan araştırmalarda, yöneticileriyle aralarında nitelikli ilişkilere sahip olduklarına inanan çalışanlar daha az yatay muhalefet ve daha çok dikey muhalefet davranışı ortaya koymaktadırlar. Yöneticileriyle niteliği düşük olan ilişkilere sahip olduğunu düşünen çalışanlarsa daha fazla gizli muhalefet ve daha az açık muhalefet göstermektedirler (Kassing, 2000a: 389). Örgüt çalışanları dikey muhalefeti

seçerlerse yöneticilerinden tepki alacaklarını veya cezalandırılacaklarını düşündüklerinde yatay muhalefet davranışı sergilemektedirler (Garner, 2006: 12).

Yöneticileriyle yüksek kaliteli ve seviyeli ilişkiler kuran çalışanlar, işyerlerinde özgürce kendilerini dile getirme fırsatı ve imkânı bulduklarında, daha fazla tatmin olma, üretken olma ve örgütlerine bağlanma eğilimi içinde olmaktadır. İşyerinde kendini ifade etme özgürlüğünün olması, örgüt yönetiminin farklı düşüncelere tahammül etme konusundaki tutum ve davranışların bir tür göstergesidir (Alga ve Eroğlu, 2018: 135). Örgütsel muhalefet ve işyerinde kendini ifade etme özgürlüğü arasında yapılan birçok araştırmalarda ifade etme özgürlüğü yüksek algılanan işyerlerinde daha fazla açık muhalefet sergilenirken, bu durumun daha az örtük muhalefet sağladığı tespit edilmiştir (Zeng ve Croucher, 2017: 203).

Yatay muhalefet, örgüt çalışanlarının örgüte ilişkin muhalif duygu ve düşüncelerini uygun iletim kanalından yoksun olduklarında örgüt içinde etkili olma gücü bulunmayan örgüt çalışanlarına ifade etmesi olarak tanımlanabilir.

2.3.3. Dışsal Muhalefet

Dışsal muhalefet, örgütte yaşanan anlaşmazlıkla birlikte örgüte ilişkin olumsuz düşünceler ve duygular ile yakınmaların örgüt dışındaki arkadaşlara, aile üyelerine, yabancılara ve eşlere ifade edilmesidir (Kassing, 1997b: 326-327; Kassing, 1998: 190-192; Kassing, 2001: 445; Kassing ve Armstrong, 2002: 40). Dışsal muhalefeti, örgüt içerisinde muhalefette buldukları zaman çalışanlar bunun misilleme veya kötü olarak algılanacağını düşündüklerinde seçmektedirler. Örgüt çalışanları, karşıt düşüncelerini örgüt dışında olan kişilere anlatarak kendilerine yönelik gerçekleştirilecek misilleme davranışları azaltma niyeti gütmektedirler. Aslında örgüt üyeleri, örgütten ayrılmayı fiziksel şekilde düşünmemekle beraber aykırı görüşlerini örgütte yer almayan kişilerle paylaşarak psikolojik olarak örgütten ayrılmayı düşünmektedirler (Kassing 1997b: 326). Bu sebepten dolayı dışsal muhalefet davranışı, rekabet ikliminin yoğun olduğu örgütsel yapılar içerisinde görülmektedir (Kassing, 1998). Bununla beraber, genç yaşta olup iş deneyimi daha az olan çalışanlar dışsal muhalefet davranışı sergilemektedirler (Kassing ve

DiCioccio, 2009: 114). Dışsal muhalefet davranışının, problemin örgüt içinden ya da dışından konuya müdahale edemeyecek kişilere yöneltmesi sebebiyle yönetici grubunun probleme ulaşma ihtimali bulunmadığından çalışanın muhalefet ettiği konuya yönelik uygun çözümler bulunamayabilir (Kassing, 1997a: 51).

Dışsal muhalefet davranışı sergilemenin işlevi ve amacı, örgütü ilgi odağı haline getirmekten ziyade çalışanların örgütteki iş yaşamlarına dair oluşan düş kırıklıklarının zihinlerinde oluşturduğu baskılardan kurtulma girişimleri olarak değerlendirmek mümkündür (Avtgis vd., 2007: 98-99). Başka deyişle, çalışan muhalif duygularını dile getirerek yalnızca kendisini rahatlatmaktadır (Aydın, 2015: 34). Dışsal muhalefet sergilemenin başka bir amacı da örgüt üyesinin muhalif görüşlerini gizleme gereksiniminden kaynaklanmaktadır (Yıldız, 2014).

Dışsal muhalefet, örgüt çalışanlarının örgüte ilişkin muhalif duygu ve düşüncelerini örgüt dışındaki örgütle ilgisi olmayan kişilerle paylaşması olarak tanımlanabilir.

2.4.Örgütsel Muhalefetin Sonuçları

Örgütsel muhalefet davranışı sergileyen örgüt üyeleri yöneticileri tarafından bir takım yaptırımlara maruz kalmaktadır. Graham (1986: 28), örgüt içinde muhalif davranışlarda bulunan örgüt üyelerine, örgüt yöneticileri üç farklı şekilde tepki göstermektedir. Bu tepkiler örgüt üyelerini pekiştirme (ödüllendirme), muhalif davranışlar gösteren örgüt üyelerini cezalandırmak ve yok saymak şeklinde belirtmiştir. Muhalif davranışlar gösteren örgüt üyelerinin davranışının pekiştirilmesi demek örgüt üyelerinin muhalefet sebep olan olaya yönelik sunduğu çözüm önerilerinin yönetici tarafından dikkate alınmasıdır. Bu durum örgüt içi demokrasinin varlığına bir gösterge şeklinde değerlendirilebilir. Diğer bir yönetici tepkisi örgüt üyesinin cezalandırılmasıdır. Yöneticinin muhalif örgüt üyelerinin iş yükünü artırması, onlarla iletişimi kesmesi, onlara misilleme (öç alma) yapması ve onları tehdit etmesi muhalif davranış sergileyen örgüt üyelerini cezalandırılmasına örnek gösterilebilir. Yöneticinin muhalif örgüt üyelerine göstereceği bir tepki biçimi onları yok sayma ise işgörenlerin dikkate alınmamasıdır. Bu örgüt üyeleri ne

cezalandırılmakta ne de ödüllendirilmektedir. Örgütsel muhalefete kayıtsız kalındığı durumlarda görülmektedir(Özdemir, 2010: 75).

Withey ve Cooper (1989) in yaptıkları bir araştırmada, örgütsel muhalefetin olduğu örgütlerde, çalışanlar iş yerinden ayrılmak yerine örgütsel muhalefet davranışları göstermeyi devam ettirmeleri halinde şu sonuçlarla karşılaşmaktadırlar. a) İhtiyaç olan değişimin gerçekleşmesi için çok fazla emek harcamak gerekmektedir. b) Örgütsel muhalefet davranışları örgüt hiyerarşisinde yüksek pozisyonlarda bulunan yöneticiler tarafından bilinmezken; yakın üst ve amirler, çalışanlar tarafından bilinmektedir. c) Örgütsel değişimi gerçekleştirme ihtimali olan örgütsel muhalefet üst pozisyonundaki yöneticiler için çatışma olarak algılanmaktadır. d) Örgütsel muhalefet davranışlarının çatışmacı ve kötü olarak algılandığı örgütlerde iş görenler, buna rağmen örgütsel muhalefet zihniyetlerini devam ettirdiklerinde terfi alamama ve düşük performans puanı alma risklerini de aynı zamanda dikkate almış olmaktadır (Parker, 1997: 73).

Bu sebeple çalışanların muhalefet etme davranışı dikkatli bir değerlendirmeyi içeren karmaşık ve riskli bir iletişim faaliyeti olarak görülmektedir (Kassing, 1997). Her örgütte çeşitli düzeylerde muhalifler bulunabilmektedir, fakat fikren muhalif olmak suç olmamalıdır. Kanunsuzluğa, haksızlığa ve zulme karşı muhalefet etmek hiçbir yönetimde suç teşkil etmez. Aslında muhalefet, samimi ve meşru dengeli bir adalet unsuru olmaktadır (Dağlı, 2015: 200). Muhalefet anlamsal açıdan olumsuzluk barındırır da örgütler için yapıcı olması halinde örgütlerde yaratıcı ve yenilikçi uygulamalar gelişecektir. Bu sebeple muhalefetin iyi yönetilmesi örgütler açısından büyük önem arz etmektedir (Çakır vd., 2017: 80). Her ne kadar muhalefet örgütler açısından olumsuz şekilde algılansa da örgütlerin gelişmesinde, yeniliklerin keşfedilmesinde ve demokrasi kültürünün oluşmasında büyük katkıları bulunması nedeniyle muhalif görüş ve fikirlerin dinlenerek örgütler açısından faydalı olanlardan yararlanılması gerekebilir. Bu nedenle muhalif fikir ve düşüncelere sahip insanların dinlenilmesi örgüte ve muhalif düşünce sahiplerine önemli katkıları olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİ VE LİTERATÜR TARAMASI

Kassing ve McDowell (2008) in “Disagreeing about What's Fair: Exploring the Relationship between Perceptions of Justice and Employee Dissent” isimli çalışması, tam zamanlı olarak çalışan yetişkin 141 kişi üzerinde yapılan araştırmasında çalışanların örgütlerindeki adalet algılamaları ile muhalif düşüncelerini ifade etme eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin adalet algıları kullandıkları dikey muhalefetle pozitif ve dışsal muhalefetle ise negatif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetici olmayan çalışanların adalet algıları ile kullandıkları yatay ve dışsal muhalefet arasında olumsuz/negatif yönde ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

Goodboy, Chory ve Dunleavy (2008) ‘in “Organizational dissent as a function of organizational justice” adlı çalışmasında, örgütsel adalet algıları ile örgütsel muhalefetlerinin ifade edilmesi arasındaki ilişki araştırıldığı belirtilmiştir. Çalışmaya çeşitli organizasyonlardan 107 tam zamanlı çalışan katılmıştır. Araştırma sonunda çalışanların, bilgi adaleti algıları gizli muhalefet üzerinde olumlu/pozitif yönde etkili olduğundan bahsederken, dağıtım ve kişilerarası adalet algılarının ise gizli muhalefet üzerinde olumsuz/negatif yönde etkili olduğu ifade edilmektedir. Adalet algılarının dikey ve dışsal muhalefet üzerinde etkisi tespit edilememiştir.

Kavak ve Kaygın (2018)'ın “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi” adlı çalışması Kafkas Üniversitesinde görev yapan 327 akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada örgütsel adalet algısı ile örgütsel muhalefet davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma da ayrıca adalet algılamaları ile muhalefet davranışlarında cinsiyet açısından farklılıklar olduğu ortaya konulmuştur.

Eryeşil (2018) 'in “Algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin rolü: bankacılık sektöründe bir araştırma” adlı çalışması Konya il merkezinde banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma 466 kişi katılmış ancak 426 çalışan değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın amacı, banka çalışanlarının örgütsel adaletin algısının örgütsel muhalefet üzerinde çalışan sesliliğinin aracı rolünü tespit etmektir. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yürür ve Özşahin (2019) 'ın “Örgütsel adalet örgütsel muhalefeti artırıyor mu azaltıyor mu?” adlı çalışmasını Bursa Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli firmalarda mavi ve beyaz yakalı 105 çalışan üzerinde yüz yüze anket uygulaması ile gerçekleştirmiştir. Araştırma da örgütsel adaletin örgütsel muhalefeti nasıl etkilediği araştırılmıştır. Araştırmada dağıtım ve işlem adaletleri dikey muhalefet üzerinde pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilirken; etkileşim adaletinin dikey muhalefet üzerinde anlamlı olmayan pozitif ilişki ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca dağıtım adaleti yatay muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif ilişki olduğu ifade edilirken; işlem ve etkileşim adaletlerinin ise yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir ilişkisi olmadığı belirtilmiştir.

Görüldüğü üzere literatürde örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu eksikliği gidermek amacıyla bu tez çalışması yapılmıştır.

3.2.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Belli amaçları gerçekleştirmek için kurulan işletmeler rekabet avantajı yaratmak, tanınmak, iş gücü piyasasını çekmek, uzun ömürlü olabilmek için sadece maddi kaynaklara değil aynı zamanda canlı unsur olan beşeri kaynaklara da ihtiyaç duymaktadır. İnsan faktörü yani emek işletmelerin hareketli ve değişken unsurudur. İşletmeler sahip olduğu kaynaklarla amaçlarına ulaşmak isterken insanların bir arada uyumlu şekilde çalışmasını sağlayabilmesi gerekmektedir. Bu amaçla sahip olunan kaynakların elde edilmesi, kullanımı, dağıtılması, insanların maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanması, işletme içerisinde iş süreçlerinin nasıl gerçekleşeceği, karşılaşılan problemlerin çözülmesi, hatalı uygulamalar neticesinde sorumluların tespit edilmesi ve yaptırımların uygulanması işletme ve yöneticileri açısından problem oluşturmaktadır. Yöneticiler bu problemleri çözerken dengeyi gözetmek zorundadır. Bu denge ise ancak adaletli şekilde davranmakla ve karar vermekle mümkündür.

Hukuki bir terim olan adaletin örgütlere taşınması sonucunda işletme yöneticileri, örgütsel adaleti sağlayabilmek amacıyla hem yazılı politika ve prosedürlerin uygulanmasını sağlaması hem de beşeri ilişkilerinde adil olması gerekmektedir. Çalışanlar örgüt amaçlarını gerçekleştirirken kendi amaçlarına da ulaşmak isterler. Bu amaçlara ulaşmak için sahip oldukları bilgi, yetenek, emek, beceri vb. gibi birçok değeri işletmelerin amaçlarına ulaşmaları için sunmaktadır. Bunun karşılığında çalışanlar işletmelerden kazanç elde etmeyi beklemektedir. Örneğin ücret, izin, ödül, terfi, tanınma gibi beklentilerinin karşılanmasını istemektedir. Bunların dağıtılması, dağıtılırken hangi yolların izlendiği ve kararların nasıl alındığı, sonuçların açıklanması ve kişilerin yaklaşımları çalışanların örgütleri hakkında adalet algısının şekillenmesini sağlamaktadır. Eğer çalışan işletmeye sunduğu yatırımların karşılığını alamadığı, işletmede uygulanan uygulamaların yanlışlığı, prosedür ve politikalarından uzaklaşdığı, ilişkilerde adil olunmadığı kanaatine sahipse bu durumu ifade etme fırsatı bulursa sahip olduğu örgütsel muhalefete ilişkin düşüncelerini yöneticilerine veya iş arkadaşlarına aktarma çabasına girecektir. Bu kapsamda bireysel, örgütsel ilişkisel faktörleride göz önüne alarak örgütsel muhalefet davranışlarından birini tercih edecektir.

Literatürde örgütsel adalet algısı ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalardan birkaçından bahsetmek gerekirse Kassing ve McDowell (2008), Goodboy, Chory ve Dunleavy (2008), Kavak ve Kaygın (2108), Eryeşil (2018), Özşahin ve Yürür (2019) tarafından yapılmıştır. Bu sebeple örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi saptamak ve adalet algılarının muhalefet davranışları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaya yönelik sınırlı sayıda araştırma olması nedeniyle bu araştırma konusu olarak seçilmiştir.

Bu araştırmanın amacı, çalışanların örgütsel adalete yönelik algıları ile sergiledikleri muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin düzeyini ve etkinin yönünü tespit etmek üzere yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda örgütsel adalet algısı ile örgütsel muhalefet arasında ilişki var mıdır? Örgütsel adalet algısı, örgütsel muhalefet davranışlarını ne yönde etkilemektedir? Bu sorulara yanıt bulmak amacıyla Kırşehir il merkezinde özel sektörde çalışan kişilerin örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri muhalif davranışlar arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve örgütsel adalet algısının muhalefet davranışı üzerindeki etkisini belirlemek üzere saha çalışması yapılmıştır.

Bu çalışmada kavramlar bir bütün olarak incelenmiş ve örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki uygulamalı bir çalışmayla ortaya konulmaktadır. Bu sebeple çalışmanın Türkçe alanyazındaki eksikliğe katkı sağlayacağı ve bu bakımdan önemli olacağı ifade edilebilir.

3.3.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmanın kapsamını Kırşehir ilinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinde çalışmakta olan işgörenler oluşturmaktadır. Zaman ve bütçe kısıtının olması, araştırma da ulaşılan sonuçların Kırşehir de özel sektörde çalışanların tümünü temsil etmemesi, ankete katılmayan veya soruları eksik cevaplayan katılımcıların olması, çalışanların anket doldurmamaya yönelik iş yoğunluğu ve mazeret beyan etmeleri ile evrenin tümüne ulaşma olanağı bulunamaması bu araştırmanın sınırlılıklarıdır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın metodoloji kısmında örneklem, ölçekler, araştırma modeli ve hipotez tasarımı ve veri analiz yöntemleri yer almaktadır.

3.4.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Kırşehir ilinde faaliyet gösteren özel sektör çalışanları ve yöneticilerinden oluşturmaktadır. Bu özel sektörde çalışan personellere anket uygulanmıştır.

Araştırmaya konu olan Kırşehir ilindeki özel sektörde çalışan sayıları ile ilgili herhangi bir istatistik bulunmadığından Chi ve Qu (2007)' nun geliştirdiği formülden faydalanılarak örneklem hesabı yapılmıştır.

$$n = \frac{z^2(pq)}{e^2}$$

İlgili formülde;

n: Örneklem hacmini,

p: İncelenen olayın gerçekleşme sıklığını; yani oluş olasılığını (%50),

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme sıklığını; yani olmayış olasılığını (1-p),

e: kabul edilebilir hatayı ($\pm 5\%$),

z: belirlenen güven aralığındaki (%95) standart hatayı ifade etmektedir.

Bu hesaba göre, bu araştırmanın hedef kitlesindeki birim sayısı (n) 385'dir. İncelenen olayın gerçekleşme (p) ve gerçekleşmeme (q) sıklığı 0,5 olarak alınmıştır. Çalışmada örneklem hatası 0,05 ve güven düzeyi %95 olarak kabul edilmiştir. Bulunan değerler formülde yerlerine konulursa örneklem hacmi aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır.

$$\frac{1.96^2(0.5 \times 0.5)}{0.05^2} = 385,$$

Kırşehir ilinde kolayda örneklem yöntemine uygun olarak özel sektörde çalışan kişilere yönelik yaklaşık 500 anket uygulanmış (form şeklinde, google anket uygulaması) ve bilimsel açıdan kullanılabilir 429 anket (birim) elde edilmiştir.

Anketlerin geri dönüş oranı %86 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran bilimsel açıdan yeterli kabul edilmektedir (Akdoğan, Çoban ve Öztürk, 2012: 151-152; Çıngı, 1994: 327).

3.4.2. Ölçekler

Bu çalışmada algılanan örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin varlığı ve örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışının üzerindeki etkisi analiz edilmektedir.

Çalışanların adalet algılarını ölçmek amacıyla Price ve Mueller (1986) ve Niehoff ve Moorman (1993)'ın araştırmalarında tasarladıkları algılanan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçekte, örgütsel adalet üç boyut olarak ölçülmüştür. Ölçek, toplamda 20 ifadeden oluşmakta 1-5 arası sorular *dağıtımsaladaleti*, 6-11 arası sorular *işlemsel adaleti*, 12-20 arası sorular *etkileşim adaletini* ölçmeyi amaçlamaktadır. Değerlendirmede beşli likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklinde) kullanılmıştır. Algılanan örgütsel adalet, Cronbach's Alpha= 0,95 olarak hesaplanmıştır. Bu oran ölçeğin güvenilirliğiaçısından Cronbach's Alpha değerinin 0,70' in üzerinde olması gerekmektedir (Nunally,1978).

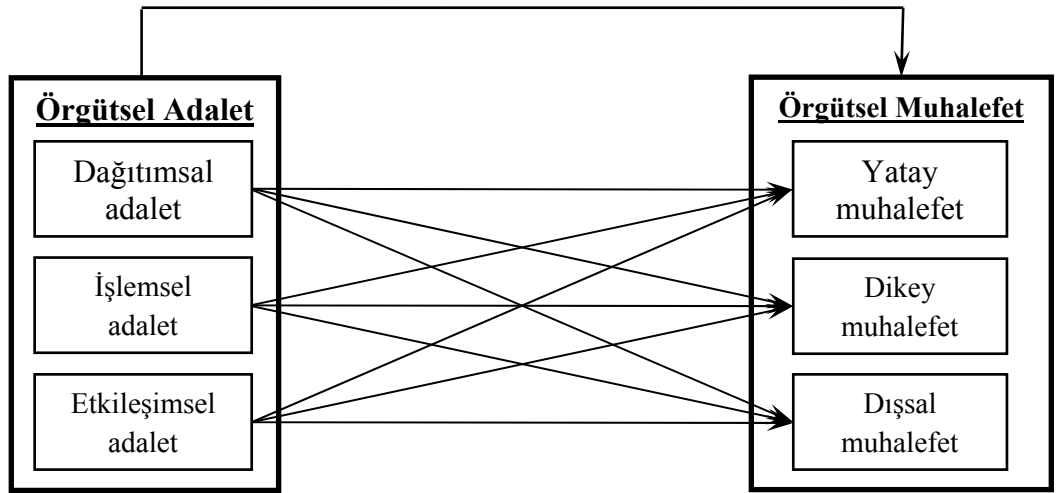
Bu çalışmada, çalışanların gösterecekleri muhalefet davranışlarını ölçmek amacıyla Kassing (1998) tarafından hazırlanan, Aksel (2013) tarafından Türkçe' ye uyarlanan, Saydkova ve Tutar (2014), Beldek (2015) ve İzgüden (2017) tez çalışmalarında da kullanılan 20 ifadeden oluşan Örgütsel Muhalefet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ifadelerinin güvenilirliği ve geçerliği hem de boyutların güvenilirlik ve geçerliliğinin yüksek olduğu yapılan faktör analizi ve ilgili testler sonucu görülmüştür. Örgütsel muhalefet ölçeğinde ise dikey muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş (dışsal) muhalefet olmak üzere üç alt boyut bulunmaktadır. Ankette örgütsel muhalefet ifadeleri 21-40 arasında yer almakta; 21-29 arası ifadeler *dikey muhalefeti*, 30-34 arası ifadeler *yatay muhalefeti*, 35-40 arası ifadeler *dışsal muhalefeti* ölçmeyi amaçlamaktadır. Değerlendirmede beşli likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum,

2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklinde) kullanılmıştır.

Araştırmamızda, analiz edilecek değişkenleri ve ilişkileri ölçmek amacıyla hazırlanan ve bir örneği Ek'de bulunan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin katılımcılara, çalışmanın amacı, bilgilerin gizliliği ve öneminin izah edildiği giriş kısmının ardından anket sorularına yer verilmiştir. Anketin ilk bölümünde, demografik özelliklerine ilişkin sorular, ikinci bölümünde adalet algısını ölçmeyi amaçlayan ifadeler, üçüncü bölümünde ise örgütsel muhalefet davranışlarını ölçmeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Anket içeriğinde, katılımcıların yanıtlamaları istenen toplam 47 adet soru bulunmaktadır.

3.4.3. Model ve Hipotezler

Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi araştırma amacıyla oluşturulan model aşağıda Şekil 2.1' de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmaya ilişkin literatür taraması sonrası oluşturulan hipotezlere aşağıda yer verilmiştir.

Hipotez 1: Algılanan örgütsel adalet örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Dağıtımsal adalet algısı;

Hipotez2a: dikey muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2b: yatay muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2c: dışsal muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 3: İşlemsel adalet algısı;

Hipotez 3a: dikey muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 3b: yatay muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 3c: dışsal muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 4: Etkileşimsel adalet algısı;

Hipotez 4a: dikey muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 4b: yatay muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 4c: dışsal muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

3.4.4. Veri Analiz Yöntemleri

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 25.0 ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ait dağılımları belirlemek için frekans ve yüzde analizlerinin yanı sıra ölçeklere ait düzeylerin belirlenmesi için betimsel analizlerden ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlilik güvenirlik analizlerinde önce madde analizi, sonra madde toplam korelasyon analizi yapılmış olup en son ölçeklerin geçerliliklerinin belirlenmesi için açıklayıcı (AFA) faktör analizleri yapılmıştır. Elde edilen ölçeklerin güvenirlik düzeylerini tespit etmek için Cronbach's Alpha iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin dağılımlarını belirlemek için normal dağılım analizlerinden kolmogorov-smirnova analizi yapılmış ve verilerin basıklık, çarpıklık değerleri ile ortalama-medyan değerlerin yakınlığı incelenmiş verilerin dağılımının normal dağılımdan geldiği saptanmıştır. Verilerin dağılımının normal olması sonucu parametrik analizler kullanılmış olup bağımlı ve bağımsız değişkenler

arasındaki ilişkinin incelenmesinde korelasyon analizi bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılması için regresyon analizleri yapılmıştır.

3.5.ARAŞTIRMA BULGULARI

Yapılan çalışmanın bu kısmında araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine, araştırma bulgularına ve model ile birlikte hipotezlerin test edilmesi ve kapsamlı bir şekilde konulara yer verilmektedir.

3.5.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada demografik özellikler olarak sırasıyla medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu, yaş, iş deneyimi, net gelir ve şirketteki pozisyonları sorulmuştur. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları aşağıdaki Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Medeni Hal	Sayı (n)	Yüzde (%)	İş Deneyimi	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evli	255	59,4	5 Yıl ve Aşağısı	143	33,3
Bekâr	174	40,6	6-10 Yıl	129	30,1
	429	100	11-15 Yıl	95	22,1
Cinsiyeti	Sayı (n)	Yüzde (%)	16-20 Yıl	28	6,6
Erkek	291	67,8	21 Yıl ve Üzeri	34	7,9
Kadın	138	32,2		429	100
	429	100	Gelir Düzeyi	Sayı (n)	Yüzde (%)
Eğitim Durumu	Sayı (n)	Yüzde (%)	1000 TL ve Aşağısı	13	3,0
Lise ve Dengi Okul	36	8,4	1001-2000 TL Arası	26	6,1
Meslek Yüksekokulu	54	12,6	2001-3000 TL Arası	72	16,8
Lisans	250	58,3	3001-4000 TL Arası	132	30,8
Yüksek lisans/Doktora	89	20,7	4001-5000 TL Arası	92	21,4
	429	100	5001 TL ve Üzeri	94	21,9
Yaş	Sayı (n)	Yüzde (%)		429	100
21-30 Yaş Arası	149	34,7	Pozisyon	Sayı (n)	Yüzde (%)
31-40 Yaş Arası	218	50,8	Çalışan	388	90,4
41-50 Yaş Arası	45	10,5	Yönetici	41	9,6
51 Yaş ve Üzeri	17	4,0		429	100
	429	100			

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun evli (%59.4), erkek (%67.8), lisans mezunu (%58.3), 31-40 yaş aralığında (%50.8), 5 yıl ve aşağısı deneyime (%33.3), 3.000-4.000 TL arası gelire (%30.8), çalışan pozisyonunda (%90.4) oldukları belirlenmiştir.

3.5.2. Ölçeklerin Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri Çalışmaları

Bu kısımda araştırma da kullanılan ölçeğin farklı bir örneklem grubuna uygulanması sonucu uygunluğunun test edilmesi gerekliliği nedeniyle geçerlilik-güvenirlik ve faktör analizleri çalışmaları yapılmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

3.5.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlilik, Güvenirlik ve Faktör Analizi Çalışması

Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin olarak öncelikle Tablo 3.2. madde analizi sonuçları incelenmiştir.

Tablo 3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistikler

Madde No	Madde Silme Ortalaması	Madde Silme Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silme Güvenirlik Katsayısı
1	54,570	317,736	0,614	0,957
2	54,970	321,822	0,500	0,958
3	54,790	318,496	0,583	0,957
4	54,690	321,761	0,536	0,958
5	54,560	319,415	0,606	0,957
6	54,800	311,242	0,762	0,955
7	55,170	314,188	0,725	0,955
8	55,000	313,042	0,765	0,955
9	54,660	315,459	0,723	0,955
10	54,850	312,055	0,748	0,955
11	54,800	317,528	0,633	0,956
12	54,320	311,853	0,793	0,954
13	54,260	313,093	0,790	0,954
14	54,510	312,447	0,768	0,955
15	54,480	312,128	0,796	0,954
16	54,580	310,507	0,828	0,954
17	54,700	316,211	0,716	0,955
18	54,630	312,874	0,784	0,954
19	54,640	311,651	0,805	0,954
20	54,610	310,430	0,808	0,954
Cronbach's Alpha = 0,957				

Tablo 3.2 incelendiğinde, algılanan örgütsel adalet ölçeğinde 0,30'un altında bulunan madde olmadığı saptanmıştır. Madde-toplam korelasyon değeri 0,30'un altında madde olmaması nedeniyle bu aşamada ölçekten madde çıkarımına gerek duyulmamıştır (Büyüköztürk, 2009). Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için Cronbach's Alpha analizi yapılmış ve ölçeğin güvenilirlik seviyesinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($\alpha=0,957$).

Maddelerin toplam ölçekle arasındaki ilişkinin de incelenmesi ve bu bağlamda $r > ,30$ düzeyindeki ilişkiler veri setinin faktör analizine uygunluğuna işaret etmektedir. Tablo 3.3 incelendiğinde, ölçek maddeleri ile toplam ölçek arasındaki ilişkinin tamamının söz konusu ölçütü karşıladığı görülmektedir. Tablo 3.3'e göre maddelerle toplam ölçek arasındaki ilişkiler 0,553-,848 arasında olduğu ve tüm maddeler için ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < ,01$). Bu bulgular neticesinde ölçekteki maddelerin toplam puan ile ilişkisinin yeterli olduğunu ve maddelerde tutarlılık açısından problem olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.3. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Madde Ölçek Toplam Korelasyon Değerleri

Madde No	r	p
Madde 1	0,657	0,000**
Madde 2	0,553	0,000**
Madde 3	0,629	0,000**
Madde 4	0,584	0,000**
Madde 5	0,647	0,000**
Madde 6	0,791	0,000**
Madde 7	0,756	0,000**
Madde 8	0,792	0,000**
Madde 9	0,753	0,000**
Madde 10	0,778	0,000**
Madde 11	0,673	0,000**
Madde 12	0,817	0,000**
Madde 13	0,814	0,000**
Madde 14	0,795	0,000**
Madde 15	0,820	0,000**
Madde 16	0,848	0,000**
Madde 17	0,746	0,000**
Madde 18	0,809	0,000**
Madde 19	0,828	0,000**
Madde 20	0,831	0,000**
**p<0.01		

Örgütsel adalet ölçeğine ait toplam 20 sorudan oluşan ölçeğin, faktör analizinin ön şartları olan değişkenler arasında belli oranda korelasyon bulunmasının sonucunda veri setinin faktör analizine uygunluğuna karar vermek amacıyla KMO değeri, Barlett Küresellik testi ve değişkenler arasındaki ilişkiler esas alınmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013). KMO değerinin ,60'tan büyük olması veriler üzerinden faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir (Büyüköztürk, 2009).

Tablo 3.4. Örgütsel Adalet Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonucu

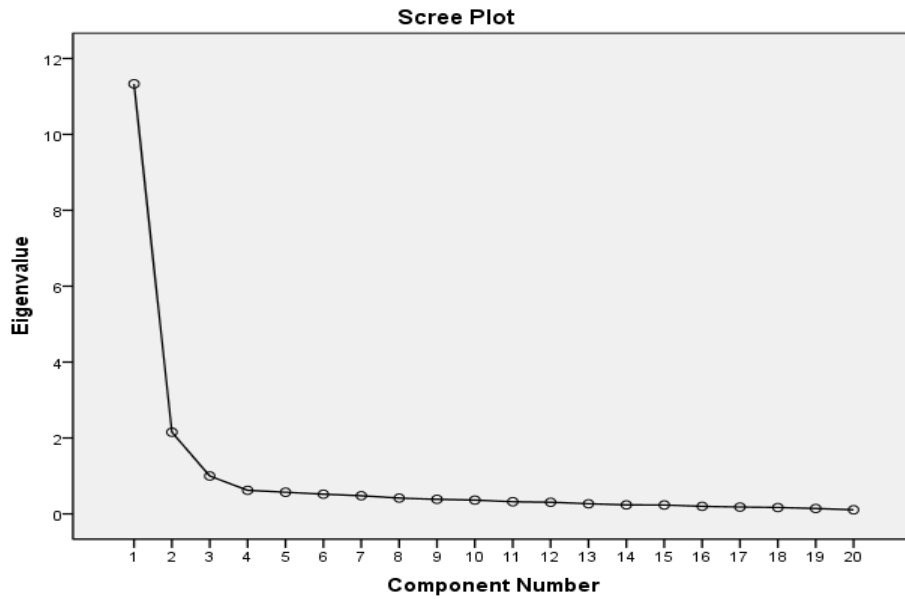
İstatistik		Değer
KMO Örneklem Yeterliliği		0,954
Barlett Küresellik Testi	Ki-kareDeğeri(χ^2)	7525,600
	SerbestlikDerecesi (df)	190
	AnlamlılıkDeğeri (p)	0,000

Tablo 3.4' de görüldüğü üzere 0,954 (>,60) ve Barlett küresellik testi $p < 0,01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005). Sonraki süreç olan AFA'da faktör çıkarımı yapmak için Temel Bileşenler Analizi kullanılmış, faktörlerin nasıl döndürüleceğinin belirlenmesi amacıyla dikey döndürme yöntemlerinden varimax yöntemi tercih edilmiştir. Ölçekteki maddelerin kalması ya da kalmaması durumuna karar vermede faktör yük değerlerinin 0,45 veya daha üzeri bir değer olması ölçüt olarak alınmıştır (Büyüköztürk, 2009). Bununla birlikte maddelerin tek bir faktör altında yük değeri taşıma özelliği de dikkate alınmıştır. 20 maddelik ölçekte faktör analizi sonucu toplam varyansın %72,409'unu açıklayan 3 faktörlü bir yapı ortaya çıktığı görülmüştür. Tablo 3.5' de yapılan analize ilişkin bulgular gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyi

Bileşenler	Başlangıç Öz değerleri			Döndürme Sonrası Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans%	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	11,331	56,655	56,655	6,458	32,288	32,288
2	2,152	10,760	67,416	4,211	21,054	53,342
3	1,110	4,994	72,409	3,814	19,068	72,409

Tablo 3.5’ te görüldüğü üzere algılanan örgütsel adalet ölçeği öz değeri 1,00’dan büyük 3 faktörlü bir yapı sergilemektedir. Birinci faktör tek başına toplam varyansın %32,288’sini, 2. Faktör tek başına toplam varyansın %21,054’ünü ve 3. Faktör tek başına toplam varyansın %19,068’ini açıkladığı belirlenirken 3 faktör birlikte ölçeğin toplam varyansın %72,409’unu açıkladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yapısına doğru karar verebilmek adına, yamaç grafiği Şekil 3.1’ de aşağıda verilmiştir.



Şekil 3.2. Örgütsel adalet ölçeğine ait yamaç grafiği

Örgütsel adalet ölçeğine ait yamaç grafiği incelendiğinde, ölçeğin 3 faktörlü yapısına en uygun yapı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6. Örgütsel Adalet Ölçeği Maddeleri Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Faktörler			Güvenirlilik Düzeyi
	1	2	3	
1.Çalışma programımın adil olduğuna inanıyorum. 2.Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum. 3.İş yükümün adil olduğu kanısındayım. 4.Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden/yükümden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum. 5.İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.			0,690 0,798 0,837 0,841 0,752	0,886
6.İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir biçimde alınır. 7.Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar. 8.Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar. 9.Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istenildiğinde ek bilgiler de verirler. 10.İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır. 11.Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.		0,622 0,794 0,787 0,712 0,642 0,580		0,902
12.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana karşı nazik ve ilgili davranırlar. 13.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler. 14.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar. 15.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana karşı dürüst davranırlar. 16.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bir çalışan olarak benim haklarımı gözetirler. 17.Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar. 18.Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler. 19.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana mantıklı gelen açıklamalarda bulunurlar. 20.Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana anlaşılır ve açık bir şekilde açıklarlar.	0,774 0,824 0,816 0,778 0,777 0,719 0,761 0,748 0,710			0,959

Tablo 3.6’da oluşan faktör yapısı ve faktör yük değerleri sunulmaktadır. Tablodaki bulgular değerlendirilirken faktör yük değerinin >,45 in ve binişiklik (faktör yükleri arası uzaklığın 0,10’un altında olmaması) durumları dikkate alınmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016). Tablo 3.6’da görüldüğü üzere faktör yük değerleri ise ,580- 841 arasında değişmektedir. Özetle, değerlendirilen ölçütler

açısından sorunlu maddeye rastlanmamış faktör yüklerinin düzeyine göre madde çıkarımı yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Ölçeğin faktör yapısı incelendiğinde ise 1. Faktör altında toplanan maddeler göz önüne alınarak faktör 1'in adına "**Dağıtımsal Adalet**" adı verilmiş ve faktör 1'e ait güvenilirlik düzeyi incelendiğinde faktör 1'in iç tutarlılık düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir ($\alpha=0,886$). Ölçeğin faktör yapısı incelendiğinde ise 2. Faktör altında toplanan maddeler göz önüne alınarak faktör 2'nin adına "**İşlemsel Adalet**" adı verilmiş ve faktör 2'ye ait güvenilirlik düzeyi incelendiğinde faktör 2'nin iç tutarlılık düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir ($\alpha=0,902$). Ölçeğin faktör yapısı incelendiğinde ise 3. Faktör altında toplanan maddeler göz önüne alınarak faktör 3'ün adına "**Etkileşimsel Adalet**" adı verilmiş ve faktör 3'e ait güvenilirlik düzeyi incelendiğinde faktör 3'ün iç tutarlılık düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir ($\alpha=0,959$).



3.5.2.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizi Araştırması

Örgütsel muhalefet ölçeğine ilişkin olarak öncelikle Tablo 3.7’de madde analizi sonuçları incelenmiştir.

Tablo 3.7. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistikler

Madde No	Madde Silme Ortalaması	Madde Silme Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silme Güvenirlik Katsayısı
1	59,200	123,520	0,211	0,815
2	59,900	118,962	0,389	0,806
3	59,380	123,020	0,249	0,813
4	59,250	116,907	0,514	0,799
5	59,300	115,589	0,587	0,796
6	59,260	116,442	0,556	0,797
7	59,180	116,185	0,574	0,797
8	59,310	113,981	0,635	0,793
9	59,370	116,093	0,520	0,799
10	59,640	116,469	0,476	0,801
11	59,490	117,400	0,472	0,801
12	59,170	117,177	0,493	0,800
13	59,170	119,747	0,420	0,804
14	60,250	124,336	0,196	0,816
15	60,000	123,278	0,203	0,816
16	60,150	123,662	0,188	0,817
17	60,100	127,577	0,071	0,823
18	59,870	119,821	0,351	0,808
19	59,960	121,419	0,289	0,811
20	59,740	118,855	0,400	0,805
Cronbach's Alpha = 0,814				

Tablo 3.7 incelendiğinde, örgütsel muhalefet ölçeğinde 0, 30’un altında bulunan 1,3,14,15,16,17 ve 19 no’ lu maddelerin ölçekten çıkarılmasına gerek duyulmuştur. (Büyüköztürk, 2009). Ölçekten maddeler çıkarıldıktan sonra yeni madde analizi sonuçları Tablo 3.8’ de verilmiştir.

Tablo 3.8. Örgütsel Muhalefet Ölçeğine Ait Maddelerine İlişkin Yeni İstatistikler

Madde No	Madde Silme Ortalaması	Madde Silme Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silme Güvenirlik Katsayısı
2	39,890	79,130	0,403	0,860
4	39,240	76,088	0,605	0,848
5	39,290	75,318	0,666	0,844
6	39,250	75,310	0,674	0,844
7	39,170	75,341	0,681	0,844
8	39,300	73,574	0,737	0,839
9	39,360	75,048	0,626	0,846
10	39,630	76,379	0,526	0,852
11	39,480	78,030	0,481	0,855
12	39,160	77,539	0,518	0,853
13	39,160	79,721	0,442	0,857
18	39,860	82,231	0,355	0,869
20	39,730	81,127	0,316	0,865
Cronbach's Alpha = 0,862				

Tablo 3.8 incelendiğinde, algılanan örgütsel adalet ölçeğinde 0,30'un altında bulunan madde bulunmadığı belirlenmiştir. Madde-toplam korelasyon değeri 0,30'un altında madde olmaması nedeniyle bu aşamada ölçekten madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır (Büyüköztürk, 2009). Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için Cronbach's Alpha analizi kullanılmış olup ölçeğin güvenirlilik seviyesinin 0,814' ten 0,862'e yükseldiği belirlenmiş bu değer ölçeğin güvenirlilik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.9 incelendiğinde, ölçek maddeleri ile toplam ölçek arasındaki ilişkinin tamamının söz konusu ölçütü karşıladığı görülmektedir. Tablo 3.9'agöre maddelerle toplam ölçek arasındaki ilişkiler 0,378-,791 arasında olduğu ve tüm maddeler için ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < ,01$). Bu bulgular ölçekteki maddelerin toplam puan ile ilişkisinin yeterli olduğunu ve maddelerde tutarlılık açısından problem olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.9. Örgütsel Muhalefet Ölçeğine Ait Madde Ölçek Toplam Korelasyon Değerleri

Madde No	r	p
Madde 2	0,511	0,000**
Madde 4	0,680	0,000**
Madde 5	0,730	0,000**
Madde 6	0,736	0,000**
Madde 7	0,741	0,000**
Madde 8	0,791	0,000**
Madde 9	0,701	0,000**
Madde 10	0,620	0,000**
Madde 11	0,575	0,000**
Madde 12	0,619	0,000**
Madde 13	0,534	0,000**
Madde 18	0,378	0,000**
Madde 20	0,431	0,000**
**p<0.01		

Örgütsel muhalefet ölçeğine ait toplam 13 sorudan oluşan ölçeğin, faktör analizinin ön şartları olan değişkenler arasında belli oranda korelasyon bulunmasının sonucunda veri setinin faktör analizine uygunluğuna karar vermek amacıyla KMO değeri, Barlett Küresellik testi ve değişkenler arasındaki ilişkiler esas alınmıştır (Tabachnick ve Fidel, 2013). KMO değerinin 0,60'tan büyük olması veriler üzerinden faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir (Büyüköztürk, 2009).

Tablo 3.10. Örgütsel Muhalefet Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonucu

İstatistik	Değer
KMO Örneklem Yeterliliği	0,872
Barlett Küresellik Testi	
Ki-kare Değeri(χ^2)	3041,492
Serbestlik Derecesi (df)	78
Anlamlılık Değeri (p)	0,000

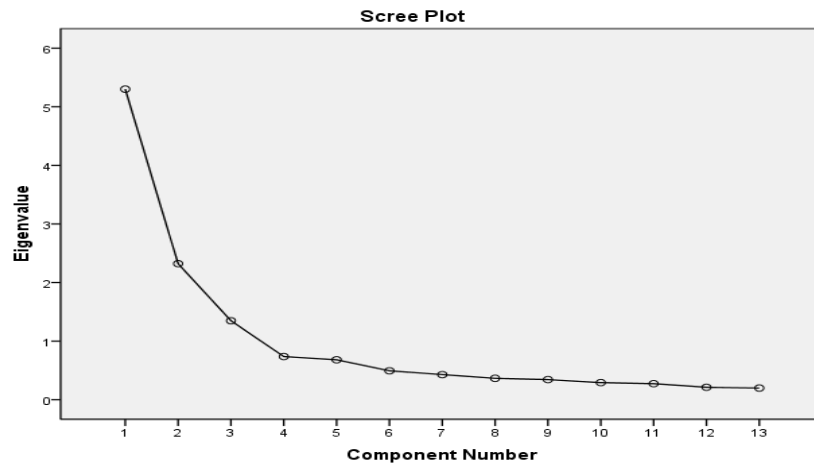
Tablo 3.10' da görüldüğü üzere 0,872 (>,60) ve Barlett küresellik testi $p<0,01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005). Sonraki süreç olan AFA'da faktör çıkarımı için Temel Bileşenler Analizi kullanılmış, faktörlerin nasıl döndürüleceğinin belirlenmesi amacıyla dikey döndürme yöntemlerinden varimax yöntemi tercih edilmiştir. Ölçekteki maddelerin kalması ya da kalmaması durumuna karar vermede

faktör yük değerlerinin 0,45 veya daha üzeri bir değer olması ölçüt olarak alınmıştır olarak alınmıştır (Büyüköztürk, 2009). Bununla birlikte maddelerin tek bir faktör altında yük değeri taşıma özelliği de dikkate alınmıştır. 13 maddelik ölçekte faktör analizi sonucu toplam varyansın %69,012' sini açıklayan 3 faktörlü bir yapı ortaya çıktığı görülmüştür. Tablo 3.11' de yapılan analize ilişkin bulgular gösterilmiştir.

Tablo 3.11. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyi

Bileşenler	Başlangıç Öz değerleri			Döndürme Sonrası Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans%	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5,301	40,773	40,773	4,581	35,238	35,238
2	2,323	17,868	58,641	2,795	21,498	56,736
3	1,348	10,371	69,012	1,596	12,276	69,012

Tablo 3.11' de görüldüğü üzere örgütsel muhalefet ölçeği öz değeri 1,00'dan büyük 3 faktörlü bir yapı sergilemektedir. Birinci faktör tek başına toplam varyansın %35,238'ini, 2. Faktör tek başına toplam varyansın %21,498'ini ve 3. Faktör tek başına toplam varyansın %12,276'sını açıklarken 3 faktör birlikte ölçeğin toplam varyansının %69,012' sini açıkladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin faktör yapısına doğru karar verebilmek adına, yamaç grafiği aşağıda verilmiştir.



Şekil 3.3. Örgütsel muhalefet ölçeğine ait yamaç grafiği

Örgütsel muhalefet ölçeğine ait yamaç grafiği incelendiğinde, ölçeğin 3 faktörlü yapısının en uygun yapı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.12. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Maddeleri Faktör Yük Değerleri

Madde	Faktörler			Güvenirlilik Düzeyi
	1	2	3	
2.Yönetimi sorgulayabilirim.	0,592			0,908
4.İşyerinde alınan kararlarla hem fikir olmadığımda bunu amirime söylerim.	0,826			
5.Yürümediğini düşündüğüm organizasyonel değişikliklere ilişkin eleştirilerimi amirime ve yönetimden birine yaparım.	0,858			
6.İşyerinde alınan kararları sorguladığımda bu konuyu amirim veya diğer yöneticilerle konuşurum.	0,865			
7.Amirime ve yönetime organizasyondaki verimsizliği düzeltmek adına önerilerde bulunurum.	0,832			
8.Aynı fikirde olmadığım konuları yönetime karşı dile getirebilirim.	0,853			
9.Çalışanlara adil davranılmadığını düşündüğümde yönetime bunu söylerim.	0,723			
10.İşyerimdeki verimsizliği diğer çalışanların önünde eleştiririm.		0,693		0,836
11.Diğer çalışanlar işyeriyle ilgili şikayetlerde bulunduğu zaman ben de katılırım.		0,837		
12.İşyerindeki uygulamalarla ilgili memnun olmadığımda bunu diğer çalışanlarla paylaşırım.		0,855		
13.Diğer çalışanlara işyerindeki uygulamalarla ilgili hislerimi belli ederim.		0,816		
18.İşyerinde alınan kararlar ile ilgili kaygılarımı ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla tartışırım.			0,874	0,738
20.Tartışma açısından rahat hissetmediğim işle ilgili kararlar hakkında ailem ve arkadaşlarımla konuşurum.			0,875	

Tablo 3.12' de oluşan faktör yapısı ve faktör yük değerleri sunulmaktadır. Tablodaki bulgular değerlendirilirken faktör yük değerinin $>0,45$ ' in ve binişiklik (faktör yükleri arası uzaklığın $0,10$ ' un altında olmaması) durumları dikkate alınmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016). Tabloda görüldüğü üzere faktör yük değerleri ise $0,592- 875$ arasında bulunmaktadır. Özetle, değerlendirilen ölçütler açısından sorunlu maddeye rastlanmamış faktör yüklerinin düzeyine göre madde çıkarımı yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

Ölçeğin faktör yapısı incelendiğinde ise 1. Faktör altında toplanan maddeler göz önüne alınarak faktör 1'in adına "**Dikey Muhalefet**" adı verilmiş ve faktör 1'e ait güvenilirlik düzeyi incelendiğinde faktör 1'in iç tutarlılık düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir ($\alpha=0,908$). Ölçeğin faktör yapısı incelendiğinde ise 2. Faktör altında toplanan maddeler göz önüne alınarak faktör 2'in adına "**Yatay Muhalefet**" adı verilmiş ve faktör 2'ye ait güvenilirlik düzeyi incelendiğinde faktör 2'nin iç tutarlılık düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir ($\alpha=0,836$). Ölçeğin faktör yapısı incelendiğinde ise 3. Faktör altında toplanan maddeler göz önüne alınarak faktör 3'ün adına "**Dışsal Muhalefet**" adı verilmiş ve faktör 3'e ait güvenilirlik düzeyi incelendiğinde faktör 3'ün iç tutarlılık düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir ($\alpha=0,738$).

3.5.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefet Ölçeklerinin Betimsel Bulguları ve Pearson Korelasyon Analizi

Araştırmanın bu kısmında toplanan verilerden araştırmanın amacına uygun olarak betimsel bulgular, verilerin dağılımı ve pearson korelasyon analiz sonuçlarına ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3.13. Örgütsel Adalet Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular

Maddeler/Ölçek	\bar{x}	SS
1.Çalışma programımın adil olduğuna inanıyorum.	2,98	1,30
2.Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	2,59	1,35
3.İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	2,77	1,33
4.Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden/yükümden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	2,87	1,28
5.İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	2,99	1,25
Dağıtımsal Adalet	2,84	1,08
6.İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir biçimde alınır.	2,75	1,30
7.Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	2,39	1,25
8.Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	2,56	1,23
9.Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istenildiğinde ek bilgiler de verirler.	2,90	1,21
10.İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	2,70	1,29
11.Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	2,76	1,28
İşlemsel Adalet	2,68	1,05
12.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana karşı nazik ve ilgili davranırlar.	3,24	1,23
13.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	3,30	1,19
14.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.	3,05	1,25
15.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana karşı dürüst davranırlar.	3,08	1,22
16.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bir çalışan olarak benim haklarımı gözetirler.	2,98	1,23
17.Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	2,86	1,19
18.Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	2,93	1,21
19.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana mantıklı gelen açıklamalarda bulunurlar.	2,91	1,22
20.Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana anlaşılır ve açık bir şekilde açıklarlar.	2,95	1,26
Etkileşimsel Adalet	3,03	1,06
Örgütsel Adalet	2,88	0,93

Örgütsel adalet düzeyleri incelendiğinde katılımcıların algıladıkları örgütsel adalet düzeylerinin orta düzeyde olduğu ($\bar{x} = 2,88$) belirlenmiştir. Örgütsel adalet düzeylerinin alt boyutlarına ait bulgular incelendiğinde, katılımcıların dağıtım adaleti düzeylerinin orta düzeyde olduğu ($\bar{x} = 2,84$) belirlenmiştir. Dağıtım adaleti düzeylerine ait en yüksek algıya sahip ifadenin 2,99 ortalama ile 5 numaralı ifade olan “İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.” ifadesi olduğu belirlenirken en düşük algıya sahip ifadenin ise 2,59 ortalama ile 2 numaralı olan “Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.” ifadesi olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların işlem adaleti düzeylerinin orta düzeyde olduğu ($\bar{x} = 2,68$) belirlenmiştir. İşlemsel adalet düzeylerine ait en yüksek algıya sahip ifadenin 2,90 ortalama ile 9 numaralı ifade olan “Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istenildiğinde ek bilgiler de verirler.” Maddesi olduğu belirlenirken en düşük algıya sahip ifadenin ise 2,39 ortalama ile 7 numaralı ifade olan “Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.” ifadesi olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların etkileşim adaleti düzeylerinin orta düzeyde olduğu ($\bar{x} = 3,03$) belirlenmiştir. Etkileşim adaleti düzeylerine ilişkin en yüksek algıya sahip ifadenin 3,30 ortalama ile 13 numaralı ifade olan “İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.” ifadesi olduğu belirlenirken; en düşük algıya sahip ifadenin ise 2,86 ortalama ile 17 numaralı soru olan “Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.” ifadesi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.14. Örgütsel Muhalefet Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular

Maddeler/Ölçek	\bar{x}	ss
2.Yönetimi sorgulayabilirim.	2,82	1,25
4.İşyerinde alınan kararlarla hem fikir olmadıgımda bunu amirime söylerim.	3,47	1,16
5.Yürümediğini düşündüğüm organizasyonel değişikliklere ilişkin eleştirilerimi amirime ve yönetimden birine yaparım.	3,42	1,13
6.İşyerinde alınan kararları sorguladıgımda bu konuyu amirim veya diğer yöneticilerle konuşurum.	3,46	1,12
7.Amirime ve yönetime organizasyondaki verimsizliği düzeltmek adına önerilerde bulunurum.	3,54	1,11
8.Aynı fikirde olmadığım konuları yönetime karşı dile getirebilirim.	3,41	1,17
9.Çalışanlara adil davranılmadığını düşündüğümde yönetime bunu söylerim.	3,35	1,21
Dikey Muhalefet	3,35	0,94
10.İşyerimdeki verimsizliği diğer çalışanların önünde eleştiririm.	3,08	1,27
11.Diğer çalışanlar işyeriyle ilgili şikâyetlerde bulunduğu zaman ben de katılırım.	3,23	1,20
12.İşyerindeki uygulamalarla ilgili memnun olmadıgımda bunu diğer çalışanlarla paylaşırım.	3,55	1,18
13.Diğer çalışanlara işyerindeki uygulamalarla ilgili hislerimi belli ederim.	3,55	1,11
Yatay Muhalefet	3,35	0,98
18.İşyerinde alınan kararlar ile ilgili kaygılarımı ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla tartışırım.	2,85	1,27
20.Tartışma açısından rahat hissetmediğim işle ilgili kararlar hakkında ailem ve arkadaşlarımla konuşurum.	2,98	1,23
Dışsal Muhalefet	2,91	1,11
Örgütsel Muhalefet	3,29	0,73

Örgütsel muhalefet düzeyleri incelendiğinde katılımcıların örgütsel muhalefet düzeylerinin orta düzeyde olduğu ($\bar{x} = 3,29$) belirlenmiştir. Örgütsel muhalefet düzeylerinin alt boyutlarına ait bulgular incelendiğinde, katılımcıların dikey muhalefet düzeylerinin orta düzeyde olduğu ($\bar{x} = 3,35$) belirlenmiştir. Dikey muhalefet düzeylerine ait en yüksek algıya sahip ifadenin 3,54 ortalama ile 7 numaralı soru olan “Amirime ve yönetime organizasyondaki verimsizliği düzeltmek adına önerilerde bulunurum.” maddesi olduğu belirlenirken en düşük algıya sahip ifadenin ise 2,82 ortalama ile 2 numaralı soru olan “Yönetimi sorgulayabilirim.” maddesi olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların yatay muhalefet düzeylerinin orta düzeyde olduğu ($\bar{x} = 3,35$) belirlenmiştir. Yatay muhalefet düzeylerine ait en yüksek algıya sahip ifadenin 3,55ortalama ile 13 numaralı soru olan “Diğer çalışanlara işyerindeki uygulamalarla ilgili hislerimi belli ederim.” İfadesi olduğu belirlenirken en düşük algıya sahip maddenin ise 3,08 ortalama ile 10 numaralı soru olan “İşyerimdeki verimsizliği diğer çalışanların önünde eleştiririm.” maddesi olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların dışsal muhalefet düzeylerinin orta düzeyde olduğu ($\bar{x} = 2,91$) belirlenmiştir. Dışsal muhalefet düzeylerine ilişkin en yüksek algıya sahip maddenin 2,98 ortalama ile 20 numaralı ifade olan “Tartışma açısından rahat hissetmediğim işle ilgili kararlar hakkında ailem ve arkadaşlarımla konuşurum.” maddesinin olduğu belirlenirken; en düşük algıya sahip maddenin ise 2,85 ortalama ile 18 numaralı soru olan “İşyerinde alınan kararlar ile ilgili kaygılarımı ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla tartışırım.” maddesi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.15. Verilerin Dağılımına İlişkin Bulgular

Ölçek/Boyutlar	Kolmogorov-Smirnov			\bar{x}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
	İstatistik	sd	p				
Dağıtımsal Adalet	0,060	429	0,001	2,84	2,800	0,055	-0,792
İşlemsel Adalet	0,075	429	0,000	2,68	2,667	0,280	-0,771
Etkileşimsel Adalet	0,056	429	0,002	3,03	3,000	-0,092	-0,703
Algılanan Örgütsel Adalet	0,045	429	0,037	2,88	2,900	0,108	-0,657
Dikey muhalefet	0,071	429	0,000	3,35	3,429	-0,323	-0,286
Yatay muhalefet	0,088	429	0,000	3,35	3,500	-0,391	-0,142
Dışsal muhalefet	0,156	429	0,000	2,91	3,000	-0,158	-0,774
Örgütsel muhalefet	0,052	429	0,008	3,29	3,308	-0,308	0,353

Verilerin hangi dağılımdan geldiğini belirlemek amacıyla; aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiş, aritmetik ortalama ve medyanın eşit veya yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 2 sınırları içinde bulunması sonucunda verilerin dağılımının normallikten geldiği belirlenmiştir. (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 3.16. Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları

Ölçek/Boyutlar	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Adalet	Dikey Muhalefet	Yatay Muhalefet	Dışsal Muhalefet	Örgütsel Muhalefet
Dağıtımsal Adalet	1	,551**	,520**	,740**	-,145**	0,096*	-,019	-0,066
İşlemsel Adalet		1	,815**	,913**	-,317**	-0,029	-,092	-,253**
Etkileşimsel Adalet			1	,936**	-,354**	-0,032	-,092	-,280**
Örgütsel Adalet				1	-,330**	-0,002	-,084	-,247**
Dikey Muhalefet					1	,340**	,148**	,866**
Yatay Muhalefet						1	,283**	,714**
Dışsal Muhalefet							1	,454**
Örgütsel Muhalefet								1
**p<0.01; *p<0.05								

Örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Pearson korelasyon analizi sonucuna göre örgütsel adalet düzeyleri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = -0,247$; $p < 0.01$). Bu sonuç örgütsel adalet düzeyinin artırılması sonucu örgütsel muhalefet düzeylerinde de düşük düzeyde bir azalışın olacağı anlamına gelmektedir. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki en yüksek ilişkinin 0,354 ilişki düzeyi ile etkileşimsel adalet ile dikey muhalefet arasında olduğu görülmektedir ($r = -,354$; $p < 0.01$). En düşük ilişkinin ise dağıtımsal adalet ile yatay muhalefet arasında olduğu görülmektedir, dağıtımsal adalet ile yatay muhalefet arasındaki ilişkinin pozitif yönde düşük kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = 0,096$; $p < 0.01$).

3.5.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi ve Regresyon Analiz Sonuçları

Araştırmanın bu kısmında kurulan hipotezlerin test edilmesi ve regresyon analizleri sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 3.17. Algılanan Örgütsel Adalet Düzeylerinin Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	F	F anlamlılık
Sabit	3,888	0,119	32,577	0,000**	27,755	0,000**
Örgütsel Adalet	-0,193	0,037	-5,268	0,000**		
**p<0.01; R ² =0,059, Durbin Watson= 1,970 Bağımsız Değişken: Örgütsel Adalet Bağımlı Değişken: Örgütsel Muhalefet						

H1: Algılanan örgütsel adalet, örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı (F=27,775; p=0,000; p<0.01) olduğu belirlenirken, Durbin Watson değerinin 2'ye yakın olması otokorelasyonun olmadığına işaret eder.

Algılanan örgütsel adaletin (t=-5,268; p=0,000 p<0.01) örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet düzeyinin 0,059'unu açıkladığı belirlenmiştir (R²=0,059). Katılımcıların örgütsel muhalefet düzeylerinin %5,9'u algılanan örgütsel adalet düzeyi tarafından açıklanabilirken %94,1'ini modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir. **H1** hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon analizi sonucuna regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

Örgütsel Muhalefet= 3,888-0,193*Algılanan örgütsel adalet

Regresyon eşitliği incelendiğinde, algılanan örgütsel adalet düzeyindeki bir birimlik artışın örgütsel muhalefet düzeyini 0,193 birim azaltacağı belirlenmiştir.

Tablo 3.18. Dağıtımsal Adalet Düzeylerinin Dikey Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	F	F anlamlılık
Sabit	3,751	0,139	27,036	0,000**	9,220	0,003**
Dağıtımsal Adalet	-0,126	0,042	-3,036	0,003**		
**p<0.01; R ² =0,019, Durbin Watson= 1,769 Bağımsız Değişken: Dağıtımsal Adalet Bağımlı Değişken: Dikey Muhalefet						

H2a:Dağıtımsal adalet algısı, dikey muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı (F=9,220; p=0,003; p<0.01) olduğu belirlenirken, Durbin Watson değerinin 2'ye yakın olması otokorelasyonun olmadığına işarettir.

Dağıtımsal adaletin (t=-3,036; p=0,003 p<0.01) dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Dağıtımsal adaletin dikey muhalefet düzeyinin 0,019'unu açıkladığı belirlenmiştir (R²=0,019). Katılımcıların dikey muhalefet düzeylerinin %1,9'u dağıtımsal adalet düzeyi tarafından açıklanabilirken %98,1 modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir. **H2a** hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon analizi sonucuna regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

Dikey Muhalefet= 3,751-0,126* Dağıtımsal adalet

Regresyon eşitliği incelendiğinde, dağıtımsal adalet düzeyindeki bir birimlik artışın dikey muhalefet düzeyini 0,126 birim azaltacağı belirlenmiştir.

Tablo 3.19. Dağıtımsal Adalet Düzeylerinin Yatay Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Ait Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	F	F anlamlılık
Sabit	3,601	0,132	27,195	0,000**	3,997	0,047*
Dağıtımsal Adalet	-0,087	0,044	-1,994	0,047*		

**p<0.01; *p<0.05; R²=0,017, Durbin Watson= 1,409
Bağımsız Değişken: Dağıtımsal Adalet
Bağımlı Değişken: Yatay Muhalefet

H2b: Dağıtımsal adalet algısı, yatay muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı (F=3,007; p=0,047; p<0.05) olduğu belirlenirken, Durbin Watson değerinin 2'ye yakın olması otokorelasyonun olmadığına işaretir.

Dağıtımsal adaletin (t=-1,994; p=0,047 p<0.05) yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Dağıtımsal adaletin yatay muhalefet düzeyinin 0,017'sini açıkladığı belirlenmiştir (R²=0,017). Katılımcıların yatay muhalefet düzeylerinin %1,7'si dağıtımsal adalet düzeyi tarafından açıklanabilirken %98,3'ü modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir. **H2b** hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon analizi sonucuna regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

Yatay Muhalefet= 3,601-0,087*Dağıtımsal adalet

Regresyon eşitliği incelendiğinde, dağıtımsal adalet düzeyindeki bir birimlik artışın yatay muhalefet düzeyini 0,087 birim azaltacağı belirlenmiştir.

Tablo 3.20. Dağıtımsal Adalet Düzeylerinin Dışsal Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	F	F anlamlılık
Sabit	2,975	0,167	17,836	0,000**	0,160	0,689
Dağıtımsal Adalet	-0,020	0,050	-0,400	0,689		

**p<0.01; R²=0,002, Durbin Watson= 1,646
Bağımsız Değişken: Dağıtımsal Adalet
Bağımlı Değişken: Dışsal Muhalefet

H2c: Dağıtımsal adalet algısı, dışsal muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı (F=0,160; p=0,689; p>0.05) olmadığı belirlenmiştir. Dağıtımsal adaletin (t= -0,400; p=0,689 p>0.05) dışsal muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. **H2c** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.21. İşlemsel Adalet Düzeylerinin Dikey Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	F	F anlamlılık
Sabit	4,296	0,143	30,012	0,000**	47,726	0,000**
İşlemsel Adalet	-0,284	0,041	-6,908	0,000**		

**p<0.01; R²=0,098, Durbin Watson= 1,803
Bağımsız Değişken: İşlemsel Adalet
Bağımlı Değişken: Dikey Muhalefet

H3a: İşlemsel adalet algısı, dikey muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı (F=47,726; p=0,000; p<0.01) olduğu belirlenirken, Durbin Watson değerinin 2'ye yakın olması otokorelasyonun olmadığına işarettir.

İşlemsel adaletin ($t = -6,908$; $p = 0,000$ $p < 0,01$) dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. İşlemsel adaletin dikey muhalefet düzeyinin $0,098$ 'ini açıkladığı belirlenmiştir ($R^2 = 0,098$). Katılımcıların dikey muhalefet düzeylerinin $\%9,8$ 'inin algılanan işlemsel adalet düzeyi tarafından açıklanabilirken $\%90,2$ modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir. **H3a** hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon analizi sonucuna regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{Dikey Muhalefet} = 4,296 - 0,284 * \text{İşlemsel adalet}$$

Regresyon eşitliği incelendiğinde, işlemsel adalet düzeyindeki bir birimlik artışın dikey muhalefet düzeyini $0,284$ birim azaltacağı belirlenmiştir.

Tablo 3.22. İşlemsel Adalet Düzeylerinin Yatay Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	F	F anlamlılık
Sabit	3,444	0,157	21,902	0,000**	0,359	0,549
İşlem Adaleti	-0,027	0,045	-0,599	0,549		
** $p < 0,01$; $R^2 = 0,001$, Durbin Watson = 1,420 Bağımsız Değişken: İşlemsel Adalet Bağımlı Değişken: Yatay Muhalefet						

H3b: İşlemsel adalet algısı, yatay muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı ($F = 0,3590$; $p = 0,549$; $p > 0,05$) olmadığı belirlenmiştir. İşlemsel adaletin ($t = -0,599$; $p = 0,549$ $p > 0,05$) yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. **H3b** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.23. İşlemsel Adalet Düzeylerinin Dışsal Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	F	F anlamlılık
Sabit	3,236	0,179	18,104	0,000**	3,629	0,057
İşlemsel Adalet	-0,098	0,051	-1,905	0,057		
**p<0.01; R ² =0,002, Durbin Watson= 1,659 Bağımsız Değişken: İşlemsel Adalet Bağımlı Değişken: Dışsal Muhalefet						

H3c: İşlemsel adalet algısı, dışsal muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı (F=3,629; p=0,057; p>0.05) olmadığı belirlenmiştir. İşlemsel adaletin (t= -1,905; p=0,057 p>0.05) dışsal muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. **H3c** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.24. Etkileşimsel Adalet Düzeylerinin Dikey Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	F	F anlamlılık
Sabit	4,279	0,126	34,022	0,000**	61,173	0,000**
Etkileşimsel Adalet	-0,312	0,040	-7,821	0,000**		
**p<0.01; R ² =0,123, Durbin Watson= 1,545 Bağımsız Değişken: Etkileşimsel Adalet Bağımlı Değişken: Dikey Muhalefet						

H4a:Etkileşimsel adalet algısı, dikey muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı ($F=61,173$; $p=0,000$; $p<0.01$) olduğu belirlenirken, Durbin Watson değerinin 2'ye yakın olması otokorelasyonun olmadığına işarettir.

Etkileşimsel adaletin ($t=-0,312$; $p=0,000$ $p<0.01$) dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Etkileşimsel adaletin dikey muhalefetin 12,3'ünü açıkladığı belirlenmiştir ($R^2=0,123$). Katılımcıların dikey muhalefetin %12,3'ü etkileşimsel adalet tarafından açıklanabilirken %86,7 modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. **H4a** hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon analizi sonucuna regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

Dikey Muhalefet= $4,279-0,312 \cdot$ Etkileşimsel adalet

Regresyon eşitliği incelendiğinde, etkileşimsel adalet düzeyindeki bir birimlik artışın dikey muhalefet düzeyini 0,312 birim azaltacağı belirlenmiştir.

Tablo 3.25. Etkileşimsel Adalet Düzeylerinin Yatay Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	F	F anlamlılık
Sabit	3,441	0,14	24,56	0,000**	0,431	0,512
Etkileşimsel Adalet	-0,029	0,044	-0,656	0,512		

** $p<0.01$; * $p<0.05$; $R^2=0,017$, Durbin Watson= 1,409
Bağımsız Değişken: Etkileşimsel Adalet
Bağımlı Değişken: Yatay Muhalefet

H4b: Etkileşimsel adalet algısı, yatay muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı ($F=0,431$; $p=0,512$; $p>0.05$) olmadığı belirlenmiştir. Etkileşimsel adaletin ($t= -0,656$; $p=0,512$ $p>0.05$) yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. **H4b** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.26. Etkileşimsel Adalet Düzeylerinin Dışsal Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	F	F anlamlılık
Sabit	3,198	0,159	20,082	0,000**	3,659	0,056
Etkileşimsel Adalet	-0,097	0,051	-1,913	0,056		

**p<0.01; R²=0,006, Durbin Watson= 1,655
Bağımsız Değişken: Etkileşimsel Adalet
Bağımlı Değişken: Dışsal Muhalefet

H4c: Etkileşimsel adalet algısı, dışsal muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı (F=3,659; p=0,056; p>0.05) olmadığı belirlenmiştir. Etkileşim adaletin (t= 1,913; p=0,056 p>0.05) dışsal muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. **H4c** hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma hipotezleri incelendiğinde örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adalet, örgütsel muhalefetin alt boyutlarından dikey ve yatay muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir. Örgütsel adaletin diğer alt boyutları işlemsel ve etkileşimsel adaletler ise örgütsel muhalefetin alt boyutu olan dikey muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin üç boyutunda örgütsel muhalefetin son boyutu olan dışsal muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

SONUÇ

Örgütler, organizasyonlar ve işletmeler belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla maddi kaynaklarla birlikte beşeri unsurlar bir araya getirilerek kurulur. Örgütler değişimi yönetmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için; sahip oldukları kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanmak, iş süreçlerinin düzenli akışını sağlamak, çalışanların koordineli şekilde iş yapmalarını sağlamak, istenilen düzeyde performans gösterenleri ödüllendirmek ve güçlü personel kaynağına sahip olmak gibi çeşitli amaç ve hedefleri bulunmaktadır. Bu amaçları ve hedefleri gerçekleştirmek için yazılı kurallar, politikalar, prosedürler belirlemişlerdir. İnsan faktörünün olduğu her örgütte yazılı kuralların yanı sıra yazılı olmayan kurallar da işlemektedir. İnsanlar kendi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla örgütlere katılmaktadırlar. İş yerlerinde örgüt amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla çalışanlar katkılarını, emeklerini, bilgilerini, tecrübelerini ve yeteneklerini sunmaktadırlar. Çalışanlar yaptıkları yatırımlar karşılığında bir takım kazanımlar elde etmeyi beklemektedirler. Bu kazanımların sonuçlarını, kazanımların nasıl belirlendiği, kazanımlar dağıtılırken prosedür ve politikaların izlenip izlenmediği, gerekli açıklamaların yapıp yapılmadığı, yöneticilerin kendileriyle olan iletişimlerinin adilliği konusunda zihinlerinde sürekli cevap aramaktadırlar. Başka deyişle örgütsel adaleti sorgulamaktadırlar. Çalışanlar kazanımların adil dağıtılmadığının, kurallara politikalara ve prosedürlere uyulmadığının, kaliteli bir etkileşimin gerçekleşmediğinin, yeteri kadar bilgilendirmenin olmadığına ilişkin algıya sahip olduklarında bu durumu ifade etme ihtiyacı içerisine girmektedirler. Bu ifade etme biçimi muhalefet etmek şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar adil olmayan durumu, sonucu, işlemi, prosedürü, politikayı, iletişim biçimini, yeterli olmayan bilgilendirmeyi çeşitli unsurları da dikkate alarak eğer uygun kanal bulursa örgütte sonucu değiştirecek veya etkili olacak kişilere yani yönetimden birilerine veya yöneticilerine iletmektedirler. Eğer bu kanaldan yoksunsa çalışanlar, misilleme olacağı düşüncesine de sahipse örgüt içinde etkili olmayan, benzer durumda olan iş arkadaşlarına düşüncelerini öfkeli biçimde ifade etmektedirler. Çalışanlar iş yerindeki adil olmayan uygulamalarla ilgili olarak olumsuz düşünceleri ve duygularını yönetime veya iş arkadaşlarına değil iş dışındaki kişilere, ailelerine, eşlerine, yabancılara ve iş dışı arkadaşlarına aktarabilmektedirler. Bu kapsamda

çalışmada çalışanların örgütlerine yönelik adalet algılarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde, cinsiyet bakımından %67,3 oranında erkek ve %32,2 oranında ise kadın olduğu, medeni hal bakımından %59,4 oranında evli ve %40,60 oranında ise bekar olduğu ve yaklaşık olarak % 51' inin 31-40 yaş aralığında tespit edilmiştir. Katılımcıların, eğitim durumları açısından en yüksek oranda %58,3' ünün lisans mezunu olduğu, iş deneyimi açısından %33,3 ile 5 yıl ve aşağı olanların fazla olduğu, gelir düzeyi açısından %30,8 ile 3001-4000 tl alanların en fazla olduğudur. Araştırmaya katılanları %90,4 yönetici pozisyonda olmayan çalışanlar ile %9,6 yönetici kişilerden oluşmaktadır.

Bu çalışmada çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Çalışmada öncelikle örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, beklentilerimiz doğrultusunda örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğunu desteklemektedir. Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet ise örgütsel muhalefetin alt boyutlarından dikey ve yatay muhalefet üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Örgütsel adaletin diğer bir alt boyutu olan işlemsel adalet ise örgütsel muhalefetin alt boyutlarından sadece dikey muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir. Örgütsel adaletin başka bir alt boyutu olan etkileşimsel adalet ise örgütsel muhalefetin alt boyutlarından sadece dikey muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin örgütsel muhalefetin son boyutu olan dışsal muhalefet üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Yönetim literatüründe elde ettiğimiz çalışma sonuçlarını tam olarak destekleyici nitelikte araştırmalara rastlanılamamıştır. Bu araştırma sonuçları ile literatüre katkı yaptığı düşünülmektedir.

Yapılan araştırma bulgularına göre algılanan örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yönetim literatüründe bu bulguyu sınırlı sayıda destekleyici çalışma bulunmaktadır. Kassing ve McDowell (2008) tarafından yapılan çalışmada yönetici olmayanların adalet

algılarının yatay muhalefet üzerinde negatifyönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Goodboy, Chory ve Dunleavy (2008) tarafından yapılan çalışmada ise dağıtım adaletinin yatay muhalefet üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber aynı çalışmada adalet algılarının dışsal muhalefet üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Yani örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasında bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

Diğer taraftan elde edilen bulguları desteklemeyen çalışmalarda yer almaktadır. Kassing ve McDowell (2008) çalışmasında yönetici pozisyonunda olanların adalet algılarının dikey muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu vurgulanırken, yöneticilerin ve yönetici olmayan çalışanların adalet algılarının dışsal muhalefeti anlamlı ve negatif yönde etkilediğinden bahsedilmektedir. Yine aynı çalışmada yönetici olmayan çalışanların adalet algılarının dikey muhalefet üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Eryeşil (2018)' in yaptığı çalışmada ise örgütsel adalet ve alt boyutlarının, örgütsel muhalefet alt boyutları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Kavak ve Kaygın (2018) tarafından yapılan araştırmada örgütsel adalet algılarının örgütsel muhalefet üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğuna değinilmiştir. Özşahin ve Yürür (2019) tarafından yapılan çalışmada ise dağıtım adaletinin, dikey ve yatay muhalefet üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada işlem adaletinin dikey muhalefet üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinden bahsedilmiştir. Bununla birlikte etkileşim adaletinin dikey ve yatay muhalefet üzerinde etkisi olmadığına değinilmiştir. Bu iki değişkenin birlikte araştırıldığı az sayıda çalışma yapılmış olması, farklı örneklemeler üzerinde araştırma yapılması, örneklemeleri oluşturan bireylerin ifadeleri farklı algılamaları nedeniyle sağlıklı ve genel bir sonuç elde edilememiştir. Çalışma da elde edilen bu bulguların literatüre katkı yaptığı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, 2019 yılı Mart ayında Kırşehir ili özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki konusunda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar; farklı sektörler ve geniş örneklemeler üzerinde yapılacak çok sayıda çalışmayla daha tutarlı ve geçerli sonuçlar ortaya çıkabilir. Örgütsel adalet ile

örgütsel muhalefet ilişkisinin araştırılması konusunda boylamsal çalışmalar yapılabilir. Yine örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet ilişkisi araştırılırken aracı ve düzenleyici değişkenler eklenerek çalışmayla ilgili değişkenler özelinde gerçekleştirilebilir. Örgütsel adalet algısını artırmaya yönelik eğitim programları düzenlenerek adalet algısındaki değişimin muhalefet davranışları üzerindeki yansımaları araştırılabilir. Örgütsel muhalefet üzerinde yapılacak çalışmalarla güvenilirliği yüksek bir ölçek geliştirilerek sağlıklı veriler elde edilebilir. Örgütsel muhalefet ile örgütsel adalet arasında yapılan araştırmalarda sonuçların her araştırmada farklılık göstermesinin nedenlerinden biri olan muhalefet ölçeği ifadelerinin her birey tarafından farklı algılanmasıdır. Bu farklılığın giderilmesi amacıyla muhalefet ölçeği ifadelerinin herkes tarafından aynı doğrultuda anlaşılması ve muhalefet ölçeğinin Türkçe literatürde kullanımının yaygınlaşması açısından ölçek ifadelerinin diller arasında gerçekleşen anlam değişikliklerinin azaltılması sağlanmalıdır. Bu sebeple Türk kültürüne uygun örgütsel muhalefet ölçeği geliştirilebilir.

Örgütsel muhalefet örgütler açısından yeniliğin, değişimin ve gelişimin anahtarıdır. Farklı düşünceler örgütleri buldukları noktadan farklı yerlere getirmektedir. Değişimlerin çoğu farklı düşüncelere sahip olanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu sebeple örgüt içerisinde farklı düşüncelere sahip olan çalışanlar dinlenmelidir. Bu çalışanların ifade ettikleri örgütte ters giden durumların, uygulamaların tespitini sağlayabileceği gibi örgütleri daha da ileriye taşıyabilecektir. Bu açıdan muhalif davranışlar sergileyen veya söylemlerde bulunan çalışanlar göz ardı edilmemeli, yok sayılmamalı, onlara kendilerini ifade etme imkânı verilmelidir.

KAYNAKÇA

Acaray, A. (2018) Örgütsel Muhalefet Üzerine Pozitif Psikolojik Sermayenin Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Çalışma, Anemon, *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 83-91

Adams, J. S. (1965) Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Ed.). In *Advances in Experimental Social Psychology*. 2: 267–299. NY: Academic Press.

Adil, S. A. B. (2014) Toward a Model of Organizational Muted Dissent: Construct Definition, Dimensions, Measurement, and Validation, A dissertation presented to the faculty of the Scripps College of Communication of Ohio University, Ohio

Ağalday B. (2013) İlköğretim Okullarında Göreli Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ

Ağalday, B., Özgan, H. ve Arslan, M. C. (2014) İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Yöneticilerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Algıları, *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi* 4(3): 35-50

Akdeniz, A. (2018) Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle İşle Bütünleşme Algıları Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara

Akdoğan, A.A. & Cingöz, A. (2011) Örgütlerde Muhalefet (Organizational Dissent) ve Lider-Üye Etkileşiminin / Değişiminin Kalitesi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Çanakkale 383-387

Akdoğan, M. Ş., Çoban S. ve Öztürk, R. (2012) Ethical perceptions of social marketing campaigns: An empirical study on Turkish consumers. *European Scientific Journal* 8(25): 146-160

Akgüney, E. (2014) Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

Alga, E. ve Eroğlu Ş. G. (2018) “Çalışanların Örgütsel Muhalefete İlişkin Algılamalarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 10(24): 129-157

Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010) Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 16(4): 463-484.

Altıntaş, F. Ç. (2006) Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz, *İşletme Fakültesi Dergisi* 7(2): 19-40

Ardoğan, R. (2004) Teorik Temeller ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet” *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi* 8(2): 171-189

Ataç, L. O. ve Köse, S. (2017) Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1): 117-132

Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E. and 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 Politika Davranış Algıları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Bolu

Bağcı, Z. (2013) Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 9(19): 163-184

Bakan, İ., Doğan, İ. F. ve Yılmaz, Y.S. (2017) Çalışanlarda Mesleki Öz Yeterlilik Algısı İle Örgütsel Muhalefet İlişkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 9(2): 54-70

Balaban, Ö. & Konyalı, H. (2016) “Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya SGK Örneği”, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 4(1): 189-207

Batman, N. (2015) Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmin Düzeylerine Etkisi, Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

Behrem, Ü (2017) Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Adalet Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul

Beugre, Constant D. (1998) *Managing Fairness in Organizations*, Westport, Greenwood Publishing Group, 84

Beugre, D. C., Baron, A. D. (2001) Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology* 31(2):324-339

Biçkes, D. M. (2017) Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Muhalefetin Bireylerarası Saldırganlık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya'daki Otellerde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi* 31(4): 957-973

Blader, S. L. and Tyler, T. R. (2003) What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four-Component Model of Procedural Justice. *Human Resource Management Review*(13), 107-126

Bolak, H., Öztürk, M. ve Işık, M. (2017) Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Adalet Ve Çatışma Yönetimi İlişkisi (Denizli Örneği), *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosya Bilimler Enstitüsü Dergisi* 9(20): 69-83

Burns, T. ve Wagner, C. (2013) Organizational Dissent, *Principal Leadership*, 14(4): 28-32

Bülbül, A. (2010) Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale

Büyüköztürk, Ş. (2009) Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. (10.Print). Ankara: Pegem Akademi

Byrne, Z. S. & Cropanzano, R. (2001) The History of Organizational Justice: The founder speak. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (Vol. 2, pp. 3-26). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

Campbell, Liza and Edward Finch (2004) "Customer Satisfaction and Organizational Justice" *Facilities* 22 (7/8): 178-189

Cenkci, T. & Ötken, A. B. (2012) *The Influence of Organizational Climate on Employee Dissent in Turkey*. University of Riverside, Global Mindset Development in Leadership and Management Conference Proceedings, Los Angeles, CA, U.S.A, 106-130

Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010) İşgörendenlerin Örgütsel Adalet Algısının Örgütler için Önemi, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*13(19): 195-213

Cihangiroğlu, N. (2011) Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi, *Gülhane Tıp Dergisi* (53) 9-16

Cohen-Charash, Y. and Spector, P.E. (2001) The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organisational Behaviour & Human Decision Processes*86(2): 278-321

Cowherd, D. M. and Levine, D. L. (1992) "Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly* 37(3): 302-320

Cremer, David D. (2005) "Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification". *Journal of Managerial Psychology* 20(1): 4-13

Cropanzana, R., Bowen, David and Gilliland, S. (2007) "The Management of Organizational Justice", *The Academy of Management Perspectives* 28(4): 471-496

Croucher, S. M., Braziunaite, R., Homsey, D., Pillai, G., Saxena, J., Saldanha, A., Joshi, V., Jafri, I., Choudhary, P., Bose, L. 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

Çakır, Ö. (2006) *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası. Ankara

Çakır, O. V. Yurtseven, C. N. ve Dal, S. (2017) "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 19(3): 78-87

Çakmak, K. Ö. (2005) Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul

Çetinkaya, M. & 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

Çingir H (1994) Örneklem Kuramı, *Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları Ders Kitabı Dizisi*, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi, Ankara

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016) Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss ve Lisrel Uygulamaları, 4. Baskı, Pegem Akademi, Ankara

Çolak, M. ve Erdost, H. E. (2004) “*Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research*”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2): 51-84

Dağlı, A. (2015) Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe’ ye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 14(53): 198-218

Dailey, R.C. ve Delaney, K.J. (1992) Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover, *Human Relations* 45(3): 305–317

DeConinck, J. B. and Stilwell, C.D. (2004) Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions, *Journal of Business Research* (57): 225-231

Demir, F. (1987) *Sosyal Düşünceler Tarihi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Resmi Teksir Yayını, No: 246, İzmir

Demir, M., Ayas, S.& Harman, A. (2018) Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Örgütsel Adalet Algısının Rolü: Banka Çalışanları Örneği, *International Journal of Academic Value Studies*4 (19): 435-448

Denizli, A. A. (2014) Örgütsel Adaletin Kapsam İçi ve Kapsam Dışı Personel Tarafından Algılanması: Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul

Doğan, H. (2002) İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Üniversitesi Akademiik Bakış Dergisi* 2(2): 71-78

Doğan, Ö. (2002) Ahlak Hukuku Önceler, Kavramlar ve Tarihleri, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1: 136

Doğan, A. (2008) İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ

Duymuş, R. (2015) Örgütsel Adalet Ve Tükenmişlik Arasındaki Etkileşimin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma (Eskişehir’de Bir Kamu Hastanesi Örneği) (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin

Erdoğan, M. (1994) “Özgürlük, Adalet, Refah”, Adalet Kavramı içinde, Editör: Adnan Güriz, Türkiye Felsefe Kurumu, 115-128, Ankara

Ergün, H. ve Çelik, K. (2018) Örgütsel Muhalefet Ölçeği Türkçe Uyarlaması, *Mehmet Akif Ersoy Eğitim Fakültesi Dergisi* 48(3): 398-414

Eroğlu, Ş. G. (2009) Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli

Evans, A. (2008) Dealing with dissent: Whistleblowing, Egalitarianism, and The Republic of The Firm. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*(3): 267-279

Folger, R.(1987) Distributive and Procedural Justice in Workplace *Social Justice Research*(1): 143–159

Folger, R.& Cropanzano, R. (1998) *Organizational justice and human resource management*, California, Thousand Oaks, Sage Publications

Folger, R. ve Konovsky, M.A. (1989) Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal* 32(1): 111–130

Garner, J. T. (2006) *When Things Go Wrong At Work: Expressions Of Organizational Dissent As Interpersonal Influence*, Teksas A and M University. Unpublished Doctoral Dissertation, Texas: Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas

Garner, J. T. (2009) When things go wrong at work: An exploration of organizational dissent messages. *Communication Studies* (60): 197-218

Garner, J. T. (2016) Open Doors and Iron Cages: Supervisors' Responses to Employee Dissent, *International Journal of Business Communication* 53(1): 27-54

Gilliland, S. W. (1993) The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective, *Academy of Management Review* 18(4):696

Goldman, Z. W. and Myers, S. A. (2015) The Relationship between Organizational Assimilation and Employees' Upward, Lateral, and Displaced Dissent, *Communication Reports* 28(1): 24-35

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., Infante, D.A. and Graham, E.E. (1988) “Corporate Conditions Conducive to Employee Voice: A Subordinate Perspective”. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. C:1, 101-111

Graham, J. W. (1986) Principled organizational dissent: *A Theoretical essay. Researching Organizational Behavior* (8):1-52

Greenberg, J. (1987)*A Taxonomy Of Organizational Justice Theories*. *Academy Of Management Review* 12(1): 9-22

Greenberg, J. (1990) “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management* 16(2): 399-432

Greenberg, J. (1993a) “Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 6(1): 81-103

Greenberg, J. (1993b) “The social side of fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice”, In R. Cropanzano(Eds.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resources Management*79-103

Günsal, E. (2010) *Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Gürgen, H., Kirel Ç., Uztuğ, F. Ve Orhon, N. (2003) *Halkla İlişkiler ve İletişim*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1482, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 792, 1. Baskı, Eskişehir

Güriz, A (2001)*Adalet Kavramı*, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara

Gürsoy, H. (2017) Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algılarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi, *International Journal of Academic Value Studies* 3(15): 22-38

İçerli, L. (2010) Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(1): 67-94

İplik, F. N. (2009) “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (25):107-118

İşbaşı, J. Ö. (2000) Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi SBE, Antalya

İşbaşı, J. Ö. (2001) Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi* (10): 51-90

İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010) “ Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki ilişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 24(4): 195-216

İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004) Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi* 59 (1):181-201

İyigün, N. Ö. (2012) “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11(21): 49-64

İzgüden, D. (2017) Hastane Çalışanlarında İletişim Doyumunun Örgütsel Muhalefet Davranışları Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı, Isparta

İzgüden, D. ve Erdem R. (2018) Hastane Çalışanlarında İletişim Doyumunun Örgütsel Muhalefet Davranışları Üzerine Etkisi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 21(2): 243-272

Judge, T. A. ve Colquitt, J. A. (2004) “Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict”, *Journal of Applied Psychology* 89(3): 395–404

Jordan, J. S., John A. G. and Barry P. H. (2004) “The Influence of Fairness: The Application of Organizational Justice in a Team Sport Setting”. *International Sports Journal* (Winter), 139-149

Hegstrom, T. G. (1991) Mimetic and dissent conditions in organizational rhetoric. *Journal of Applied Communication Research* (18): 141-152

Kadı, A. ve Beytekin, O. F. (2015) Okul Kültürü ve Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişkinin Mesleki Değerler Aracılığıyla Araştırılması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi* 5(1): 71-97

Kan, A. ve Akbaş, A. (2005) Lise Öğrencilerinin Kimya Dersine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 1(2): 227-237

Karaca, E. ve Özmen, A. (2018) Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi* 20(1): 7-30

Kassing, J. W. (1997a) *Development and Validation of the Organizational Dissent Scale*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kent State University, Ohio, ABD

Kassing, J. W. (1997b) "Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent", *Communication Studies* 48(4): 311-332

Kassing, J. W. (1998) Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly* 12(2): 183-229

Kassing, J. W. and Avtgis, T. A. (1999) Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication, *Management Communication Quarterly* 13(1): 76-91

Kassing, J. W. (2000a) Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent, *Communication Research Reports*(17):387-396

Kassing, J. W. (2000b) Investigating the Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent. *Communication Research Reports* (17): 58-70

Kassing, J.W. (2001) From the looks of things: Assessing perceptions of organizational dissenters. *Management Communication Quarterly*(14): 442-470

Kassing, J. W. and Avtgis, T. A. (2001) Dissension in The Organization As It Relates to Control Expectancies, *Communication Research Reports* 18(2): 118-127

Kassing, J. W. (2002) Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly*, (16): 187-209

Kassing, J. W. (2005) Speaking up competently: A comparison of perceived competence in upwarddissent strategies. *Communication Research Reports* (22): 227-234

Kassing, J. W. & Avtgis, T. A. (1999) Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication, *Management Communication Quarterly* 13(1): 76–91

Kassing, J. W. & Avtgis, T. A. (2001) Dissension in the organization as a function of control expectancies. *Communication Research Reports* (18): 118–127

Kassing, J. W. & Armstrong, T. A. (2002) Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employee's Dissent Expressions. *Management Communication Quarterly* (16): 39-65

Kassing, J. W. and DiCioccio, R. L. (2004) Testing A Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent. *Communication Report* (17): 113-120

Kassing, J.W. (2008) Consider this: a comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Management Communication Quarterly* 56(3): 342-355

Kassing, J. W. and McDowell, Z. (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. and McDowell, Z. (2008) Talk About Fairness: Exploring the Relationship Between Procedural Justice and Employee Dissent. *Communication Research Reports* (25):1–10

Kassing, J. W. (2009) In Case You Didn't Hear Me the First Time (An Examination of Repetitious Upward Dissent). *Management Communication Quarterly* 22(3):416-436

Kassing, J. W. and DiCioccio, R. L. (2009) Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports* (17): 111-120

Kassing, J. W. (2011) *Dissent in Organizations*. United States: Polity Press

Kavak, O.(2016) “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi” Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars

Kaya, A. (2006) *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*, Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları

Kayasandık, A. E. (2013) İş-Aile Çatışması ve Duygusal Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü. Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir

Keskin, Ö. ve Esen, Ş. (2017) Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Researcher: Social Science Studies* 5(4): 620-637

Khan, S. and Usman H. (2012) “Procedural Justice & Organizational Performance”, *Abasyn Journal of Social Science* 4(1): 36-51

Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İbrahim. (2013) “Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 5(1):17-32

Kırpık, G. (2018) “Algılanan Örgütsel Adalet ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” *International Journal of Academic Value Studies*4(18): 89-103

Koçel, T. (2015) *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.

Konovsky, M. A. (2000) “Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations”, *Journal of Management* 26(3): 489-511

Lee, C. and Farh, J. (1999) The effects of gender in organizational justice perception, *Journal of Organizational Behavior* (20): 133-143

Leventhal, G. S. (1976) What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness” in K. J., Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis (Eds) *Social exchange theory*, Washington: John Wiley

Luthans, F. (1981) *Organizational Behaviour*. 3.Ed., McGraw-Hill

Meydan, C. H., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2011) Adalet algısı ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki öncüllük rolü, “İş Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 13(2): 43-62

Miles, J. A. (2012) *Management and Organization Theory: A Jossey-Bass reader* (Vol. 9). John Wiley & Sons

Moorman, R.H. (1991) Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, (76): 845-855 Retrieved from library.bilkent.edu.tr

Morris, M. W. Leung, K.; Ames, D. and others (1999) Views From Inide and Outside: Integrating Emic and Ethic Insights About Culture and Justice Judgement.*Academy of Management Review* (24): 785

Nirmala, M. C. and Akhilesh, K.B. (2006) “An Attempt to RedefineOrganizational Justice: In the Rightsizing Environment”. *Journal of Organizational Change Management* 19 (2): 136–153

Ötken, A. B. ve Cenkeci, T., (2013) Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Öneri Dergisi* 10(39): 41-51

Özçınar, M. Ö., Demirel, Y. & Özbezek, B. D. (2015) Çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7(13): 150-171

Özdemir, M. (2010) Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Ankara

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

Özdevecioğlu, M. (2004) Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi* 59(3): 181-202

Özgan, H. (2011) “Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici değerlendirme ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi* 11(1): 229-247

Özkalp, E.& Kirel, Ç. (2004) *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Vakfı Yayınları, Eskişehir

Özler, D.E. (2012) *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Yayınevi, Bursa

Ozsahin, M. ve Yurur, S. (2019) Does organizational justice increase or decrease organizational dissent? *Research Journal of Business and Management* 6(1): 1-8

Payne, Holly J. (2007) The Role of Organization-Based Self-Esteem in Employee Dissent Expression, *Communication Research Reports* 24(3): 235-240

Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2015) "Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ile Üretkenlik Karşılı İş Davranışları Etkileşiminde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Aracılık Etkisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 17(2): 215-234

Redding, W. C. (1985) Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education* (34): 245-258

Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014) Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme, *İşletme Bilimi Dergisi* 2(1): 1-16

Sayın, U. (2009) Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı-Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum

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., and Matt, B. F. (2007) The Power of One: Dissent and Organizational Life. *Journal of Business Ethics*(74):37-48

Silverman, M., Bakhshalian, E., & Hillman, L. (2013) Social Media And Employee Voice: The Current Landscape. *Chartered Inst. of Personnel and Development*

Skarlicki, D. P. and Folger, R. (1997) Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology* 82(3): 434–443

Sprague, J.A. & Ruud, G.L. (1988) Boat-rocking in the High Technology Culture. *American Behavioral Scientist* 32(2): 169-193

Sezgin, O., (2009) Exploring the relationship between the concepts of organizational culture, organizational justice and organizational citizenship behavior.

Yayımlanmamış Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Somerville, J. (1992) Temel Britannica Ansiklopedisi-Adalet-[Encyclopaedia of Basic Britannica], 1. Baskı, Ana Yayıncılık&Encyclopaedia Britannica, İstanbul

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): 666-685

Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (1998) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayıncılık. Ankara

Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2013) *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.) Pearson, Boston

Tangirala S.and Ramanujam, P. (2008) “Employee Silence on Critical Issues: The Cross Level Effects Procedural Justice Climate”, *Personnel Psychology* Vol.61, 37-68.

Tepe, A. (2004) Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Thibaut, J. ve Walker, L. (1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Erlbaum, Hillsdale, NJ

Titrek, O. (2009) Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 6(2): 551-573

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

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

Tutar, H. (2003) *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Tutar, H. (2016) Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından), Detay Yayıncılık, Ankara: 269-273

Türen, U. Ve Erdem H. (2017)Örgütsel Adalet Algısının İşgörenlerin Bilgi Teknolojileri Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. *International Journal Of Economic and Administraive Studies* (19): 89-110

Tyler, T. R., Rasinsky, K. ve Spodick, N. (1985) The influence of voice on satisfaction with leaders: Exploring the meaning of process control. *Journal of Personality and Social Psychology*(48): 72-81

Ulutaş, M. (2018) Örgütsel Adalet Algısı'nın Çalışanların İş Doyumu Ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* 7(2): 333-352

Uysal, M. (2014) Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları (Altındağ İlçesi Örneği) Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Dalı, Ankara

Williams, S., Richard P. and Mohamed Z. (2002) “Justice and Organizational Citizenship Behaviour Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment”. *The Journal of Social Psychology* 142 (1): 33–44

www.tdk.gov.tr. (tarih yok). 07 02, 2019 tarihinde sozluk.gov.tr: www.tdk.gov.tr adresinden alındı

Yalçın, İ., Bayram, A. ve Akça, A. (2019) Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sabotaja Etkilerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 12(2): 252-263

Yadav, L. K.& Yadav, N. (2016) Organizational Justice: An Analysis of Approaches, dimensions and Outcomes. *NMIMS Management Review* (31): 14-40

Yelboğa, A. (2012) “Örgütsel Adalet ve İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Ege Akademik Bakış*, Nisan, 12(2): 171-182

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin Z. (2009) Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *KMU İİBF Dergisi* 11 (16): 83-99

Yıldız, K. (2013) Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 13(1): 289-316

Yğitöl, B. (2017) İnsan Kaynakları Fonksiyonları Açısından Örgütsel Adalet Algısının Çalışan Memnuniyetine Etkisinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya

Yurdakul, H. (2015) Örgütsel adaletin peşinde. Ünler, E. & Gürel H. (Ed.) içinde, *Örgütsel adalet ve cinsiyet* (67-90). BetaYayımları, İstanbul

Yüksel, Ö. (2007) İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara

Yürür, Ş. (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

Zaini, R. M., Elmes, M. B., Pavlov, O. V., ve Saeed, K. (2016) Organizational Dissent Dynamics: A Conceptual Framework. *Management Communication Quarterly*, Doi: 0893318916671216.

Zeng, C. ve Croucher, S. M. (2017) An Exploration of organization dissent and workplace freedom speech among young Professional intra-urban migrants in Shanghai, *Journal of International And Intercultural Communication*10 (3): 201-2018



EKLER

Anket Formu

Değerli katılımcı, bu çalışma iş yaşamında örgütsel tutum ve davranışlar neticesinde çalışanlarda oluşan algıların ifade edilme yönünün belirlenmesine yönelik hazırlanmıştır. Bu anket herhangi bir kişisel bilgiyi (isim, meslek vb.) içermez. Vereceğiniz cevaplar gizli tutulacak ve tarafsız bir şekilde değerlendirilecektir. Bu nedenle cevaplarınızda samimi olmanız çalışmanın selameti ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Anketimize vakit ayırdığınız ve ilgi gösterdiğiniz için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. D. Mehmet BİÇKES
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Mehmet DEMİRYÜREK
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Medeni Durumunuz:EvliBekar Cinsiyetiniz :ErkekKadın

Eğitim Durumu :İlköğretimLise ve dengi okulMeslek Yüksekokulu (2 yıllık)Lisans (4 yıllık)Yüksek Lisans/Doktora

Yaşınız :20 ve aşağısı21-30 yaş arası31-40 yaş arası41-50 yaş arası51 ve üstü

İş Deneyiminiz : 5 yıl ve aşağısı6-10 yıl arası11-15 yıl arası16-20 yıl arası21 yıl ve üzeri

Net Geliriniz :1000 ₺ ve aşağısı1001-2000 ₺ arası2001-3000 ₺ arası
.....3001-4000 ₺ arası4001-5000 ₺ arası5001 ₺ ve yukarısı

Pozisyonunuz:ÇalışanYönetici

Sıra	Aşağıdaki ifadelere katılma dereceniz için uygun olan seçeneği işaretleyiniz. 1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4= Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum Not: Her bir ifade için <u>Yalnızca bir kutu</u> işaretlenecektir. Lütfen boş geçmeyiniz.	1	2	3	4	5
1	Çalışma programımın adil olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden/yükümden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir biçimde alınır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
8	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5

9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istenildiğinde ek bilgiler de verirler.	1	2	3	4	5
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana karşı nazik ve ilgili davranırlar.	1	2	3	4	5
13	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	1	2	3	4	5
14	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.	1	2	3	4	5
15	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana karşı dürüst davranırlar.	1	2	3	4	5
16	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bir çalışan olarak benim haklarımı gözetirler.	1	2	3	4	5
17	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	1	2	3	4	5
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
19	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana mantıklı gelen açıklamalarda bulunurlar.	1	2	3	4	5
20	Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana anlaşılır ve açık bir şekilde açıklarlar.	1	2	3	4	5
21	İşyerinde soru sormaya ve karşıt görüş bildirmeye çekinirim.*	1	2	3	4	5
22	Yönetimi sorgulayabilirim.	1	2	3	4	5
23	İşyeri politikalarını sorgulamakta çekimser davranırım.*	1	2	3	4	5
24	İşyerinde alınan kararlarla hem fikir olmadıgımda bunu amirime söylerim.	1	2	3	4	5
25	Yürümediğini düşündüğüm organizasyonel değişikliklere ilişkin eleştirilerimi amirime ve yönetimden birine yaparım.	1	2	3	4	5
26	İşyerinde alınan kararları sorguladıgımda bu konuyu amirim veya diğer yöneticilerle konuşurum.	1	2	3	4	5
27	Amirime ve yönetime organizasyondaki verimsizliği düzeltmek adına önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
28	Aynı fikirde olmadığım konuları yönetime karşı dile getirebilirim.	1	2	3	4	5
29	Çalışanlara adil davranılmadığını düşündüğümde yönetime bunu söylerim.	1	2	3	4	5
30	İşyerimdeki verimsizliği diğer çalışanların önünde eleştiririm.	1	2	3	4	5
31	Diğer çalışanlar işyeriyle ilgili şikâyetlerde bulunduğu zamanbende katılırım.	1	2	3	4	5

32	İşyerindeki uygulamalarla ilgili memnun olmadığında bunu diğer çalışanlarla paylaşışım.	1	2	3	4	5
33	Diğer çalışanlara işyerindeki uygulamalarla ilgili hislerimi belli ederim.	1	2	3	4	5
34	İş arkadaşlarıma sık sık işle ilgili şikâyetlerde bulunurum.	1	2	3	4	5
35	Evde işyeri ile ilgili konuları konuşmaktan kaçınırım.*	1	2	3	4	5
36	Ailemin önünde işle ilgili şikâyetlerde bulunmamayı tercih ederim.*	1	2	3	4	5
37	Ailemin ve iş dışındaki arkadaşlarımla yanında işyeri ile ilgili sıkıntılarımı nadiren dile getiririm.*	1	2	3	4	5
38	İşyerinde alınan kararlar ile ilgili kaygılarımı ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla tartışırım.	1	2	3	4	5
39	İş dışındaki kişilerle işle ilgili kaygılarımı konuşurum.	1	2	3	4	5
40	Tartışma açısından rahat hissetmediğim işle ilgili kararlar hakkında ailem ve arkadaşlarımla konuşurum.	1	2	3	4	5

Ölçeklerde bazı ifadeler ters kodlanmıştır. Bu ifadeler yanlarında “*” işareti ile gösterilen ifadelerdir.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Mehmet DEMİRYÜREK

Uyruğu: Türkiye (TC)

Doğum Yeri ve Tarihi: Yozgat / 02.04.1982

Tel: 0 505 317 82 99

E-posta:isletme82@hotmail.com

İŞ DENEYİMİ

2009-.... Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon
Yüksekokulu, İdari Personel

EĞİTİM

Lisans: İstanbul Üniversitesi; İşletme Fakültesi, İşletme (Türkçe),2003-2007

Yüksek Lisans: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi; Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletmeAna Bilim Dalı, 2013-2017

YABANCI DİL

İngilizce