



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**ÖRGÜTSEL ADALET İLE SES DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ:
KÜLTÜRLER ARASI BİR ARAŞTIRMA**

Zafer ERGİN

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2019

ÖRGÜTSEL ADALET İLE SES DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: KÜLTÜRLER
ARASI BİR ARAŞTIRMA

Zafer ERGİN

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

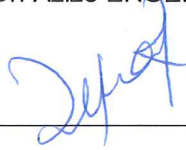
Ankara, 2019

KABUL VE ONAY

Zafer ERGİN tarafından hazırlanan "Örgütsel Adalet ile Ses Davranışı Arasındaki İlişki: Kùltürler Arası Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, 27.08.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Azize ERGENELİ (Başkan)




Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR (Danışman)



Doç. Dr. Selin METİN CAMGÖZ (Üye)



Dr. Öğr. Üyesi Anıl BOZ SEMERCI (Üye)



Dr. Öğr. Üyesi İrem METİN ORTA (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Musa Yaşar SAĞLAM

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

27/08/2019



Zafer ERGİN

¹"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanın**ın önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanın**ın önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ay aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir. Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez **danışmanın**ın önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.



Zafer ERGİN

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamda desteğini, bilgisini ve tecrübelerini aktaran,

Danışmanım Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR' a,

Hemen her süreçteki ilgisi ve desteği için,

Dostum Arş. Gör. Üstüner Okan ÇINAR' a,

Anket formlarının uyarlanıp katılımcılara ulaştırılmasında yardım ve destekleri için,

T.C. Santiago Büyükelçiliği Ticaret Müşaviri Sayın Elçin EDİS' e,

Maria Elena COBO' ya ve

Emeği geçen arkadaşlarıma,

Anlayış ve destekleri için;

AİLEME ve

Çalışma arkadaşlarım ile yöneticilerime,

Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon yüksek lisans programındaki tüm öğretim üyeleri, araştırma görevlileri ve bölüm personeli ile lisans eğitimi aldığım, başta Doç Dr. Bahar BAYRAKTAR SAĞLAM olmak üzere, İktisat Bölümündeki öğretim üyelerine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ağustos, 2019

ZAFER ERGİN

ÖZET

ERGİN, Zafer, *Örgütsel Adalet ve Ses Davranışı Arasındaki İlişki: Kültürler Arası Bir Araştırma*–, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2019

Bu çalışmanın amacı, örgütsel adaletin ses davranışı üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaçla örgütsel adalet, genel adalet kapsamında ses davranışı, korumacı ses davranışı, savunmacı ses davranışı ve kabullenici ses davranışı boyutları ile ele alınmıştır. Genel adalete yönelik algıların korumacı ses, savunmacı ses ve kabullenici davranışlarının üzerinde etkisinin olduğu tahmin edilmiştir. Çalışanların örgütlerine yönelik genel adalet yargılarının ses davranışları ile ilişkisi araştırılmış ve iki kültürdeki farklılıklar ele alınmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde ses davranışı kavramı; ses davranışı biçimleri, boyutları, örgütsel tutum ve davranışlarla etkileşimleri ile örgütsel neden ve sonuçları bağlamında incelenmiştir. İkinci bölümde adalet ve örgütsel adalet kavramı işlenmiş ardından örgütsel adaletin boyutları, önemi ve etkileşimleri ile ele alınarak genel adalet kavramına ve genel adalet kavramının işlendiği araştırmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde genel adalet, ses davranışı ve genel adalet ile ses davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda iki kültürün farklılıkları ele alınmıştır.

Çalışmanın sonuçları genel adalet algılarının iyileşmesinin Türk katılımcılarda korumacı seslilik düzeyini artırdığını, Şilili katılımcılarda savunmacı seslilik düzeyini azalttığını ortaya koymuştur. Sonuçlar, ses davranış düzeylerinin ve örgütlere ilişkin genel adalet değerlendirmelerinin kültürlere, yaşa ve kıdeme bağlı olarak değiştiğini göstermiştir. Değişimin yönü ve boyutu Türk ve Şilili katılımcılar arasında farklılaşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Ses Davranışı, Örgütsel Adalet, Genel Adalet, Kültür

ABSTRACT

ERGİN, Zafer, *The Relationship Between Organisational Justice and Voice Behaviour: A Cross Cultural Investigation*, Master's Thesis, Ankara, 2019.

The purpose of this study is to examine the effect of organizational justice on voice behavior. For this purpose, organizational justice and voice behaviour were examined within the scope of overall justice and dimensions of voice behaviour respectively. It was estimated that perception of overall justice has an effect on the acquiescent, defensive and prosocial voice. The relationship between overall justice and voice behaviour was investigated and cultural differences were addressed.

In the first part of the study, voice behaviour was examined in the context of definitions, forms, dimensions, interactions with organizational attitudes and organizational reasons and results. In the second chapter, the concept of justice and organizational justice are described, then the dimensions, importance and interactions of organizational justice were examined, and, overall justice was discussed together with researches regarding overall justice judgements and interactions. In the third chapter, the relationship between organizational justice and voice behavior was examined and hypothesis were formed accordingly. The effects of culture was discussed in the related relationship and differences.

The results of the study revealed that the better overall justice perceptions are, the higher level of prosocial voice in Turkey, the lower level of defensive voice is in Chile. It was demonstrated that levels of the voice behaviour and overall justice judgements vary significantly with respect to cultures, ages and tenure..The effect on voice behaviour and overall justice perception were distinctive for individuals, Turkish and Chilean.

Key Words: Voice Behavior, Organizational Justice, Overall Justice, Culture

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	ii
ETİK BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM SES DAVRANIŞI.....	5
1.1. SES DAVRANIŞININ BOYUTLARI.....	7
1.1.1 Ses Davranış Biçimleri.....	9
1.1.1.1 Açıkça Konuşma	11
1.1.1.2. Konu Benimsetme	12
1.1.1.3.Üstleri Etkileme.....	13
1.1.1.4. İlkeli Örgütsel Muhalefet	14
1.1.1.5. Muhabirlik.....	15
1.1.1.6. Ses Çıkartma	16
1.1.1.7. Sorumluluk Alma.....	17
1.2. SES DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	18
1.2.1. Örgütsel Faktörler	20
1.2.2. Bireysel Faktörler	22
2. BÖLÜM ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALET	27
2.1. ADALET TEORİLERİ.....	31
2.2. ÖRGÜTSEL ADALET	35
2.2.1 Örgütsel Adaletin Önemi	36
2.3. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI.....	37
2.3.1.Dağıtımsal Adalet.....	39
2.3.2. İşlemsel Adalet	40
2.3.3. Etkileşimsel Adalet	44
2.3.4. Örgütsel Adalet Boyutlarının Birbiri ile Etkileşimleri	48
2.4. GENEL ADALET	50
2.4.1. Genel Adaletin Ele Alındığı Çalışmalar	57

3. BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET VE SES DAVRANIŞI	64
3.1. TEMEL HİPOTEZLER	68
3.2. ÖRGÜTSEL ADALET, SES DAVRANIŞI VE KÜLTÜRLER.....	71
3.3. İKİ KÜLTÜRDE TEMEL HİPOTEZLER	80
4. BÖLÜM YÖNTEM, ANALİZ VE BULGULAR.....	82
4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER.....	82
4.2. ÖRNEKLEM.....	83
4.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	83
4.3.1. Ses Davranışı ve Genel Adalet Ölçekleri.....	84
4.4. VERİLERİN ANALİZİ	85
4.4.1. Doğruluk ve Eksik Veri Analizi	85
4.4.2. Normallik Analizi.....	90
4.4.3. Keşfedici Faktör Analizi.....	90
4.4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	93
4.4.5. Güvenilirlik Analizi	95
4.4.6. Korelasyon Analizi.....	96
4.5. HİPOTEZ TESTLERİ.....	100
4.6. EK ANALİZLER	103
4.6.1. Yaş.....	103
4.6.2. Cinsiyet	106
4.6.3.Şimdiki İş Yerinde Çalışma Süresi.....	106
4.6.4. Milliyet.....	107
5. BÖLÜM SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	109
5.1. Araştırmanın Yazına Katkısı ve Öneriler	113
5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	114
5.3. Yöneticiler İçin Öneriler	115
KAYNAKÇA	116
EKLER DİZİNİ.....	142
EK.1.1 Gönüllü Katılım Formu- (Türkçe).....	142
EK.1.2. Gönüllü Katılım Formu-(İspanyolca).....	144
EK.2. Orijinallik Raporu	146
EK.3. Etik Komisyon İzni.....	147

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Ses Davranışı Boyutları ve Örnekleri.....	8
Tablo 2. Ses Davranışı Biçimleri	10
Tablo 3. Adalet Kuralları.....	47
Tablo 4. Örgütsel Adalet Boyutlarının Genel Adalet Üzerindeki Etkileri.....	55
Tablo-5. Örneklemin Özellikleri.....	86
Tablo-6. Genel Adalet Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	88
Tablo-7. Çalışanların Sesi Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	89
Tablo-8. Temel Bileşenler Dizeyi.....	92
Tablo-9. Doğrulayıcı Faktör Analizi Regresyon Katsayıları.....	94
Tablo-10. Uyum İyilik Değerleri.....	95
Tablo-11. Ses Davranışı ve Genel Adalet Ölçekleri Cronbach Alpha Değerleri.....	95
Tablo-12. Türkiye Örneklemini (N1) Korelasyon Dizeyi.....	96
Tablo-13. Şili Örneklemini (N2) Korelasyon Dizeyi.....	97
Tablo-14. Birleşik Örneklem (N) Korelasyon Dizeyi.....	98
Tablo-15. Hipotez Testleri Sonuçları Tablosu.....	102
Tablo-16. Hipotez Testleri Tablosu.....	102
Tablo-17. Yaşa Göre Gruplandırılmış Analizi Sonuçları-1.....	104
Tablo-18. Yaşa Göre Gruplandırılmış Analizi Sonuçları-2.....	105
Tablo-19. Cinsiyete Göre Gruplandırılmış Analizi Sonuçları.....	106
Tablo-20. Çalışma Süresine Göre Gruplandırılmış Analizi Sonuçları	107
Tablo-21. Milliyete Göre Gruplandırılmış Analizi Sonuçları	108

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Ses Davranışının Sonuçları.....	25
Şekil 2. Eşitlik Teorisinde Girdiler ve Çıktılar.....	34
Şekil 3. Araştırmanın Modeli.....	82

GİRİŞ

Adalet antik çağlardan günümüze kadar hemen her süreçte filozofların, bilim insanlarının, toplumların ve bireylerin önem atfettiği bir kavramdır. Adaletin eşitlik, denklik ve hakkaniyet üzerine temellendirildiği çok sayıda tanımı yapılmış ve adalet kuramları geliştirilmiştir.

Adaletle yönelik kuramların örgütsel alanlarda araştırılmaya başlamasıyla çalışanların örgütlerine ilişkin adalet değerlendirmeleri yaptığı anlaşılmıştır. Değerlendirmelerin örgütten elde edilen kazanımlar, örgütsel süreçler ve yöntemler ile örgütteki diğer bireylerle etkileşimler hakkında yapıldığı tespit edilmiştir. Adaletle yönelik belirli bir konuda değerlendirme yapmayı sağlayacak yeterli bilgi sahibi olunmadığı durumda, değerlendirme yapmak için örgüte ilişkin diğer bilgilere başvurulduğu ileri sürülmüştür (Lind, 2001). Adaleti kestirme kuramı adı verilen bu kurama göre; çalışanlar örgütle ilgili belirli bir durum hakkında önce hızlı bir değerlendirme yaparlar ve sonra örgütlerinin genel anlamda adilliğine yönelik değerlendirme yapmak için bu yargılarından yararlanırlar. Çalışanlar örgütlerine ilişkin genel adalet yargılarını bir başka durumu yorumlamak ve davranışlarını belirlemek için kısa sezgisel veya bilişsel yol olarak kullanırlar (Proudfoot ve Lind, 2015). Örgütlere yönelik genel adaletle ilgili yargıların hangi örgütsel davranışları ne düzeyde ve ne yönde etkilediğine yönelik çalışmalar son yıllarda artış göstermektedir. Bu çalışmaların çoğunda kuramda öne sürülen yapının varlığını kanıtlayan bulgular elde edilmiştir. Ancak örgüte yönelik genel adalet algılarının çalışanlardaki ses davranışı üzerindeki etkisini araştıran çalışma sayısı oldukça sınırlıdır.

Ses davranışı, çalışanların örgütsel faaliyetlere katkı sunmak amacıyla; mevcut durumun değişikliği isteklerini, görüşlerini, düşüncelerini, sahip olduğu bilgileri ve memnuniyetsizlikten doğan tepkilerini ifade etmesi, bunları zorlama olmaksızın kendiliğinden aktarmasıdır (Hirschman, 1970; Bowen ve Blackmon, 2003). Ses davranışının var olması örgütün başarısı ve devamlılığı bakımından oldukça önemli olduğu

anlaşılmaktadır. Aksi takdirde örgüt için önemli bilgiler aktarılmamış, sorun tespit edilememiş ve çözüm bulunamamış olacaktır. Sosyal bilimciler ses davranışı ile ilgili etmenleri incelediklerinde ses davranışı göstermenin üç temel güdüsü olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre kayıtsız olan çalışanlar, diğer çalışanlar ile aynı fikri beyan ederek kabullenici seslilik, kendini koruma ve riskten kaçınma ihtiyacı hisseden çalışan konuyu diğer kişilere yönelterek ya da konuyu değiştirerek savunmacı seslilik ya da çalışanlar, iş birliği ve fedakarlık güdüsü ile yapıcı fikir ve çözüm önerilerini ifade ederek korumacı seslilik göstermektedirler (Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Ses davranışı göstermeyi sağlayan etmenler ve örgütsel adalet kavramı beraber düşünüldüğünde örgüte ilişkin genel adalet algısı ile ses davranışı arasında ilişki bulunabileceği ileri sürülmüştür.

Bu kapsamda, çalışmanın birinci bölümünde ses davranışı ele alınmıştır. Ses davranışının biçimleri ve boyutları hakkında yapılan çalışmalar incelenmiş, sessizlik ve ses davranışının nedenleri ile sonuçları örgütsel ve bireysel kapsamda aktarılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde adalet ve örgütsel adalet ele alınmıştır. Adalet ve örgütsel adalet kavramına ilişkin yapılan tanımlar ve yaklaşımlar açıklanarak örgütsel davranış yazınındaki adalet kuramları incelenmiştir. Daha sonra örgütsel adaletin önemine değinilerek boyutları üzerine yapılan çalışmalar incelenmiş ve boyutlarına yönelik belirtilen kurallar aktarılmıştır. Örgütsel adalet boyutlarının birbiri ile olan etkileşimlerini içeren çalışmalar incelenerek genel adalet yazını ele alınmıştır. Genel adalet hakkında yapılan çalışmalar özetlendikten sonra genel adaletin ilişkili bulunduğu etmenler aktarılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde genel adalet ile ses davranışı arasındaki ilişkiyi konu eden yazın incelenmiş, ardından sosyal bilimciler tarafından ilgili ilişkide kültürün etkisinin olabileceğini ileri süren değerlendirmelere ve çalışmalara yer verilerek hipotezler oluşturulmuştur. Dördüncü ve son bölümünde yöntem ve analizlere yer verilerek sonuç ve değerlendirmeler aktarılmıştır.

Çalışmada Türkiye ve Şili’de toplam 367 beyaz yakalı çalışana uygulanan “Çalışanların Sesi” ve “Genel Adalet Ölçeği” nden elde edilen bilgiler analiz edilip ortaya konarak hipotezler sınanmış, ardından çıkarımlar ve değerlendirmeler yapılmıştır. Hipotezlere ilişkin analizlerin sonuçları, Türk katılımcılar arasında genel adalet algılarının korumacı ses davranışını artırdığını, Şilili katılımcılar arasında savunmacı ses davranışını azalttığını göstermektedir. Kabullenici ses her iki ülke katılımcıları arasında genel adalet düzeyleri tarafından etkilenmemiştir. Yapılan ek analizler genel adalet ve ses davranışını düzeylerinin, kültürler arasında, yaş ile ve kıdem ile değiştiğini ortaya koymuştur. Değişimlerin yönü ve büyüklüğü Türk ve Şilili katılımcılar arasında farklılaşmaktadır.

Araştırmanın Türkiye ve Şili’de yapılmasının amacı genel adalet ile ses davranışı arasındaki ilişkide kültürün etkisini araştırmaktır. Hofstede (1980) tarafından geliştirilen ulusal kültürel boyutlar kapsamında Türkiye ile bireycilik ve erillik boyutlarında farklılaştığı ifade edilebilecek Şili, Güney Amerika’nın büyük okyanus kıyısında yer almaktadır ve 2019 yılı itibarı ile toplam nüfusu yaklaşık 18 milyondur. Başkent Santiago yaklaşık 5,6 milyon kişiye ev sahipliği yapmaktadır. Nüfusun %90’ı kentlerde ikamet etmektedir ve işgücünün %13’ü tarım, %23’ü sanayi ve %64’ü hizmetler sektöründe çalışmaktadır. Ülke vatandaşları büyük çoğunlukla Hristiyanlık dinine mensup olup anadil ve resmi dil İspanyolcadır. İspanyolların 16.yy’da işgaline uğrayan ülke, sömürgecilik faaliyetleri ile geçen yaklaşık üç yüzyıl sonrası bağımsızlığını İspanya’nın Fransız Napolyon tarafından işgali sonrasında 1818 yılında elde edebilmiştir. Bu tarihten sonra egemen olan aristokratik cumhuriyet, ülke içinde sömürge yanlıları ile liberaller arasında, ülke dışında Peru ve Bolivya ile gelişen ve Şili’nin toprak kazanması ile neticelenen savaşlar, ve liberallerin hakim konuma geçmesi sonrasında yerini 1932 yılında demokratik bir cumhuriyete bırakmıştır (Kılıç, 2013). Şili ile ilgili Osmanlı İmparatorluğu’nun arşivlerinde bulunan ilk belge 1891 yılına aittir ve belge, Şili’nin Latin Amerika’daki en istikrarlı ülke olarak değerlendirildiğini ve Peru ve Bolivya ile savaşlardaki zaferlerinin takdir edildiğini göstermektedir (Kaygusuz, 2012).

Şili'deki demokratik sistem, 1973 yılında Pinochet önderliğinde kanlı darbe olarak nitelendirilen askeri müdahale ile Allende' nin devrilmesiyle sonlanmış ve 17 yıl sürecek bir diktatörlük dönemi başlamıştır (Keech, 2004). Öyle ki, söz konusu askeri etkilerin ancak otuz yıl sonra, 2000'li yılların başlarında ortadan kaldırılabildiği ifade edilmektedir (Meyersson, 2015). Günümüzde başkanlık sistemi ile yönetilen Şili'de başkan doğrudan halk oylaması ile belirlenmekte ve yasama ve denetleme yetkileri meclis ile senato tarafından kullanılmaktadır. Son yıllarda seçimlere katılımın yaklaşık yüzde elli olduğu ülkede parlamento seçimlerinde erkek ve kadın adayların toplam adaylara oranı %60'ın üzerine geçememektedir.

2019 yılı İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (OECD) verilerine göre Şili'deki kişi başı milli gelir, Türkiye'den yaklaşık üç bin Amerikan Doları düşük olup yaklaşık 25 bin Amerikan Dolarıdır. Şili'de işsizlik oranı Türkiye'den yaklaşık yüzde dört daha düşüktür ve %7 seviyelerindedir ancak gelir dağılımı anlamında Şili'nin Türkiye'den daha adaletsiz olduğu belirtilebilir. Nitekim Pinochet' in asgari ücreti kaldırma, toprak ve işletmeleri özelleştirme gibi ekonomi politikalarının toplumun zengin kesimin zenginliğini, fakir kesimin ise fakirliğini derinleştirdiği ifade edilmektedir (Sushant, 2014).

Ülke, özellikle bakır, iyot ve turizm açısından oldukça zengin olmakla birlikte sosyal güvenlik, sağlık ve eğitim büyük ölçüde özelleşmiştir. OECD ülkeleri arasında yükseköğretimin en pahalı olduğu ülkelerden biri konumunda olan Şili'de eğitimin pahalılığını protesto eden ve ücretsiz eğitim talep eden öğrenci gösterileri 2006 yılında başlayıp etkisini artırarak tüm Şili'yi etkisi altına almıştır. Söz konusu gösterilerin basında öğrencilerin okul üniformasına benzetilmesi nedeniyle penguen ayaklanmaları olarak nitelendirildiği görülmektedir.

Ülkede kadın ve gençlerde aktif nüfus oranı ile araştırma ve geliştirmeye ayrılan kaynağın düşük olduğu ancak, makroekonomik istikrarın varlığı ve iş kanununun hem işletmeler hem de çalışanlar için olumlu olduğu değerlendirilmektedir.

1.BÖLÜM

SES DAVRANIŞI

Örgütlerdeki bireyler işletmelerin en önemli sermayesi olarak görülmektedir. Örgütlerin rekabet şartlarında fark yaratabilmeleri, varlıklarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaç duydukları en önemli kaynaklardan biri örgütteki bireylerin tecrübe ve deneyimleri ile kurum kültürüne sağladığı katkılardır. Çalışanların içinde buldukları örgüte sadece onlara verilen işi ya da görevi tamamlamaktan öte örgütlerinin değişimi ve gelişimi için etkili olabildiklerine inancına sahip olmaları önemli ve değerlidir. Çalışanların bilgi ve birikimlerini birbirleriyle ve yönetim ile örgütteki iletişim kanallarını kullanmak yoluyla paylaşımları örgütün karşılaşılabileceği sorunlara yönelik yeni yaklaşımlar üretmesine ve ilerlemesine katkı sağlayarak örgütün gelişmesini destekleyebilir. Bu katkı ve destekler örgütün yeni yaklaşımlar belirlemesi veya tutumlar edinmesini sağlayarak, sorunlara çözüm üretmesini, gelişim kaydetmesini ve varlığını sürdürmesine yardımcı olur.

Çalışanların ses davranışları bir örgütün hem gelişimi hem de değişimi açısından önemli rol oynamaktadır. Örgütlerin sorunlarının belirlenmesinde ve karar alma aşamasında ses davranışının önemli olduğu ve süreçlerde örgüt için olumlu katkı yaptığı vurgulanmaktadır. Fakat ses davranışlarının bireylerin kendi isteklilikleri ile geliştirilmeleri nedeniyle çalışanlar, sıklıkla düşünce, fikir ve kanaatlerini açıkça dile getiremeyebilmektedirler (Morrison, Milliken, 2000). Ses davranışının yaygınlaşması ve katkı vermesi yönetimin örgütteki bireylerin öneri, düşünce ve sesliliklerini önemli bir kaynak olarak görmesine ve desteklemesine bağlıdır. Ses davranışının desteklenmesi ve dikkate alınması çalışanların da örgütlerinde etkin ve etkili olabileceklerine inanmalarını sağlayabilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003). Düşüncelerin ifade edilmesinin etkili, onaylanmama olasılığının düşük olarak algılandığı örgütlerdeki çalışanlar, yöneticileri açık ve destekleyici ise örgütsel ses davranışını kullanacaklardır (Dutton ve Ashford, 1993). Ses davranışının kullanılması ile geri bildirimlerin yapılması örgütsel öğrenme ve gelişmeye önemli katkı sağlamanın yanında çalışanların örgütte kendisi ile ilgili işlem ve uygulamalarda kontrol hissi

edinmesini sağlamaktadır. Kontrol hissine sahip çalışanların iş tatmini, güdülenme ve stres düzeyleri gibi örgütsel davranış ve tutumlarında olumlu etkiler gözlemlenmiştir (Parker, 1993; Detert ve Burris, 2007).

Seslilik kavramı yazında bağlı bulunulan örgütün örgütsel anlamda gelişmesi ile etki ve etkinlik kapasitesinin artmasına katkı sağlayan bir davranış olduğu belirtilmektedir. Seslilik, Hirschman (1970) tarafından bireylerin memnuniyetsizliğine karşı gösterdikleri tepki olarak tanımlanmıştır. Bu tanım ses davranışını, iş tatminsizliği bulunan bireylerin memnuniyetsizliğini iletme ve örgütle ilişkisini bitirme davranışları ile tepki göstermeleridir. Hirschman sesliliği tepkisel bir eylem olarak görmektedir. Hirschman (1970)' a göre seslilik, işten ayrılma eylemi göstermeksizin örgütsel ortamda hoşnut olunmayan etmenlere yönelik bireysel veya topluca yönetimi ikaz etmeyi, görevini yapmasını hatırlatmayı, değişim için üst konumdan destek talep etmeyi ve topluma izleyebileceği yolu göstermeyi de içeren girişimlerin bütünüdür. Hirschman'ın tanımlamasını takiben seslilik kavramı, faydalı ve etkin olabilmesi esasına dayandırılarak tanımlanmıştır. Buna göre ses davranışı karşı çıkmaya, ses kanallarının işlemez olduğuna veya bulunmamasına işaret etmektedir (Edwards, Collison ve Della Rocca, 1995). Ses davranışının örgütte bulunan bireyler ile sınırlandırılması, diğer bir ifadeyle, sesliliği ve karşı çıkmayı sadece örgütte bulunan bireylerin eylemi olarak tanımlamak terimin sınırlandırılmasına olanak verir. Öyleyse, iletişim şekillerinin hepsi ses davranışı olarak kabul edilmemelidir ve ses, örgüt dışından geliyorsa seslilik kapsamına alınmamalıdır (Allen, 2014).

Ses davranışı tenkit etmekten, hoşnutsuzluğu belirtmekten farklı olarak, örgüte katkı sağlamak ve ilerlemesine yardımcı olmak amacı ile yapılan yarar sağlayıcı ve yapıcı olan düşünceler ve fikirlerin dile getirilmesidir. Ses, bağlı bulunan örgüt tarafından ya da örgütün diğer üyeleri tarafından katılmıyor olsa bile değişim ve gelişim için yaratıcı, yenilikçi öneri sunmak ve örgütün benimsenmiş uygulamalarında değişiklikler yapmayı önermeyi ifade etmektedir (Dyne ve LePine, 1998). Bu anlamda ses davranışının etkin, önemli ve yararlı bir davranış olduğu belirtilebilir (Farrell ve Rusbult, 1992).

Ses davranışı için zamanla daha dar tanımlar önerilmiştir. Bowen ve Blackmon (2003) seslilik davranışını örgütsel ortamdaki bireylerin örgüt ve örgüt etkinliklerine katkı sağlayarak geliştirilmesini amaçlayarak bilgi, öneri ve görüşlerini zorunlu kılınmaksızın kendi istekleri ile diğer üyelere iletmeleri olarak tanımlamışlardır. Böylece ses davranışı ile şikayet ve protesto gibi tepkiler birbirinden ayrılmıştır. Seslilik davranışının tanımlamalarını çerçeveleyen bu tanımın yanısıra, sesi iletmek için yararlanılan iletişim yollarının tanımlamalara eklendiği anlaşılmaktadır. Buna göre, çalışanların sesi kavramı, örgütteki bireylerin yapılan işle ilgili konularda kendi fikir, öneri, endişe ve kanaatleri ile sorunlarını örgüt için iyi niyetli şekilde iyileştirme veya değişiklik sağlayabilmek amacıyla resmi ya da resmi olmayan iletişim kanalları ile iletmeleri şeklinde tanımlanabilir (Morrison, 2014).

Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından çalışan sesliliğine ilişkin kavramsal çerçeve çalışması yapılmıştır. İlgili çalışmada çalışan sesliliği farklı faktörlerden etkilenen üç boyut biçimde ele alınıp kavramsallaştırılmıştır. Bu yaklaşıma göre bireyler ses davranışı gösterirken üç temel güdüye sahiptir. Bunlar; kayıtsızlık, kendini koruma ve dış yönelimlilikten oluşmaktadır. Çalışmalardan elde edilen verileri inceleyerek doğrulayıcı analizleri ortaya koyan araştırmacılar, çalışan sesliliğini, kayıtsızlık güdüsüyle oluşan ses davranışını kabullenici seslilik, kendini koruma güdüsü ile ortaya çıkan ses davranışı savunmacı seslilik ve dış yönelimlilik güdüsüyle geliştirilen ses davranışını korumacı seslilik biçiminde boyutlandırmışlardır. Anılan üç boyutlu yaklaşım, yazında birçok görgül çalışmada doğrulanması ve genel kabul görmesi nedeniyle bu çalışmanın ses davranışını ele alacağı kavramsal çerçeve olarak benimsenmiştir. Bu kapsamda, boyutlar açıklanarak yazında yer alan ses davranış biçimleri incelenmiştir.

1.1. SES DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Kabullenici ses, örgütteki bireylerin, süreçlerinde yer almaksızın örgütsel ya da gruplar içerisindeki kararlar, düzenlenen uygulamalar ve işlemlere yönelik razı olma düşüncesiyle onaylarını gösteren ses davranışı olarak tanımlanmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Kabullenici seslilik bireylerin örgütten ya da çalışma grubundan dışlanma korkularından doğan ve bu korkuyu yenmek için topluluğun yaklaşım ve görüşlerini onaylayıp destek veren öncelikli olarak örgütün değil bireyin kendi ihtiyacından temellenen açıklamalarıdır. (Bowen ve Blackmon, 2003).

Savunmacı ses, çalışanların zarar görebilme endişesi sebebiyle dile getirdiği işle ilgili düşünce ve fikirlerdir (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Kendisine haksızlık yapıldığına ve suistimale uğradığına ilişkin düşüncelere sahip olan birey bu konularda korku temeline dayanan düşüncelerini ifade edebilmektedir. Bu ses davranışı gösterilirken birey kendini ön planda tutar ve amacı kendisini korumaktır (Ellis ve Dyne, 2009). Tablo-1, ses davranışının boyutları, çalışan motivasyonu ile beraber benzerlikler, farklılıklar ve örneklerle göstermektedir.

Tablo 1: Ses Davranışı Boyutları ve Örnekleri

Davranış	SESLİLİK
Çalışan Motivasyonu	
Kayıtsızlık Fark yaratamayacağı hissi	Kabullenici Seslilik Aynı Fikri Beyan Etmek
Kendini koruma Riskten kaçınma, güven ihtiyacı	Savunmacı Seslilik Konuyu diğer kişilere yöneltmek veya konuyu değiştirmek
Diğerlerine Yönelik İş birliği ve fedakarlık	Korumacı Seslilik Yapıcı fikirler veya çözüm önerileri beyan etmek

Kaynak: Dyne, Ang ve Botero (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), s. 1363.

Korumacı ses, örgütteki işlerle ilgili çalışanların fikirlerinin ve bilgilerinin işbirliği güdüsüyle dile getirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile korumacı ses, örgütte yapılan işle ilgili yöntem ve süreçler ile diğer etmenlere yönelik görüş ve düşüncelerin iş birliği ve katkı sağlama güdüsüne dayanarak açıklanmasıdır (Dyne, Ang ve

Botero, 2003). Korumacı sosliliğin asıl amacı örgüt ve örgüt birimlerine fayda sağlamaktır. Korumacı soslilik Schlenker ve Weigold (1989) tarafından sakınma amaçlı güvensiz ve riskli olmayan, emniyetli kararlar almak şeklinde tanımlanmıştır. Korumacı ses, kendi faydasından önce örgütün faydasını önceleyen bireyin diğerlerine yönelik, bilinçli, aktif ve etkinlikle örgütteki belirli bir uygulamaya veya soruna yönelik örgütte bulunan diğer bireylerin ve örgütün yararlanabileceği çözüm önerileri ile gelişim ve değişimi amaçlayan görüş ve fikirlerini açıklamasıdır (Dyne, Ang ve Botero, 2003).

1.1.1 Ses Davranışı Biçimleri

Örgütlerde bireylerin birbirine karşı güven ortamı yaratılmasında işe ilişkin iletişim kurulması etkili olabilmektedir (Gao, Janssen ve Shi, 2011). Ne sıklıkta ve devamlılıkta olduğuna bağlı olarak örgütsel ortamdaki sosyal ilişkiler güven ortamı oluşturabilme konusunda etkili olabilmektedir. Güven ortamı aynı zamanda, yönetimce oluşturulan örgütsel iklimin de bir çıktısı olabilmektedir. Bu sayede örgütsel birimler ve bireyler arasında saygınlık ve karşılıklı güven iklimi oluşturulabilmektedir (Ruppel ve Harrington, 2000). Örgütteki yöneticiler veya karar vericiler için örgütsel seviyelerin her birinden elde edilebilecek bilgilerin yanısıra, işin uygulayıcısı olan bireylerden elde edilen bilgiler de oldukça değerlidir. Bu bilgilerin ilgili birimlerce elde edilememesi veya bilinçli olarak gönderilmeden saklanması, sorunlu veya aksak işleyişin farkedilememesine, dolayısı ile kararların gerçeğe uygun verilememesi ile düzeltme çalışmalarının geliştirilememesine neden olacaktır (Alparslan ve Kayalar, 2012). Örgüt içindeki bireyler birbirlerine karşı yok sayma, önemli görmeme, ses yükseltme davranışlar ve tutumlarını sergilediklerinde, bireylerin işlerine yönelik duydukları tatmin, ve dolayısı ile örgütteki etkinlik azalabilmektedir (House ve diğ., 1991).

Örgüt içindeki konumundan memnun olmayan çalışanların hoşnutsuzlukları, hataların ve eksikliklerin giderilerek düzeltilmesi, iş ile ilgili uygulama ve süreçlerin düzeltilmesi ve karşılaşılan sorunlara yeni çözümler getirilmesi ses davranışı ile sağlanabilir (Zhou ve George, 2001). Nitekim, örgütte değişim ve gelişim kaydedilebilmesi için bireylerin

önerilerini dile getirmesi, memnuniyetsizliklerin giderilmesine yönelik ifade edilen görüş ve öneriler değerli olabilmektedir. Ancak, örgütlerin etkinliğine yönelik çalışanların ses davranışlarının değerli görülmesi, çalışanların seslilik davranışlarına geri dönüşlerin her zaman olumlu olacağını garantilememektedir. Dolayısı ile seslilik davranışlarından faydalı sonuçların elde edilmesi, çalışanların nerede, ne zaman ve hangi bireyler veya birimler ile iletişime geçtiklerine bağlı olabilmektedir (Hung, Yeh ve Shih, 2012). Örgütlerdeki bireyler sessiz kalabilmeyi tercih edebildikleri gibi ses davranışı göstermeyi, görüş ve fikirlerini açık bir şekilde aktarmayı da tercih edebilmektedirler. Bu tercih farklı faktörlerden etkilenebilmektedir. İş yerinde oluşan ses davranışları; etkilendikleri faktörlere göre açıkça konuşma, üstlerine yönelik konu benimsetme, üstleri etkileme girişimleri, ilkel örgütsel muhalefet davranışı, muhbirlik, çalışanların sesliliği ve sorumluluk almadan oluşmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003). Çalışanın bir konu hakkında açıkça konuşmaya karar vermesi sürecinde, yöneticisi tarafından dikkate alınarak dinlenip dinlenmeyeceğine dair düşünceleri rol oynamaktadır. Eğer çalışan söyleyeceklerinin yöneticisi tarafından dikkate alınacağına inanıyorsa açıkça konuşmayı tercih edebilecektir. Tablo-2, Premeaux'nun (2001)'un ses davranışını sınıflandırdığı yedi biçimi göstermektedir.

Tablo 2: Ses Davranışı Biçimleri

	Açıkça Konuşma	Konu Benimsetme	Üstleri Etkileme	İlkel Örgütsel Muhalefet	Muhbirlik	Çalışan Sesliliği / Ses Çıkarma	Sorumluluk Alma
Güdü	Örgütün İşleyişini Geliştirme	Önemsenen Konuda Değişim	Bireysel / örgütsel amaçlara ulaşmak	Ahlaki Hataların Belirtilmesi	Diğer Bireylerin Gözünü Açmak	Tatminsizliği Azaltmaya Yönelik Değişim	Mevcut durumu Değiştirme
Biçim	Sözlü	Sözlü	Sözlü / Davranışsal	Sözlü	Sözlü	Sözlü/ Davranışsal	Davranışsal
Kapsam	Örgüt İçi Tüm Kademeler	Örgüt İçi Üst Yönetim	Örgüt İçi Üst Kademeler	İçsel ve/veya Dışsal	İçsel ve/veya Dışsal	Örgüt İçi Çok Sayıda Birey	İçsel

Kaynak: Premeaux (2001). Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking Up in the Workplace. (Doctoral dissertation, McNeese State University).

1.1.1.1 Açıkça Konuşma

Açıkça konuşma, çalışanın bağlı olduğu örgütün uygulamalarına ilişkin aksaklıkları ve işlemler ile uygulamaları ele almada izlenebilecek yöntemlere yönelik görüş ve değerlendirmelerini açıkça belirtmesidir (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Kişisel veya iş ile ilgili bir konuda destek talep etme, soru yöneltme, fikir ve görüş iletme ve kaygıları ifade etmeyi kapsayan açıkça konuşma davranışı, bireylerin iş tatmin düzeyinden bağımsız olarak örgütsel alandaki konuları yeni ele alış yollarının ve farklı düşünce biçimlerini belirtilmesi ile gerçekleştirilmekte ve katkı sağlayıp geliştirme istekliliğinden temellenebilmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003). Çalışanların ses davranışını açıkça konuşma biçimde yapması, örgütün işleyişindeki sorunlardan üst yöneticilerin haberdar olmasını sağlamak ve bunlara karşı tedbir alınması örgütün sürekliliği için önemli olmaktadır. Yöneticilerin hangi bilgiye ihtiyacı olabileceğini değil, ne duymaktan hoşlanacaklarına dikkat eden çalışanların yöneticiler ile aralarındaki iletişim örgütün etkinliğini zayıflatıcı etki yapabilmektedir. Bir çalışan tarafından konuşmama, ses davranışı göstermeme tercih edilmişse örgüt için değerli bilgiler kaybolabilir. Ancak bu toplu olarak örgüt geneline yayılmış ise kurumsal performansın olumsuz etkilenmesi mümkündür (Milliken ve Morrison, 2003). Bunun gibi kısıtlı ölçüde olduğu ifade edilebilecek sessizlik davranışları, eğer örgüt içi süreçlerdeki zayıflıklar veya genel değişimler idrak edilemezse, sınırlarını genişleterek örgütsel performansa büyük oranda zarar verme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle açıkça konuşma normal olağan bir davranış olarak kabul edilir ve gerekli bulunmaktadır (Edmondson ve Detert, 2005).

Açıkça konuşma biçiminde ses davranışı göstermek ile yüksek sesle konuşma arasında belirli farklar vardır. Sesini yükseltmek iş arkadaşları ve yakın örgütsel düzeydeki bireylerle yapılmakta iken açıkça konuşmanın yöneldiği bireylerin yöneticiler ve hedefin üst yönetim olduğu aktarılmaktadır (Liu, Zhu ve Yang, 2010). Açıkça konuşmanın ne düzeyde ve ne sıklıkta olacağına yöneticilerin tutumlarına göre karar verilirken ses yükseltilmesi yakın pozisyonda bulunan birimlere yöneliktir (Kulualp, 2016).

Morrison ve Milliken (2003) bireylerin örgüte katkı sağlama ve adaletsizliklerle ilgili ses davranışı göstermeleri sebebiyle neleri tecrübe edebileceklerine yönelik algılara yoğunlaşmışlardır. Açıkça konuşarak bir etki oluşturabileceğine yönelik beklenti karşılanmadığında çalışanlar, seslilik gösterme istekliliklerini kaybedebilmektedirler. Aksine, eğer çalışanlar açıkça konuşmalarına yönelik olumsuz tepki almayacaklarına yönelik değerlendirmelere sahipler ise güven duygusunu yaşayacaklar, katkı sunabileceklerini değerlendirerek açıkça konuşabileceklerdir. Başka bir deyişle, birey alabileceği olumsuz tepkiler nedeniyle güvensiz hissedebileceği için açıkça konuşma istekliliği azalabilmektedir (Kulualp, 2016). Nitekim, bireylerin konusunun açılmasından uzak durulan konularda açıkça konuşma davranışını gösteren çalışanların, terfi alamama, uygunsuz davranış görme ve işten çıkarılabileceklerine yönelik endişe sahibi oldukları tespit edilmiştir (Detert ve Edmondson, 2006). Oysa, örgütteki iletişim yollarının açıklığı örgütsel süreç ve işlemlerin daha nitelikli hale gelmesine destek olabilecek ve yeni yaklaşımların meydana getirilmesine zemin hazırlayabilecektir. Bu da, örgütsel konulardaki değişime olası dreci zayıflatabilecek ve geliştirilmesine yönelik tecrübe ve kabiliyetleri besleyebilecektir (Detert ve Edmondson, 2006).

1.1.1.2. Konu Benimsetme

Konu benimsetme örgütte yönetim anlamında sorumluluğu olan bireylerin örgütün başarısı için önemli olduğu değerlendirilen etmenleri, değişimleri ve yönelimleri vurgulama çabasını ifade etmektedir. Bu anlamda konuşulmayan bir konu hakkında sessizliğin ortadan kaldırmasını içermektedir (Kulualp, 2016). Örgütte var olduğu düşünülen cinsiyet eşitsizliğinin kadın bir yönetici tarafından dile getirilmesi konu benimsetmeye örnek olarak verilebilir (Piderit ve Ashford, 2003). Örgütün daha nitelikli hale gelmesine ve kişilerin örgütsel ortamdaki etkinliklerini artırmayı amaçlaması anlamında açıkça konuşmaya benzediği ifade edilebilir. Konu benimsetmede açıkça konuşmadan farklı olarak çalışanların motive edilmesi isteği bulunmaktadır. Çalışanların motive edilebilmesi açısından sorun bildirme ses davranışı biçimi ile de benzeyen konu benimsetme, sorun bildirme seslilik formundan yöneldiği birimler açısından farklılaşmaktadır (Morrison ve

Milliken, 2000). Yönetim anlamında sorumlulukları olan çalışanlar örgüt için önemli görülen konulara dikkat çekilmesi amaçlamaktadırlar. Konuları dile getirmenin faydalı olduğuna ve sonuç getirebileceğine yönelik algıya sahip olan çalışan, zarar görebileceğine yönelik değerlendirmesi zayıfsa ve desteklenebileceğini düşünüyor ise ses davranışında bulunabilmektedir (Dutton ve Ashford, 1993).

Bireyler tarafından önemli olabileceği düşünülen hususlar, ancak yöneticilerin desteklemeye ne ölçüde açık olduğu, iletilenleri dikkate alma olasılığı ve örgütteki durumun ses davranışı göstermek için uygunluğunun değerlendirilmesinden sonra aktarılabilir. Eğer şartlar elverişli olarak değerlendiriliyor ise yönetici ile iletişim kurularak bilgiler aktarılmakta, elverişsiz olarak değerlendiriliyor ise kritik öneme sahip olabilecek konular iletilmeyebilmektedir. Örgütte bulunan destekleme kültürü ve bunun bireyler tarafında algılanması, çalışanların ses davranışı göstermek için şartları uygun olarak değerlendirmesini sağlamaktadır. Dikkate alınıp destekleneceğini düşünen birey korku ya da belirsizlik hissetmeden iletişim kanallarını kullanabilecek, aksi takdirde iletilmek üzere yönetim için önemli olabileceğini düşünse bile aktarmayabilecektir (Dutton ve diğ., 1997).

1.1.1.3. Üstleri Etkileme

Üstleri etkileme, bireyin örgütte var olan güçlü bir yapı ya da uygulamanın değişimine yol açabilecek ve bireyin kendisine ya da örgüte olumlu sonuçları olabilecek yöntemleri bilinçli şekilde geliştirdiği davranıştır (Waldron, 1999). Bu anlamda sözsüz davranışları da içermekte olan üstleri etkileme bireyin yöneticisini etkilemeyi hedeflediği stratejik bir iletişim kurma yöntemidir. Krone (1992)'ye göre üstleri etkileme açık, politik veya stratejik olarak yapılabilmektedir. Açık etki bir konu hakkında eyleme geçilmesi talebinin iletilmesi ve arzu edilen sonucun yöneticiye belirtilmesini içerir. Etki etmeye yönelik araçlar açık bir şekilde kullanılır. Diğer bir ifade ile etki etme girişiminin üst tarafından anlaşılması istenmektedir. Talep edilenler araştırma yapıp bilgi toplanarak gerekçelendirilir, dayanakları açıklanır ve savunulur. Açık etki girişimi doğrudan bir etki yaratmayı

hedeflerken politik etki dolaylı etki yaratmayı hedeflemektedir. Politik etkide arzu edilen sonuç ya da etki etme isteği ve yöntemler açıkça belirtilmez. Politik etki iki farklı biçimde meydana getirilir; arzu edilen sonuç açıkça belirtilip etki yöntemleri açıkça kullanılmaz ya da yöntemler açıkça kullanılıp arzu edilen sonuç belirtilmez. Stratejik etki girişimi, çalışanın etki isteğinin ve etki etmekte kullandığı araçlarının belli edilmediği ve arzu edilen sonuçlar hakkında bilgi verilmeyen etkileme girişimi türüdür. Stratejik etki girişimde bilgiler çalışan tarafından çarpıtılarak aktarılır ve davranışlar dürüst değildir (Krone, 1992).

Kassing (2002) tarafından çalışınların üstleri etkilemek için izlenen yolların belirli şekillerde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Çözümlerini doğrudan yönetime iletebilen bireyler, aynı zamanda iş ve işlemlere ilişkin bilgi ve tecrübeleri ile somut delilleri kullanabilir veya yöneticisi ile uyuşmazlık yaşayan çalışma arkadaşının düşüncesini bir üst amire iletebilmektedirler. Yönetimin dikkatini çekmek ve çözüm bulunmasını sağlamak amacıyla, diğer çalışma arkadaşlarıyla birlikte uyuşmazlık konusu sıklıkla tekrarlanabilir aksi takdirde işten ayrılınacağı vurgulanabilmektedir (Kassing, 2002).

1.1.1.4. İlkeli Örgütsel Muhalefet

İlkeli örgütsel muhalefet biçimdeki davranışlar yapıcı eleştiri, örgüt içi protesto, örgütteki işlemleri engelleme gibi farklı şekilde yapılabilir (Graham, 1986). İlkeli örgütsel muhalefet, bireylerin örgütte bulunan düşünce yapısı ile davranış biçimine ve uygulamalarına karşı duruş göstermek veya değiştirmek amacıyla yapılan bilinçli eylemlerdir. Bu eylem bir karşı duruş çabasını içerir (Premeaux, 2001). Karşı duruşun yanında örgüte bağlılık ile katkı yapmayı ve haksızlık yapmaktan kaçınmayı da kapsamaktadır. Muhalefet davranışının nereye yöneltildiğine göre üç biçimi olduğu ifade edilmektedir. Kassing (2011)'e göre yukarı yönlü muhalefet örgütteki yönetici veya karar verici konumunda bulunan bireylere yöneliktir. Yapıcı kaygılar taşımakla birlikte yönetici tarafından görmezden gelinebilir, reddedilebilir veya dikkate alınarak eyleme geçilebilir. Reddedilmesi ve görmezden gelinmesi yönetimin hoşgörülü olmamasından ve yönetimsel zayıflıklardan kaynaklanabilmektedir. Örtülü muhalefetin yönü benzer konumda bulunan çalışınlardır ve

yönetici tarafından geri çevirmekten, cezalandırılmaktan veya huzursuz edilmekten kaygı duyulduğunda gerçekleşmektedir (Garner, 2013). Kassing (2011) örgüt dışı birimlere yönelen muhalefeti sığınmacı muhalefet olarak belirtmiş ve muhalefet gösterildiği için yönetimden misilleme beklendiğinde gerçekleştirilebileceğini ifade etmiştir.

İlkeli örgütsel muhalefet davranışı gösteren çalışanlar, etik davranışa önem verir, örgütünün gelişmesine katkı verme amacı taşır ve örgütün gelişip değişmesi için çaba harcamaktadırlar. Bu anlamda örgütün daha üretken, öğrenme ve gelişmeye daha açık ve etik davranışlara bağlılığı geliştirmeye yardımcı olması açısından değerli görülmektedirler. Temel güdüsü doğruyu söylemek ve aktarmak olan çalışanlar, örgütte daha üst konumda bulunanların, karakterlerini ve eleştirinin değerini anladıklarını umar, iletişim ve saygı çerçevesinde karşılık beklemektedirler (Shahinpoor ve Matt, 2007).

1.1.1.5. Muhbirlik

Olumsuz davranışları ifşa etme, etik hattı ve sorun bildirme olarak da isimlendirilen muhbirlik davranışı, örgütsel alanda karşılaşılan ahlaki, adil veya yasal olmayan uygulamaların çalışanlar tarafından yönetsel kontrol olmaksızın yetkili yerlere aktarılmasıdır (Near ve Miceli, 1985). Etik, ahlaki ya da yasal olmayan bir durumun veya uygulamanın otoriteyi suçlayarak açığa çıkarılmasını içeren muhbirlik davranışı, bu yönüyle diğer ses davranış biçimlerinde ayrılmaktadır. Örgüt içinde açığa çıkarılıyorsa içsel muhbirlik, örgüt dışına çıkarılıp örgütteki uygulama hakkında endişe ve kaygılar bildiriliyorsa dışsal muhbirlik olarak adlandırılmaktadır (Chiasson ve diğ., 1995). Gerekli adımları atabilecek veya harekete geçebilecek örgüt dışı yapılara başvurulmaktadır. Çünkü birey, örgüt için sonuçları değil değişimi öncelemektedir (Premeaux, 2001). Muhbirlik davranışını diğer ses davranış biçimlerinden ayıran diğer nokta, muhbirliğin tedbirli ve muhakeme sonucunda yapılıyor olmasıdır. Haklı nedene dayanan muhbirlik davranışının sosyal faydalarından dolayı kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir. Nitekim bireylerin muhbirlik davranışı göstermesi algılanan iki tür çatışmadan kaynaklandığı ifade edilmektedir. Birincisi, bireyin etik değerleri ile bağlı olduğu örgütün etik değerlerinin

çatışmasıdır. Örgütünde etik dışı bir uygulama olduğunu algılayan birey cesaret göstererek örgütüne cephe alıp kötüleyebilir ya da uyumunu koruyarak etik dışı uygulamaya karşı bir davranış geliştirmeyebilir. İkinci çatışma, bireyin etik değerleri ile örgüte bağlılığının çatışmasıdır (Jubb, 1999). İkilem yaşayan birey muhbirlik davranışı gösterebileceği gibi farklı yollar arayabilir ya da eyleme geçmeyebilir. Boxall ve Purcell (2016) anılan çatışmaların muhbirlik davranışına neden olmasını örgütsel etmenlerle açıklamıştır. Araştırmacılara göre yönetimin dürüstlük ve samimiyet düzeyi ile çözüm üretebilme derecesi muhbirlik davranışı gösterilmesinde rol oynayabilmektedir. Çözüm üretme konusunda duyarlı olmayan örgütlerde sorunlar örtbas edildiğinde veya zorbalıkla bastırıldığında, bireyler bunları örgüt dışında açığa çıkarabilmektedirler. İçsel muhbirlik davranışlarının bireylerin örgütlerinin eleştiriye açık olmayan kültüre sahip olduğunu algıladığında gerçekleştirildiğini ifade eden Shaninpoor ve Matt (2007), sorunların ve değişimi talep eden girişimlerin bir üst ya da farklı bir örgütsel kademeye yöneltildiğini belirtmişlerdir.

Muhbirlik davranışınında bulunan bireylerin örgütsel tutumlarını inceleyen Uys (2000) 'a göre, muhbirler dürüsttür ve örgüte bağlılık duymaktadırlar. Bağlılıkları kendi ahlaki ve etik değerleri ile örgütün misyonunu benimsemiş olmalarından kaynaklanmaktadır.

1.1.1.6. Ses Çıkartma

Ses çıkartma kavramı çalışanların sesi olarak da kullanılmakta, kişilerin kararların alınma süreçlerine dahil olmasına yardımcı olan ve örgütsel alandaki uygulama ve işlemlerindeki adalet beklentisini belirtmek amacıyla kullanılabilir (Premeaux, 2001). Çalışanlar düşünce, talep ve arzularını rica ve protesto etmek şeklinde üst yöneticilere iletebilmektedirler. Örgüt dışındaki yollar ile de düşüncelerin ifade edilmesini kapsayan ses çıkarma davranışında dışsal yöntemlere kamuoyu ile paylaşma ve sendikalar yoluyla iletilme örnek gösterilebilir (Pinder ve Harlos, 2001). Adaletsiz olduğu değerlendirilen tutumlar, davranışlar ve tatminsizlik sonucunda geliştirilen tepkiler farklı olabilmektedir. Hoffmann (2006), anılan tepkinin işten ayrılmaksızın ses davranışı gösterme veya işten çıkma

biçimlerinde kendini göstereceğini ifade etmiştir. Ses çıkartma davranışının dört temel biçimde kendini gösterdiği belirtilmektedir. Belirli bir sorun ya da konuya yönelik hissedilen tatminsizlik ve endişelerin yönetimle paylaşılmasını içeren ses çıkarmak davranışı, bireylerin doğrudan yönetimden ya da bağlı kuruluşlar yoluyla taleplerini dile getirmesi biçimde de görülmektedir. Yönetime alacağı kararlarda yardımcı olmayı, örgütün etkinlik ve etkililiğine katkı sunmayı kapsamaktadır. Katkı sunan ve yardımcı olmayı amaçlayan ses çıkartma davranışı yönetime katılma ve örgüte bağlılığı içermektedir. Ses çıkartma davranışının diğer biçimi çalışanların ve örgütün varlığını sürdürebilmesini ve sürekliliği sağlayabilmeyi amaçlayan çalışan ile yöneticilerin ortak beklentilerini ifade etmesidir (Dundon ve diğ., 2004). Açıkça konuşma biçimini tanımlamak için de kullanılan ses çıkartma kavramının belirli ölçüde açıkça konuşmayı ifade edebileceği söylenebilir. Çünkü, ses çıkartma davranışının, bireylerin örgütteki değişimi hedefleyen tedbir alma ve önerilerde bulunma (Dyne, Ang ve Botero, 2003), hoşnutsuzlukların ilgililere aktarılma sıklığı (Boroff ve Lewin, 1997) ile gönüllü olarak örgütsel etkinliklere katkı sağlayabilecek düşüncelerini ifade etme (Bowen ve Blackmon, 2003) nitelikleri açıkça konuşmayı da betimleyebilmektedir.

1.1.1.7. Sorumluluk Alma

Sorumluluk alma, çalışanların işlerin yapılma biçimi ve işlemlere yönelik isteğe bağlı, yapıcı ve katkı sunan çabalarıdır (Morrison ve Phelps, 1999). Sorumluk almaya yönelik ses davranışı bu yönü ile açıkça konuşmaya benzemektedir. Sorumluluk almada, açıkça konuşma biçimde olduğu gibi işin yapılış yöntem ve yolları ile ilgili fikir beyan edilerek işlerin yapılışı ile ilgili düzenleme, düzeltme veya değişimi amaçlanmaktadır (Premeaux, 2001). Yine açıkça konuşmaya benzer şekilde, örgütün içsel işleyişi ile ilgili gelişim ve iyileştirme niyeti olmasının yanında aynı zamanda bahsedilecek değişim ve gelişime yönelik bu konuda sorumluluk alınabileceği de belirtilmektedir. Bu anlamda resmi olmayan liderlik özellikleri göstermesi nedeniyle açıkça konuşmayla kıyaslandığında çalışanlar tarafından daha riskli olarak algılanmaktadır (Çakıcı, 2007).

Çalışanlardan resmi biçimde talep edilmemesine rağmen sorumluluk alan bireyler, örgütün gelişmesini ve yenileşmesini destekleyerek yeni anlayış ve yöntemlerin yerleştirilmesinde önemli rol oynayabilmektedirler. Bireylerin sorumluluk almaya istek göstermeleri ise örgütün yeni fikirlere ne ölçüde açık olduğuna bağlıdır (Seppälä ve diğ., 2012). Moon, Kamdar, Mayer ve Takeuchi (2008) tarafından yapılan çalışmada sorumluluk alma davranışı ile görev bilinci ve örgütsel adaletin olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

1.2. SES DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların daha az ses davranışı göstermesinin kendilerinin yanında örgütlerine de tercih edilmeyen etkilerinin olduğu belirtilmektedir. Ses davranışı konusunda yapılan çalışmalar, çalışanın sesliliğinin artırılarak işle ilgili tutumların düzeltilebileceğini ifade etmektedir. Yöneticilerin çalışanların ses davranış düzeylerini artırmaya yönelik eylemlerinin isten tatmin olma seviyesini artırabileceği belirtilmektedir (Kulualp, 2016). Ses davranışının örgüt yöneticilerinin edindikleri tutum ve geliştirdikleri davranışlarının bir çıktısı olduğunu belirtilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Ses davranışını azaltan etmenler arasında ön sıralarda yer alan etmenlerden biri çalışanların ses davranışı göstermesinin olumsuz değerlendirilebileceğine yönelik inançlarıdır. Çalışanlar bu nedenle olumsuz tutumla karşılaşabilme ve dolayısıyla ilişkilerinin zarara uğrayacağı değerlendirmesi yapmaktadırlar. Yöneticinin tutum ve davranışlarının yanında yöneticinin yapısı da ses davranışı etkileyen faktörlerden olabilmektedir. Mesleğindeki bilgisi, yöneticilik kabiliyetleri ve kendine güveni eksik olan yöneticiler, olumsuz geri beslenme kaygısı hissedebildiklerinden görece düşük pozisyonlarda çalışan bireylerin taleplerini dikkate almama eğilimine sahip olup, istekleri ve desteklenme taleplerini farkedemeyebilirler (Milliken ve diğ., 2003). Ancak yapılan diğer çalışmalar örgütlerin çoğu zaman eleştirilere ve muhalif düşüncelere hoşgörülü olmadığını göstermektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Örgütlerince düzenlenip uygulanan işlemler ile yöntemleri benimsemeyip karşı duran, azınlıkta kalan bireyler dışlanmak, reddedilmek, cezalandırılmak ve karşılık bulamamak sonuçlarıyla karşılaşabileceklerine inanmaktadırlar. Bu inanış örgütsel sessizlik iklimine neden olabilmektedir (Nemeth ve Nemeth-Brown, 2003). Çalışanların kendilerini

ifade edebilme, hoşnutsuzluklarını belirtme fırsatı bulamadığı ve ses davranışı gösterme konusunda cesaretlendirmeyen ortamlarda sessiz kalma davranışı örgütsel norm halini alabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Örgütsel norm halini almış sessizlik davranışı Peirce, Smolinski ve Rosen (1998) tarafından Sağır Kulak Sendromu olarak kavramsallaştırılmıştır. Sağır Kulak Sendromu, sessizlik iklimi gibi örgütsel sessizliğe neden olan etmenlerin belirtilmesi ve ses davranışının önündeki engelleri işaret etmesi anlamında önemli görülmektedir. Sessizlik davranışında bulunan çalışan fikir ve görüşlerini ifade etme olanağı bulamadığından kendini etkileyen süreçlerde kontrol eksikliği algısına sahip olabilecektir. Bu algı doğrudan memnuniyetsizlik, stres ve hatta sabotaja varan zararlı sonuçlara yol açabilmektedir. Oysa ses davranışı göstermek, çalışanların işe, işin yapılış biçimine ve işlemlere ilişkin kayıtsızlığını azaltacak, bu sayede içsel motivasyonu artırabilecek ve dolayısı ile iş tatmini artırma, işten ayrılma ve personel devir oranını azaltma etkileri nedeniyle hem örgüt hem de birey için arzu edilen sonuçlar doğurmaktadır (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012). Deneyim, pozisyon, kendine olan güven, yorum yapılması ve sorunların dile getirilmesinin hoş karşılanmaması, izolasyon ve dışlanma korkusu çalışanların daha az ses davranışı göstermelerine neden olan bireysel faktörlerdendir. Kişilerin öz değerlendirmeleri neticesinde kendilerine dair sahip oldukları algılar kendine saygı olarak belirtilebilir. Bireylerin kendilerini değerlendirmeleri neticesinde varılan öz saygı yargıları, davranış ve tutumlarını belirlemede önemli katkıya sahip olabilmektedir. Diğer bir ifade ile özsaygı, bireylerin kendini ifade etme anlamında belirleyici ve olumlu yönde etki sağladığı ifade edilmektedir. Özsaygısı görece yüksek seviyede olan bireylerin açıkça konuşma davranışına eğilimi, özsaygısı görece düşük bireylere göre daha yüksek olacaktır. Çünkü özsaygısı düşük kişilerin açıkça konuşma davranışı sergilemeleri sonucunda doğabilecek risklere karşı kendisini korumaya alma ihtiyacının ve risklerden kaçınma eğilimin diğerlerine göre daha fazla olmaktadır. Bu nedenle özsaygısı görece yüksek olan bireyler daha fazla ses davranışı gösterme eğilimine sahip olabilmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Ses davranışı gösterilmesinde örgütsel ve bireysel birçok faktörün rol oynadığı ve çalışan sesliliğinin hem örgüt hem de birey için olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Bir

araştımda katılımcıların sesliliklerinin dikkate alındığına inandıklarında işyerinde en iyi performans gösterebileceklerine duydukları inancın dikkate alınmayacaklarını düşünen çalışanlara göre 4,6 kat fazla olduğu tespit edilmiştir (www.forbes.com). Başka bir araştımda ise katılımcılar, %83 oranında ses davranışı göstermeye istekli olduklarını beyan etmişler ve sakınmayı gerektiren örgütsel etmenleri belirtmişlerdir (www.ibm.com). Bu kapsamda ses davranışının örgütsel ve bireysel faktörleri ve etkileri kapsamında değerlendirildiği söylenebilir.

1.2.1. Örgütsel Faktörler

Araştırmalar çalışanın örgütteki iş ve işlemlere ilişkin olumsuz olan bilgileri ve eleştirileri daha yüksek pozisyondaki bireylere iletmede isteksiz olduklarını göstermektedir (Read, 1962; Roberts ve O'Reilly, 1974). Hiyerarşik yapının düzenlenerek bürokrasinin azaltıldığı ve iletişim kanallarının desteklenip güçlendirildiği örgütlerde isteksizliği azaltılabilecek ve çalışanlar arasında ses davranışı daha sık ve etkin olabilecektir (Glaser, 1984; Roberts ve O'Reilly, 1974). Nitekim küçük örgütlerde çalışanlar, büyük örgüt ya da çalışma gruplarıyla kıyaslandığında farklı görüş, düşünce fikirlerini ifade etmeyi daha kolay ve daha az riskli görebilmekte bu nedenle çalışanlar arasındaki ses davranışı daha sık ve etkin olabilmektedir (Islam ve Zyphur, 2005). Örgütün büyüklüğüne dayalı olarak üst amir sayısının da çalışanın ses davranışında rol oynadığı ifade edilmektedir. Deters ve Trevino (2010) tarafından yapılan çalışmada çalışanın açıkça konuşma biçiminde ses davranışı gösterme isteğini etkileyen faktörlerde ilk amirin yanı sıra daha üst amirlerin de önemli sayılacak derecede etkili olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, bir örgütte örgütsel yapı ne düzeyde dikey ise, üst kademe yöneticilerin alt kademeler ile iletişim kanallarının oluşturulması ya da korunabilmesi o düzeyde zor olduğundan, yöneticinin çalışana güven düzeyi de o derece düşük ya da yüksek olabilecektir. Bu durum yöneticinin çalışana ilişkin yaptığı değerlendirmeyi etkileyebileceğinden, çalışanın daha az ses davranışı göstermesine bir diğer neden olarak sayılabilir. Nitekim Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) ses davranışının diğer kişileri nasıl etkilediği ses davranışı gösterilip gösterilmemesine karar verilmesinde önemli rol oynayabileceğini belirtmişlerdir. Çünkü

ses davranışında bulunmak yöneticilerin diğer çalışanlara yönelik olumsuz bir çıkarım yapmasına neden olabilir. Bu nedenle bir soruna dikkat çekmek, sorunu dile getirmek örgüt içinde fikir ayrılığı yaratabilir veya başka bir çalışana fazladan iş yüküne yol açabilir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2013). Yöneticiyi örgütün içerisinde atamak yerine, farklı örgütlerden almayı tercih eden örgütler üst yönetim ile çalışanlar arasındaki basamaklarda bir boşluk meydana getirebilmektedir. Bu boşluk sesliliğin azaltılmasına sebep olabilecektir. Çünkü çalışanların ses davranışı sergileyip sergilemeyeceğine yönelik kararlarını verirken ilk amirin üst amire karşı tutumunun bir rehber olarak alınabildiği belirtilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005).

Yöneticinin açıklığı ile ses davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda çalışanların yöneticilerinin ulaşılabilir, fikir, düşünce ve önerilerine duyarlı olduğuna inandıklarında daha yüksek güven hissettikleri ve dolayısıyla daha fazla ve daha sık ses davranışında bulunma eğilimine sahip olduklarını göstermektedir (Saunders ve diğ., 1992; Detert ve Burris, 2007). Benzer şekilde çalışanlar yöneticileri ile rehberlik ve danışmanlık ilişkileri kurduğu durumlarda ses davranışı gösterme eğilimleri artmaktadır (Edmonson, 2003; Tangirala ve Ramanujam, 2012). Yöneticilerin açıklığı ve çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileriyle beraber liderlik tarzlarının da çalışanların ses davranışı göstermesi üzerinde etkili olduğu gösteren çalışmalar vardır. Söz konusu çalışmalardan Deters ve Burris (2007) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlerin bağlılık oluşturup, çalışanları sorunları yaratıcı şekilde çözüm bulmaları konusunda desteklemesinin çalışanların ses davranışı göstermesi konusunda olumlu yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Etik liderlerin güvenilir bir ortam yaratması nedeniyle çalışanların ses davranışı gösterme konusundaki algıladıkları riskin azalması ve dolayısıyla örgütte ses davranışının gelişmesini sağlayabilmektedir (Morrison, 2011; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009).

Örgütsel kültürün ve örgütteki ortak inanışların ses davranışı gösterilmesi üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Morrison, 2011). Yapılan çalışmalar çalışanların örgütün konu benimsetme biçimindeki ses davranışını destekleyen kültüre sahip olduğunu ve üst yönetimin dinlemeye istekli olduğuna inandıklarında örgütlerini ses davranışı gösterme konusunda

uygun bulduklarını ortaya koymaktadır (Dutton ve diğ., 1997; 2002). Ses davranışının ve örgütsel bağlılığın pozitif şekilde birbirini etkilediği ilişkide yönetime duyulan güvenin dolaylı etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (Rees, Alfes ve Gatenby, 2013). Yöneticilerin ya da liderlerin, örgütteki bireylerin sorun çıkarmalarının örgütü olumsuz etkilemeyeceği, hata yapabilme konusunda rahat hissedilen bir ortamı yaratabilmeleri sayesinde daha etkin bir örgütün oluşabileceği ve örgütün etkililiğinin artacağı ifade edilmiştir. Bunu yapabilen örgütler, engelleri ortadan kaldırarak çalışanları konuşmaları konusunda motive etmektedirler. Bu yolla örgütler, kaygıları ve aksaklıkları dile getirmeyi katkı sağlayıcı olarak değerlendiren güvenli bir hareket alanını yaratma zemini oluşturabilmektedirler. Yaratılan hareket alanı ses davranışı göstermeye yönelik isteksizliği de önleyebilmektedir (Edmonson, 1999). Nitekim Rees, Alfes ve Gatenby'nin (2013) çalışmasında, görüşlerini ve önerilerini açıkça ifade etmekte rahat olan çalışanların işlerine ilişkin ilgi düzeylerinin daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı çalışmada işle ilgilenme düzeyinin üst yönetim ile olan sosyal ilişkilerin görece yoğun olması ile ilişkili olabildiği saptanmıştır. Bununla beraber, yönetime duyulan güvenin bir ölçüde bireylerin ses davranışı sıklıklarını artırabildiği görülmektedir. Ancak üst düzey yöneticilerle organizasyondaki diğer bireylerin arasında fazla olan yaş, cinsiyet, ırk ve etnik köken gibi demografik farklılıklarının, çalışanların şüpheciliğini artırabilecek olması nedeniyle ses davranışı gösterme eğilimi azaltabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

1.2.2. Bireysel Faktörler

Yapılan çalışmalar bireylerin işe ilişkin duydukları tatmin, bağlılık, adalet algıları ve yapıcı değişiklik yaratma isteği ile ses davranışı arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir (Morrison, 2011; Detert ve Burris, 2007). Yapıcı bir değişiklik yaratma ile örgütteki iş ve işlemleri geliştirmeye ilgili düşüncelerini ifade eden ve iletişim kurma yolları arayan kişilerin beş faktör kişilik özelliklerinden örgütteki sorumluluk kişilik özelliği yüksek olan bireylerden olduğu gözlemlenmiştir. Benzer şekilde dışadönük kişilik özelliğine sahip olan bireylerin ses davranışı gösterme eğilimlerinin yüksek olduğu çünkü bu konuda diğer kişilik özelliklerine kıyasla daha düşük düzeyde kaygı duydukları

belirtilmiştir (Lepine ve Van Dyne, 2001). Performansı yüksek olan çalışanlar, yöneticilerinin kendilerinden aldığı bilgi, fikir ve düşüncelere önem verdiğine inanıyorlarsa, ses davranışı gösterme konusunda istekli olmaktadır (Detert ve Burris, 2007). İşle ilgili fikir ve önerileri dile getirmeyi, konuşmayı ve iletişimi işlerinin bir parçası ve gereği olarak gören çalışanlar, ses davranışı gösterme konusunda bu işlevleri işlerinin bir gereği olarak görmeyen çalışanlara kıyasla daha istekli oldukları tespit edilmiştir (Van Dyne, Kamdar ve Joireman 2008). Kutanis ve Karakiraz'ın (2012) 100 üniversite personeli ile yaptıkları çalışma sonucunda özsaygı ve kontrol odağı derecesinin de çalışanın yer aldığı örgütlerdeki seslilik gösterme düzeyi üzerinde etkisi olduğu anlaşılmıştır. Özsaygı değerlendirmeleri görece yüksek, iç kontrol odaklı bireylerin diğer bireylere göre daha fazla ses davranışı gösterdikleri anlaşılmıştır. Benzer şekilde bireylerin yüksek başarı ihtiyacına sahip olması, olumsuzluk ve zorluklara meydan okuyabildiğini ve bu nedenle oluşabilecek risklere katlanarak hareket etmesini sağlayabilmektedir. Yüksek başarı ihtiyacına sahip kişiler olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarından şüphe etmeseler bile yüksek başarı ihtiyacı görece düşük olan kişilere göre ses davranışı gösterme eğilimleri daha yüksek olabilmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Ses davranışının çalışanların toplumsal imaj, ödül ve ceza ile performans değerlendirmelerinde olumlu ya da olumsuz etkisi olabilmektedir. Seslilik örgüt içinde sürekli şikayet eden ve sorun yaratan kişi olarak görülmeye neden olabilir veya performans değerlendirmesine olumsuz şekilde yansıtılabilir. Örneğin muhbirlik biçimde ses davranışında bulunan kişilerin çoğu zaman misillemeye maruz kaldığı tespit edilmiştir (Miceli, Near ve Dworkin, 2008; Pinder ve Harlos, 2001). Çalışanların ses davranışı göstermeinin toplumsal imajlarının yanında performans değerlendirmesinde de olumlu etki gösterdiği belirtilmektedir (Whiting, Podsakoff ve Pierce, 2008; Van Dyne ve LePine, 1998). Eğer çalışan ve yönetici ses davranışının makul sıklıkta ve nitelikli olduğu konusunda hemfikir ise olumlu, aksi durumda olumsuz etkiler yaratabilecektir (Burris, Detert ve Romney, 2010). Bunun yanı sıra bireylerin örgütteki pozisyon, tecrübe ve kıdemlerinin ses davranışını göstermeleri konusunda etkili olduğunu tespit eden çalışmalar yapılmıştır.

Örgütteki konum ile ilgili olarak, statü ve gücün örgütteki olumsuzluklara duyarlı olunmasına neden olması, üst konumlarda çalışan bireylerin üst konumda olmayanlara göre daha sık ses davranışı göstermeye neden olabildiği tespit edilmiştir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Diğer bir ifade ile konum yükseldikçe ve kaynaklara ulaşma yetkisi arttıkça değişim ve gelişim için duyulan sorumluluğun artması nedeni ile ses davranışı gösterme sıklığının da artmaktadır (Fuller, Marler ve Hester, 2006). Çalışma süresi görece daha az olan bireylerden birçoğunun etkin ses davranışı göstermek için erken olduğu ve ses davranışı göstermenin kendilerinin örgütteki imajı için riskli olduğuna inandıkları belirtilmiştir. Ancak aynı örgütte uzun zamandır bulunan çalışanların risk algıları görece düşük ve güvende hissetme düzeyleri de görece yüksek olduğundan ses davranışı gösterme eğilimleri daha fazla olmaktadır (Morrison, 2011). Yarı zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlara göre daha düşük pozisyonda olması, daha az sorumluluk duyması ve bulunacakları ses davranışının etkiliğinin düşük olabileceğine inanmaları nedenleriyle ses davranışı gösterme eğilimlerinin tam zamanlı çalışanlara göre daha düşük seviyede olduğu belirtilmektedir. Nitekim Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından yapılan çalışmada tam zamanlı çalışan bireylerin yarı zamanlı çalışan bireylere kıyasla daha fazla ses davranışı gösterdiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde başka bir işe geçebileceğine inanan çalışanlar ses davranışı göstermeyi farklı bir işe geçebileceğine inanmayanlara göre daha az riskli bulmaktadırlar. Diğer bir ifade ile iş değiştirebilme yetisine sahip olmak ses davranışı gösterme konusunda algılanan riski azaltmaktadır (Athanasziades, 1973; Maier, Hoffman ve Read, 1963).

Demografik özelliklerin ses davranışı ile ilişkilerini ele alan çalışmalar, çalışanların yaş aldıkça artan uyum sağlama kabiliyetleri ve tecrübeleri sayesinde, zorluklara ve sorunlara karşı ruhsal gerilim düzeyi düşmekte ve böylece sorunlar karşısında daha az ses davranışı göstermeyi tercih edebilmekte olduğunu göstermektedir. Ancak yaşı görece yüksek olan bireylerin, risk altında olduklarına ilişkin algıları olduğu takdirde fikirlerini ve düşüncelerini beyan etme isteklerinin gençlere göre daha az olduğu belirtilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Öneri getirmeye yönelik ses davranışında bulunma eğilimi erkeklerin kadınlardan göre daha yüksek, ancak kadınlar tarafından yöneticileri ile iletişim kurmaya yönelik gösterilen ses davranışında bulunma sıklığının erkeklerden daha

yüksek olduğu belirtilmektedir. Kadınların bir fikir etrafında birlik olup bunu eyleme dönüştürme eğilimlerinin erkeklere göre yüksek olmasına rağmen, erkekler iletişim kurma ve düşünce ve fikirlerini ifade etmeye yönelik davranışlarda bulunma sıklığının kadınlardan daha fazla olabildiği tespit edilmiştir. Bununla beraber, kadın ve erkeklerin beraberce buldukları ortamlarda etki düzeyleri anlamında erkeklerin kadınlardan daha yüksek etkiye sahip olabildiği görülmektedir (Lepine ve Dyne, 1998). Ayrıca örgütlerde etnik köken bakımından azınlıkta olan bireylerin görece daha az ses davranışı gösterdiğine ilişkin bulgular elde edilmiştir (Detert ve Burris, 2007). Şekil-1, çalışanların sesliliğinin bireysel ve örgütsel etmenleri ile örgütsel tutum ve davranışlara etkilerini göstermektedir (Morrison, 2011).

Şekil-1. Ses Davranışı Sonuçları

		Etki		
Örgütsel Faktörler	• Örgütsel Yapı	• Kararlara Katılım	+	Örgütsel Sonuçlar
	• Örgütsel Kültür	• Hataların Düzeltilmesi	+	
• Örgütün Büyüklüğü	• Öğrenme ve Gelişme	+		
• Örgütteki Ortak İnanışlar	• Çalışma Arkadaşları Üzerinde Etki	+/-		
• Yönetimin Açıklığı	• Örgütsel uyum	+/-		
• Yönetici ile İlişki				
Bireysel Faktörler	• Liderlik Tarzı	• Kontrol Hissi	+	Bireysel Sonuçlar
	• Üst Yönetici Sayısı	• İşe Yönelik Tutumlar	+	
	• İşe İlişkin Tutumlar	• Stres	-	
	• Kişilik	• Topluluksal İmaj	+/-	
	• Demografik Özellikler	• Ödül/Ceza	+/-	
	• Tecrübe ve Kıdem	• Performans Değerlendirme	+/-	
	• Tam-Yarım Zamanlı Çalışma	• Performans	+	
	• Performans			
• Rol				

Kaynak: Morrison (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 5(1), s. 382.

Ses davranışına etki eden faktörlerin bireylerin örgütlerine yönelik adalet algıları ile ilişkili olduğunu, dolayısıyla örgütsel adalet değerlendirmelerinin doğrudan ya da dolaylı olarak ses davranışı göstermeye eğilim, istek ve kararlar üzerinde etkili olabileceği (Takeuchi, Chen ve Cheung, 2012) ve seslilik düzeyinin kültürler arasında önemli ölçüde farklılaşabileceği (Huang, Van de Vliert ve Van der Vegt, 2005) ifade edilmektedir.

2. BÖLÜM

ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet kavramı eski çağlardan günümüze kadar tartışılmış bir kavramdır. Filozoflar, düşünürler ve bilim insanları adaleti tanımlarlarken, geçmişlerindeki tanımlardan, birbirlerinden etkilenmişler ve adalet kavramını felsefede, dinde ve devlet yönetimi ilkelerinde temellendirmişlerdir.

Sokrates, insan doğası gereği olarak adalet duygusunun varlığını savunmuştur. Sokrates'in iyiyi ve kötüyü ayırt edebilme şeklinde benimsediği adalet kavramı ona göre yaratılışı gereği içinde adalet duygusunu barındıran insana neyin doğru ve neyin yanlış olduğunu göstermektedir (Kılınç, 2013). Platon'a göre adalet kavramı "Herkesin kendi üzerine düşeni yapması ve kendi payına sahip olmasıdır" (Topakkaya, 2008). Platon adaletli olabilmek için bireylere eşit dağıtımın olması gerektiğini, başka bir ifade ile mutlak eşitliği benimsemiştir. Adalet kavramı daha sonra Aristoteles tarafından erdemlerin tümü olarak benimsenmiştir. Aristoteles adalete mutlak eşitlik açısından yaklaşmamış, adaleti ödüllendirici adalet ya da dağıtıcı adalet ve denkleştirici adalet olarak iki boyuta ayırarak adaletin temelinin ekonomik düzende olduğunu benimsemiştir (Demir, 1987). Ayrım yapılmasını zorunlu gören Aristoteles adaletin düzeltici veya denkleştirici adalete ilişkin kişisel çıkarlara ve yorumlara bağlı olmaması gerektiğini, dağıtıcı adaletin ise görelilik özelliği taşıması gereğini belirtmiştir. Paylaşımında her bireyin yetenek, çaba ve statüsünün göz önüne alınmasını vurgulamıştır. Buradaki ilkeler arasındaki ayrımın yasalara uygunluk ve eşitlik zemininde olduğu anlaşılmaktadır. Yasalara uygun olmayan, eşitsizlik ortaya çıkaran davranışların adaletsiz, eşitliği bozmayan ve yasalara uygun olanların ise adaletli olduğu belirtilmektedir (Toprakkaya, 2009). Aristoteles'e göre adaletin denkleştirici boyutu hem hukuki hem de ticari işlemlerde taraf olanlara eşit muamele yapılması gereğini ifade etmektedir. Bir mal haksız şekilde elde edilmişse, bu mal, haksız elde edenden alınıp hak edene geri verilmelidir. Denkleştirici adalet boyutu

cezayı da kapsamaktadır. Buna göre erdemsiz ve haksız fiillerin sonucunda bunları işleyen kişi hak ettiği cezayı çeker (Güriz, 2001). Adaletin dağıtıcı boyutu, orantılı eşitliği savunur. Başka bir ifade ile dağıtım her bireye mutlak eşit olarak değil, verilen emek, gösterilen çaba, tecrübe ve yeteneğe göre değildir. Adaletin sağlanabilmesi için eşitlik yeterli olmayıp bunun yanında kişilerin durumları da değerlendirilmelidir (Güriz, 2004).

Adalet kavramı bireyler arasında, bireyle devlet arasında ve birey ile toplum arasında kavramdır. Erdemlerin en büyüğü ve en kapsayıcısı olarak görülen adalet kavramı kültürel olarak da tanımlanmaktadır. Kültürel adalet tanımlamasına örnek olarak Mevlana'nın tanımı sayılabilir. Mevlana adaleti ağaçlara su vermek, her su emen kökü sulamak değil, bir nimeti yerine koymak, hakkı hak sahibine vermek olarak tanımlamıştır (Kuşpınar, 2016). Diğer taraftan siyasi düşünceler tarihinde de adalet kavramına tanımlamalar yapılmıştır. Bu bağlamda devlet ile adalet arasındaki ilişkinin mülkiyet üzerinden kurulduğu görülmektedir. Osmanlı-Türk geleneğinde bu bağlantı “Adalet mülkün temelidir” ifadesi ile kendini göstermiştir. Benzer şekilde bu adalet tanımı batı geleneğinde de var olup “Justitia fundamentum regnonum” yani krallıkların temeli adalettedir şeklindedir (Özkazanç, 2014). Adalet kavramına ilkesel olarak da yaklaşılmış ve tanımlamalar yapılmıştır. Bu yaklaşıma göre adalet hak ve doğruya saygı temelli ahlak ilkesidir. Tarafsızlığın yanı sıra dürüstlük ve doğruluk anlamında tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2009).

Adalet kavramının toplumların dönüşümüne ve bu dönüşümlere etki eden dinamiklere göre değişkenlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Devlet yönetiminden mülkiyete, cezadan eşitliğe kadar birçok unsurda kendisine yer bulmuş ve bunların temelini oluşturduğu görülmüştür. Bu nedenle göreceli olmasının yanında, değişken ve düşünce akımlarına göre farklı şekillerde kendisini göstermektedir. Adalet kelimesi kökeni bakımından arapça “adl” sözcüğünden gelmektedir. Adl, kelime anlamı olarak denge ve hakkı ifade etmekten, ingilizce justice kelimesinin kökeni jus tarafsız ve adil kişi anlamına gelmektedir.

Adaletle ilişkin modern teoriler arasında ileri gelenler ve adalet kavramının gelişimine etki ettiğine inanılan yaklaşımlar Bentham tarafından sistematik hale getirilmiş olan faydacılık yaklaşımı ve daha sonra Rawls (1985) tarafından geliştirilen adalet teorisidir.

Faydacılık teorisinde toplumun genel mutluluğunun en üst düzeye çıkarılmasının en adil düzen olacağı savunulmaktadır (Ceylan, 2012). Teoride insanlar yaratılışı gereği haz peşinde koşan bencil varlıklar olarak temellendirilmiştir. Faydacılık bireylerin hareketinde haz ve acıya ilişkin algıların etkili olduğunu savunur. Temel ilke, bireylerin acı duyduğu durumlardan uzaklaştığı ancak haz aldığı etkenlere yaklaşacağıdır. Bir davranış sergilemeden önce bireyler sahip olacağı hazzı ve acıyı tartıp davranışı sergileme kararını bu algısına göre vermektedir. Eylemin iyi ya da kötü olarak nitelendirilmesi alınan toplam haz ile çekilen acının kıyasına bağlıdır. Buna göre haz fazla ise davranış iyi, az ise kötüdür (Arslan, 2005). Eğer toplumsal fayda en üst düzeye çıkıyorsa bazı bireylerin daha çok bazı bireylerin daha az faydaya sahip olabileceği ifade edilmiştir. Diğer bir ifadeyle Bentham, en fazla kişiye en yüksek faydanın sağlanacağı düzenin en iyi düzen olduğunu ileri sürer (Avşar, 2006). Bununla birlikte faydacılık ilkesinin azami haz ve asgari acıyı sağlayacağı iddia edilmiştir. Bentham erdemliliğin faydacılık ilkesinden ayrı olarak düşünülemeyeceğini ve salt erdemli davranışların kendi içinde bir anlam ifade etmeyeceğini savunmuştur. Erdemin faydaya bağlı ahlaki bir kavram olduğu yalnızca faydacılığın en fazla mutluluğu sağlamak suretiyle en yüksek sayıda insan mutlu ya da memnun kılacağı ifade edilmiştir (Borçim, 2012). Faydacılığın ahlaki normların üzerinde bir değere sahip olduğu iddia edilerek ahlak, siyasi ve diğer alanların düzenlenmesinde temel ilke olarak alınması gerektiği vurgulanmıştır.

Faydacılık teorisine alternatif bir teori olarak Rawls'ın teorisinde toplumun toplam faydasını etkileyecek olsa bile her bireyin dokunulmaması gereken haklara sahip olduğu ifade edilmiştir (Karapınar, 2010). Çoğunluğun fayda sağladığı eylemlerin bütünü iyi olarak değerlendiren faydacılık yaklaşımına karşı çıkan Rawls, eksikliklerin değerlendirilerek eşit olmayana eşit olmayan bir davranış modelinin daha uygun olacağını belirtmiştir. Toplumsallık yerine bireyselliği ön planda tutan bu yaklaşımda kazanılan

faydanın en adaletli şekilde nasıl yayılacağına dair çözümler araştırılmıştır. Adaletin herkesin eşit haklara sahip olması ve fırsatların herkese eşit dağıtılması diğer bir deyişle fırsat eşitliği olarak iki temele sahip olduğu ileri sürülmüştür (Knovsky, 2000). Buna göre birinci ilke olan bireylerin özgürlük çerçevesi içerisinde uyumlu olacak şekilde temel özgürlüklere erişme ve bu özgürlüğe sahip olma noktasındaki haklarının eşit olması ikinci ilkeye göre önceliklidir. Demek oluyor ki teoriye göre eşit özgürlük ilkesi toplumsal fayda ilkesinden önemlidir. Faydanın dağılımın eşitsiz olmasının kabul edilebilmesi bu durumun her bireyin yararına olmasına bağlıdır. İkinci ilke elde edilen fayda veya zenginliğin dağıtımını ve fırsat eşitliğini ifade eder. Buna göre faydanın dağıtımını faydaya ulaşmada en zayıf bireylerin en fazla yararlanacağı şekilde düzenlenmelidir. Bu şekilde önce fırsat eşitsizliği ortadan kaldırılmalı ve paylaşılma sonra yapılmalıdır. Aksi takdirde toplumsal ve ekonomik fayda için eşitlikten ve özgürlükten vazgeçilmesi gerekir. Bu durum da adaletsizlik doğuracaktır. Rawls insanlıkla ilgili süreçlerin tümünde adil dağıtım ilkesi esas alınması gerektiğini ileri sürmüştür. Çünkü Rawls adil dağıtım ilkesinin adaletin dayanak noktası olduğunu savunmaktadır (Rawls, 1985).

Rawls'ın teorisinde sosyal kurumların ilk ve öncelikli erdemi adalettir (Murphy, 1998). Doğru olmadığı takdirde ekonomik çıkar sağlasa da teorilerin değiştirilmesi gerekeceği gibi, eğer adaletli değilse kanunların ve kurumların da ne kadar iyi düzenlenmiş olmasına ya da verimli olmasına bakılmaksızın değiştirilmesi veya yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Rawls, 1999). Kurumların ve kanunların kişilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap vermesinin adaletli şekilde düzenlenmiş olmasına bağlı olduğu ifade edilmiştir.

Adaletin sosyal boyutuna ilişkin yapılan çalışmalar bireyler arasındaki etkileşimin dayanaklarını açıklamaya yönelik olan araştırmalarla başlamıştır. Bunlar arasında ilk ya da önemli olarak sayılabilecek çalışmalar şöyle sıralanmaktadır: Staouffer tarafından ileri sürülen Görelî Yoksunluk (1949), Homans tarafından ileri sürülen Dağıtımsal Adalet (1961), Adams tarafından ileri sürülen Eşitlik Teorisi (1965). Söz konusu çalışmalar bireyler arasındaki sosyal durumlarda adalet ilkelerini gözlemlemek amacıyla yapılmıştır (Greenberg, 1990). Yazında, Adams tarafından 1965 yılında yayımlanan Eşitlik

Teorisi'nin örgütlerdeki adalet ile ilgili çalışmaların kökenini oluşturduğu belirtilmektedir (Byrne ve Cropanzano, 2001).

2.1. ADALET TEORİLERİ

Bireylerin adalet algılarının incelenmesi amacıyla Stouffer (1949) tarafından Amerikan ordusunda iki farklı bölümde görev yapan askerlerin terfi durumları incelenmiştir. Araştırma yapılan birinci grupta terfiler hızlı, ikinci grupta ise terfiler yavaş yapılmaktadır. Araştırma sonuçları terfileri yavaş yapılan grubun hızlı yapılanlara kıyasla terfiden duydukları tatminin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Terfilerin hızlı yapıldığı gruptaki kişiler kendi olduğu gruptaki diğer kişilere yaptırılan hızlı terfilerden dolayı rahatsız hissetmekte ve bunları adaletsiz olarak değerlendirmiştir. Bu nedenle terfilere ilişkin tatmin düzeyleri düşük olmuştur. Araştırma sonucundaki bulgular bireylerin tatminleri ile ilgili olarak kıyasa başvurdıkları ve adalet algılarını bu kıyas yoluyla oluşturduklarını göstermiştir (Cropanzano ve Randall, 1993). Stouffer bireyin alınan ödüller konusunda diğer bireylerle kıyaslama yapmaları sonucu yoksunluk duyabildiği sonucuna dayanarak teorisini Görelî Yoksunluk Teorisi olarak isimlendirmiştir. Teoride ortaya koyulan temel düşünce, bireylerin bir durum hakkındaki değerlendirmeyi yaparken sistemin getirdiği sonuçların yanında aynı grup ya da toplulukta olan diğer bireylerle de kıyas yapması ve algısını bunun sonucunda şekillendirilebildiğidir (Stouffer ve diğ., 1949; Cropanzano ve Randall, 1993). Bu teoriye ilişkin daha sonra yapılan çalışmalarda ödüllerin bireylere dağıtım yollarının ve şekillerinin tepkiye yol açabileceği güvenme ve yoksunluk duygusunu oluşturabileceği ifade edilmiştir (Martin, 1981).

Bireylerin örgütlerdeki adalet algılarını nasıl oluşturduklarına ilişkin diğer yaklaşım Folger'in 1986 yılında ortaya koyduğu Bilişsel Dayanaklar Teorisi olmuştur (Irak, 2004). Teorinin temel hipotezi bireylerin adaletle ilişkin algılarını oluştururken referans aldıkları standartlarla yaptıkları karşılaştırmalardan yararlandıklarıdır. Teoriye göre bireylerin yoksunluk yaşamalarının sebebi farklı ve faydası daha yüksek olabilecek bir seçenek görmesi ya da düşünmesidir. Birey kendine göre daha tercih edilir bir çıktı ya da ödül bilmiyorsa

veya düşünmüyorsa yoksunluk duygusu yaşamayacaktır. Folger ve Martin (1986) tarafından Bilişsel Dayanaklar Teorisi çerçevesinde yapılan diğer çalışmada, bireyler diğerleri ile yaptıkları kıyas sonucunda mevcut durumlarının kendilerinin aleyhine olduğunu değerlendiriyor olsalar bile işlemlere ilişkin bilgilendirme almaları halinde almamalarına göre buldukları durumu kabullenme düzeylerinin arttığı görülmüştür. Aksi takdirde bireylerin adalete ilişkin algıları olumsuz yönde olmakta, kızgınlık ve tatminsizlik dereceleri yükselmektedir. Folger ve Martin çalışmalarında bireylerin memnuniyet durumlarını etkileyen iki temel faktör üzerinde durmuştur. Bunlardan birincisi bireyin referans aldığı noktaya göre kendi durumlarına ilişkin yaptıkları kıyastır. Yapılan kıyas sonucunda kendilerinin avantajlı ya da dezavantajlı olmaları konusundaki algıları adalet duygularını dolayısı ile memnun olma durumlarını belirleyen etmen olmaktadır. İkinci faktör verilen ödüller ya da çıktıların hangi kıstaslara göre belirlendiği konusunda bilgilendirilmeleridir. Buna göre eğer birey kendini daha az tercih edilir bir durumda buluyorsa, ölçüt ve yöntemlerin açıklanması memnuniyetsizliği azaltmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1989).

Homans (1961) bireylerin örgütlerle etkileşimlerinde adalete yönelik algılarına ilişkin Dağıtımsal Adalet Teorisi'ni ileri sürülmüştür. Teori, örgütten elde edilen kazanımlara ilişkin bireyin adalet algısını ifade etmektedir. Bireyin örgütten elde ettiği kazanımlara yönelik değerlendirmeyi yaparak vardığı sonuç örgütün adil olup olmaması hakkında verilen kararda etkili olmaktadır. Dağıtımda eşitliğin değil, denkleğin adaleti sağlayabileceğini savunmaktadır (Çakır, 2006). Buna göre birey eğer dengede olmadığı, örgütüne katkılarının örgütten kazanımlarından fazla olduğu negatif durumda olduğu algısına sahipse girdilerini azaltarak tepki verebildiği gibi kazanımlarını artırma yönünde eylemlere girişerek de denge haline gelme eğilimde olabilecektir.

Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi bireyin parçası olduğu örgütüyle ilgili adalet algısını vurgulamaktadır ve örgütsel adalet kavramının temeli olarak değerlendirilmektedir. Daha önce yapılmış araştırmaların aksine bireyin bulunduğu örgütle bir tür alışveriş içinde olduğunu ve örgüte kendisi yoluyla kazandırdıkları karşısında beklentiler geliştirdiğini

ifade eder. Bu alışveriş bireyin örgüte sunduğu katkılar karşılığında örgütten elde edeceği kazanımları anlatır. Örgüte verilen ya da örgüt yararına kullanılan eğitim düzeyi, deneyim, performans gibi etmenler girdi, yatırım veya katkı olarak ifade edilmiş, alınan ücret, terfi, tanınma, sorumluluk veya yetki verilmesi ise sonuçlar, çıktılar veya kazanım olarak belirtilmiştir (Şekil-2). Sahip olunan tecrübe, eğitim ve verilen emek ile örgüte bir yarar sağlanmaktadır. Bu yararın karşılığı olarak ücret, ek ücret, terfi, statü gibi kazançlar beklenmektedir. Örgüte sağladıkları karşısında elde edilen kazanımlar, başka örgütte benzer durumda olanların kazanımları ile kıyaslanır ve bireyin örgütüne ilişkin tutumları bu karşılaştırma sonucu şekillenir (Özler, 2015). Bireylerin diğer bireyler ile yaptıkları karşılaştırma sonucunda üç farklı sonuç ortaya çıkabilir. Birincisi, eğer bir birey örgüte verdikleri ile aldıkları arasında standart olarak gördüğü diğer bir kişi ile arasında bir fark algılamıyorsa, eşitliği hisseder. Bu durumda bireyde standart olarak belirlediği diğer kişi ile girdi-çıkıtı oranı oranlar eşit olduğu değerlendirilmesine sahip olduğu için herhangi bir sorun bulunmamaktadır. İkinci durumda, bir bireyin emek-ödül oranı başka bir bireyin emek-ödül oranına göre daha düşük ise, adaletsizlik, eşitsizlik ve yoksunluk hissi oluşmaktadır. Bu sebeple dengesizlik hisseden birey, örgütten kazanımlarını artırma yollarını arar. Kazanımlarını artırma konusunda başarısız olması durumunda tatminsizlik derecesi artar ve gösterdiği çabayı ve performansını azaltma yoluna gidebilir. Eğer birey standart olarak benimsediği diğer kişi ile arasında kıyasladığı emek-ödül oranını daha yüksek buluyorsa, örgüte verdikleri sonucunda diğerlerine göre daha fazla kazanım elde ettiğini düşünmektedir. Bu durumda birey gösterdiği emeği ya da çabayı artırma yoluna gidebilir, kendini motive edebilir. Birey bu noktada eşitsizliği algıladığında kızgınlık hissetmez aksine kendini suçlayabilir veya utanma duygusu geliştirebilir. Bunlar tercih edilmeyen hisler olması nedeniyle dengesizliği gidermek adına güdülenme sağlanabilir. Neticede, ikinci durum olarak bahsedilen denge durumu söz konusu ise birey emek ve ödül oranı anlamında eşitlik olduğu algısını pekiştirerek kendini tatmin hisseder (Tınaz, 2009). Bireyin belirlediği diğer standart kişinin değişmesi durumunda algılanan oranlar da değişmektedir.

Adams teorisinde bireylerin eşitlik duyarlılığını sabit kabul etmiştir. Buna karşılık Huseman, Hatfield ve Miles (1987) bireyleri eşitlik duyarlılıklarına göre üç gruba ayrılmıştır. Birinci grup emek çıktı oranının düşük olmasını, ikinci grup eşit olmasını ve hakçı olarak adlandırılan üçüncü grubun ise emek çıktı oranlarının çıktı yönünden fazla olmasını tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Çıktı oranının az olması negatif dengesizlik şeklinde belirtilmiştir. Buna göre negatif dengesizlik durumunda bulunmanın eşitliğe duyarlı grupta ve hakçı olarak ifade edilen grupta strese yol açabileceği belirtilmiştir.

Şekil-2: Eşitlik Teorisinde Girdiler ve Çıktılar



Kaynak: Greenberg (1987) A Taxonomy of Organizational Justice Theories. Academy of Management Review, 12(1), s. 9-22.

Eşitlik Teorisinin yayınlanmasından sonra teorinin farklı yönlerini inceleyen çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda eşitsizliğe neden olan faktörlerin çok açık olmamasında dolayı Eşitlik Teorisine eleştiriler yapılmıştır. Ne var ki araştırmalar sonucunda elde edilen bulguların güçlü olması ve teoride bahsedilen girdi ve çıktıların ölçülebilir olması nedeniyle teorinin örgütsel davranış alanında çalışılması kaçınılmaz olmuştur (Greenberg, 1990). Bununla birlikte, adaletin örgütte yer alan bireylerin ve bu

bireylerin davranışlarına ilişkin değişkenler üzerinde önemli rol oynandığına dair kanının yaygınlaşarak söz konusu araştırmaların örgütsel ortamlara daha iyi uyarlanması sağlanması gerekliliği doğmuştur. Örgütsel alanlarda yapılan araştırmaların gelişmeye başlaması örgütsel adalet şeklinde isimlendirilen yeni bir alanın ortaya çıkmasını sağlamıştır (Greenberg, 1987). Örgütsel adalet kavramının gelişmesini sağlayan faktörler; örgütten elde edilecek kazanımların nasıl dağıtılacağı, bu dağıtım kararlarının nasıl verileceği ve örgütte beraber bulunan bireyler arasındaki etkileşim ve ilişkilerin nasıl yönetileceği gibi konulardır (Özler, 2015). Temel olarak örgütsel adalet örgütte yer alan bireylerin dürüstlüğü ve eşitliğe ilişkin algılarını ifade etmektedir (Greenberg, 2011).

2.2. ÖRGÜTSEL ADALET

Sosyal bilimciler sosyal adalet kavramının örgütlerde araştırılmasının başlamasıyla ortaya çıkan örgütsel adalet kavramını çeşitli şekillerde tanımlamıştır. Folger ve Cropanzano (1988) örgütsel adaleti örgütte yer alan bireylerle ödül ve cezanın nasıl verileceğini, bunların dağıtımının nasıl olacağına ilişkin normlarla kurallar bütünü şeklinde tanımlayarak, normlar ve kuralların ödül ve cezanın dağıtımına dair kararların nasıl verildiğini belirten işlem ve bireylerarası uygulamalar olduğunu ifade etmişlerdir.. Greenberg (1990) örgütsel adaleti örgütlerdeki çeşitli etik davranış ve tutumları görgül çalışma yapmak suretiyle açıklayabilme kabiliyeti yüksek bir sosyal araştırma alanı olarak tanımlamış, adaletli davranışın örgütteki bireylerin algı ve tutumları üzerindeki rolünü tarif etmeye ve açıklamaya yönelik bir alan olduğunu belirtmiştir (Greenberg, 1990). Kaneshiro (2008) örgütsel adaletin bireylerin kendilerine ne ölçüde adaletli tutum sergilendiğine, örgütteki çıktılarının dağılımının adaletli olup olmadığına, çalışma ortamının üstleri ve astları ile birlikte bireylerin birbiri ve örgütün tümü ile ekonomik ve sosyal anlamda adilliğine ilişkin algı ve değerlendirmelerini içerdiğini ifade etmiştir. Ceylan ve Dinç (2008) kavramı, örgütteki bireyin işindeki başarısına ilişkin algısı ve tatmin olma durumu ile örgütteki çıktılardan duyduğu eşitsizlik ve eşitlik arasındaki ilişki şeklinde tanımlanmıştır.

Örgütsel adalet ile ilgili öncü sayılan çalışmalarda adaletin örgütteki bireylerin örgüt ile ilişkilerini belirlemelerinde önemli bir faktör olduğu değerlendirilmiştir. Diekman, Barsness ve Sondak (2004) örgütsel adaletin bireylerin örgüt ve örgüt birimleri etkileşimlerinde, örgütsel vatandaşlık davranışında, bağlılığında, verilen görevi talep edilen şekilde yapıp yapmayacaklarına dair kararlarında, performanslarında ve tepkilerini belirlemesinde rol oynadığını belirtmiştir. Bununla beraber örgütsel adaletin çalışanların bireysel performanslarını etkilemenin yanında örgütün başarılarına etki ettiği belirtilmektedir (Deshields, Kara ve Kaynak, 2005).

2.2.1 Örgütsel Adaletin Önemi

Adalet algısının etkilerinin her alanda ve bireylerin hayatlarında geniş şekilde yer tutması adaletin ve adil süreçlerin varlığını oldukça önemli kılmaktadır (Van den Bos, 2015). Örgütteki bireylerin memnuniyet düzeyleri ile örgütün amaçları ve bu amaçlara ulaşmasının başarısı anlamında adaletin örgütteki asli gereksinim olduğu sosyal bilimciler tarafından yaygın olarak kabul görmektedir (Greenberg, 1990). Beugre (2002) örgütsel adalet konusu üzerinde çalışmanın önemini üç nedenle açıklamıştır. Birincisi adalet kavramının etkileşimsel ve sosyal bir kavram olması nedeniyle günlük hayatla birlikte sosyal ve örgütsel alanda var olmasıdır. İkincisi örgütsel adaletin örgütlerin en önemli kaynağı olarak değerlendirilen insan kaynağının bağlılık, performans ve güven gibi davranış ve tutumlarını etkilemesidir. Üçüncü neden bireylerin zamanla eğitim düzeylerinin artmaya başlaması, eğitilmiş ve vasıflı bireylerin daha iyi çalışma şartları, saygı ve samimiyet ortamı talep etmeleridir.

Örgütün kural ve işlemlerinin tüm bireylere adaletli ve istikrarlı şekilde uygulanması, örgüt ve örgütteki yöneticilerin çalışanlara adil davranması, ödüllendirmeye ilişkin kararların gösterilen çaba, performans ve başarıların objektif şekilde değerlendirilip verilmesi çalışanların örgütlerine ilişkin adalet algılarını iyileştirebilmektedir (Tang ve Baldwin, 1996). Çalışanların örgütsel adalet algısının yüksek olmasının iş tatminini, işe bağlılığı, gösterilen çabayı, güveni, performansı ve dolayısıyla hem çalışanların kendi üretkenliğini

hem de örgütsel üretkenliği artıran olumlu etkileri gözlemlenmiştir (Folger ve Konovsky,1989; Rajabi, Abdar ve Agoush, 2017).

Diğer taraftan, adaletsizlik algısı örgütteki bireyler arasında hızla yayılma eğilimindedir (Cropanzana, Bowne ve Gilliland, 2007). Adaletsizlik algısı, işten ayrılma, stres, kural ve normlara uyumsuzluk düzeylerini artırmaktadır (Alexander ve Ruderman, 1987; Huo ve diğ., 1996). İşyerinde algılanan adaletsizlik öfkeye ve üstlere karşı itaatsizliğe de yol açabilir (Weiss, Suckow ve Cropanzano, 1999). Hatta bireyler, buldukları örgüte adaleti sağlamak adına zarar vermek bile isteyebilir, hırsızlık, sabotaj ve şiddete başvurabilirler (Van den Bos, 2015; Giacalone ve Greenberg, 1997). Nitekim, algılanan adaletsizlik ile işyeri saldırganlığı arasında güçlü ilişki bulan bir çok çalışma yapılmıştır (Herscovis ve diğ., 2007). Örneğin; hırsızlık, aşırma, sabotaj gibi örgüte zarar verici uygulamalarda bulunan bireylere onları buna itenin ne olduğu sorulduğunda, adaleti yeniden sağlamak, statü ve kimliği geri kazanmak ve başkalarına yardım etmek cevapları alınmıştır (Tripp ve Bies 1997). Elde edilen bulgular ve yapılan çalışmalar adaletsizlik algılarının olumsuz davranışları tetiklediği, bireylerde ve örgütlerde olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Oysa adalet ile ilgili olumlu algılar, bireylerde ve örgütlerde yapıcı etkiler oluşturmakta ve örgütle ilgili genel adalet algısı geliştirilmesini sağlamaktadır (Barclay ve Kiefer, 2014).

2.3. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar önce tek boyutlu olarak ele alınmıştır. İlk olarak kazanımların eşit dağılımını ifade eden dağıtımsal adalet boyutu üzerinde çalışılmış, ancak daha sonra örgütle ilişkili algıların bireylerin davranışlarının çoğu ile ilişkili ve belirleyicisi olduğu anlaşıldıktan sonra örgütsel adaletin üzerinde yapılan çalışmalara yaklaşım da farklılaşmıştır (Kuhn, 1970). Buna göre bireylerin hem kazanımların yani sonuçların adilliğini hem de kazanımlar elde edilirken bunların belirlenme süreçlerinin adilliğine karşı duyarlı oldukları tespit edilmiştir (Lind ve Tyler, 1988). Buna iki faktörlü model adı verilmiş ve yazında yerini bu şekilde almıştır (Greenberg, 1990b).

Birinci faktör olan dağıtımsal adalet bireylerin örgütlerine kazandırdıkları ile örgütten kazanımları arasındaki denge ile ilgilidir (Homans, 1961). İkinci faktör Leventhal (1980) Thibaut ve Walker (1975) tarafından yapılan çalışmaların neticesinde örgütteki süreç ve işlemlerin örgütteki bireyler tarafından ne derece adil algılandığının da önemi ortaya çıkartılarak yazına kazandırılmıştır. Daha sonra örgütteki bireyler arası etkileşimin de adalet algısında önemli yer edindiği yapılan çalışmalar neticesinde ortaya çıkmıştır. Etkileşimsel adalet olarak adlandırılan adaletin bu boyutu bireyin örgütün yönetici, amir ve çalışma arkadaşları gibi unsurlarından gördüğü davranışların niteliği ile diğer bir ifade ile içtenlik, saygı, nezaket, destek görmesine ilişkin algılarıyla ilgilidir (Bies ve Moag, 1986). Ne var ki sosyal bilimciler tarafından dağıtımsal ve işlemsel adaletin ayrı kavramlar olarak kabul edilmesine karşın, etkileşimsel adaletin ayrı bir kavram olarak ele alınmasının veya işlemsel adaletin altında değerlendirip değerlendirilmeyeceği konusunda ayrı fikirlere sahiptir. Greenberg (1993) makalesinde dört faktörlü teoriyi ortaya koymuştur. Bu teoride bilgisel adalet işlemsel adaletin sosyal yönünü içermektedir. Bilgisel adaletin haklar hakkında bilgi edinebilmeyi ve bireyi tatmin eden dürüst açıklamaları ifade ettiği belirtilerek, etkileşimsel adaletin bireyler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki alt boyutta incelenmesi gerektiği öne sürülmüştür. Diğer yaklaşımlarda etkileşimsel adaletin iki ayrı boyutu ya da sadece bireylerarası adalet boyutunu mu içermekte olduğunu araştırmalara konu edinilmiştir. Nihayet, analizlerin yapılmasından sonra etkileşimsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel adaletten farklı değişkenlerle ilişkisinin olduğu anlaşılacak ayrı bir boyut olarak ele alınmaya başlanmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Örneğin örgütsel adaletle ilgili yapılan 25 yıllık araştırmaların sonuçları üzerinde ayrı bir analiz yapılarak dört faktörün varlığı incelenmiştir (Colquitt ve diğ., 2013). Buna göre örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel, bireyler arası ve bilgisel adalet boyutlarının her biri birbirinden ayırt edilebilir, farklı yapılar oldukları belirlenmiştir. Örgütsel adaletin boyutlarının farklı yapılarda olmalarının yanı sıra boyutların birbirleriyle de güçlü bir ilişki içinde olduğunu ve bireylerdeki davranış ve tutumlar üzerinde de etkili olduğunu ifade edilmektedir (Bies, 2015). Örneğin işlemsel adalet dağıtımsal adaletle birlikte iş tatmini ve örgütsel bağlılığın güçlü belirleyicileri olmasına rağmen, bilgisel ve bireyler arası adaletin

güven, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, geri çekilme, olumsuz tepkiler gibi diğer önemli sonuçların en güçlü tahmin edicisi olduğu tespit edilmiştir (Colquitt, 2013).

2.3.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet kavramı Homans'ın 1961 yılındaki Sosyal Mübadele Kuramı adlı çalışması ile yazına girmiştir. Dağıtımsal adalet, bireyin standart olarak belirlediği diğer birey ile tecrübesi, eğitimi, fiziksel ve zihinsel çabası, performansı ve başarısı ile örgüte kazandırdıkları gibi girdilerini; ücret, terfi, statü gibi örgütten kazanımları ile karşılaştırıp denge olup olmadığını değerlendirdiğini ileri süren Adams'ın Eşitlik Teorisine dayandırılmaktadır. Dağıtımsal adalet, kısaca, bireylerin örgütten kazanımlarının ne düzeyde adil olduğuna ilişkin değerlendirmesini kapsamaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998).

Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli (1980) ile Adams'ın eşitlik kuralı ile adalet algısının belirleyicisinin çıktılar olması dolayısıyla benzeşirken denklik kuralının kazanımların dağıtılmasında ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak ihlal edilebileceğini ileri sürülmesi nedeniyle ayrılmaktadır (Greenberg, 1990). Denklik kuralı yerine ihtiyaçlar kuralını öne süren Leventhal (1980)'e göre eşitlik kuralı örgütteki uyumu ön plana çıkarırken, ihtiyaçlar kuralı daha az avantajlı olanların kayırılması gerektiğini, algıların bu şekilde denkleşebileceğine işaret etmektedir. Bu yaklaşım Eşitlik Teorisi ile bireylerin adalet algılarının sadece girdi çıktı oranlarının standart belirlenen bir başka bireyle karşılaştırıp değerlendirmenin yanında, buna etki eden diğer faktörlerin olduğunu belirtmesi açısından farklılaşmaktadır (Greenberg, 1990). Bunu destekler nitelikte, kazanımların adil olup olmadığına ilişkin değerlendirmelerinde adillığe ne ölçüde önem verildiğinin etkili olduğunu savunan çalışmalar vardır. Benzer şekilde dağıtımsal adaletin sadece maddi ve ekonomik kazanımları değil sembolik ödüllerin de bireylerde dağıtımsal adalet algısını oluşturmada etkili olduğu belirtilmektedir (Greenberg, 1993).

Dağıtımsal adalete ilişkin yapılan çalışmalarda üç adet kural olduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi eşitlik kuralıdır. Eşitlik kuralına göre örgütteki uyumun ve birliğin desteklenmesi arzulanıyorsa kazanımların dağıtım eşitlik esasına dayandırılmalıdır. İkinci kural denklik kuralıdır. Denklik kuralında girdi çıktı oranlarının değerlendirilmesi yapılmaktadır. Denklik kuralına göre örgütten kazanımlar bireylerin katkıları oranında olmalıdır. Bireylere katkıları oranında dağıtım yapılması üretkenliği ve verimliliği destekleyici nitelik taşımaktadır. Son kural ise ihtiyaç kuralıdır. Bu kuralda eğer diğerlerine kıyasla daha az avantajlı olanlar desteklenmek isteniyorsa, dağıtımın ihtiyaçlar doğrultusunda yapılmasının tercih edilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Deutsch, 1985).

Berger, Cohen ve Zelditch (1972) bireylerin karşılaştırmayı sadece belirlediği bir standart ile değil örneğin meslek grubu ile yaptığını öne sürmektedir. Statü Değeri adı verilen bu teoriye göre birey karşılaştırma yaparken genel anlamda kıyas yapar ve adalet ve adaletsizliğe ilişkin değerlendirmesini bu kıyasa dayandırır. Jasso (1980), bireylerin örgütlerindeki dağıtımsal adaleti herhangi bir kıyaslamaya yapmadan da değerlendirebileceğini öne sürmüştür.

Adams'ın Eşitlik Teorisini destekleyen ve çerçevesini genişleten çok sayıda araştırma yapılmış olmasına karşın teoriye karşı yapılan eleştiriler de bulunmaktadır. Ancak çok sayıda araştırma sonuçlarıyla destelenmesi nedeniyle günümüzde halen dağıtımsal adaletin temelini Eşitlik Teorisinin oluşturduğu belirtilmektedir.

2.3.2. İşlemsel Adalet

Dağıtımsal adalet ile ilgili çalışmalar örgüt ve birey arasındaki değiş tokuşta elde edilen kazanımların adil olarak algılanmasına odaklanmıştır. 1970'lere gelindiğinde örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen bulguların adalet algısını oluşturan etmenleri yeteri kadar açıklayamadığı, bireylerin sadece örgütten elde edecekleri kazanımlara değil aynı zamanda kazanımların dağıtımda işleyen sürecin adaletiyle de ilgilendikleri açıkça anlaşılmıştır. Bu durum işlemsel adalet kavramının ortaya çıkmasına

neden olmuştur (Bobocell ve Gosse, 2015). İşlemsel adalet sosyal bilimciler tarafından yöntemsel adalet olarak da adlandırılmaktadır.

İşlemsel adalet ile ilgili çalışmaların temeli 1975 yılında Thibaut ve Walker tarafından mahkemede yapılan çalışmalara dayanmaktadır (Bayhan, 2010). Buna göre sonuçları belirlemede izlenen yolların adil olarak değerlendirilmesi, sonuçların da aynı şekilde adaletli olduğu yönünde değerlendirmeyi sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile bireyler süreç üzerinde dolaylı da olsa kontrollerinin bulunmasını adil sonuçlara ulaşmada bir araç olarak görmektedir. Sonucun dolaylı kontrolünü sağlaması nedeniyle süreç kontrolü bireyler tarafından arzu edilmektedir (Bobocell ve Gosse, 2015). Örgütteki bireyler, yöneticilerin ya da karar vericilerin izlediği yolların adil olduğuna inandıklarında, izlenen yolların bilinmediği ya da paylaşılmadığı duruma göre verilen kararları uygulama ve benimseme noktasında daha istekli ve destekleyicidirler (Brockner, 2000). Benzer şekilde, eğer örgütten elde edilecek kazanımların dağıtımında adil yöntemlerin kullandığı algısı oluşursa, kazanımın ya da diğer bir ifade ile çıktılarının tercih edilir olup olmaması bireyler açısından en önemli ölçüt olmamaktadır (Cropanzano ve Randall, 1993). Nitekim araştırmaların sonuçları incelendiğinde dağıtımsal adaletle ilişkin değişkenlerin işlemsel adaletle ilgili değişkenlere göre örgütsel adaleti daha az açıklayabildiği görülmüştür (Van den Bos ve diğ., 1997).

Leventhal (1980) tarafından ileri sürülen Adalet Yargı Modeli bir yönüyle işlemsel adaletin açıklanması için önemli görülmektedir. Modelde bireylerin dağıtımın adil olup olmadığına ilişkin değerlendirme yaparken dağıtımda izlenen yöntemleri de sorguladığını öne sürülmüştür. İzlenen yöntemler örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkilemektedir. Dağıtım işlemlerinin daha adil olarak algılanması için altı temel kural ortaya koymuştur. Bu kurallar işlemsel adaletin algılanabilmesi açısından uygulanmalı ve işlemlerle ilgili kararlar bu kuralları içermeli ve esasını teşkil etmelidir (Leventhal, 1980). Leventhal'in ilkeleri tutarlılık, önyargılı olmamak, doğruluk, düzeltibilme, temsilcilik ve etiklikten oluşmaktadır. Tutarlılık kuralı uygulanan işlemler farklı zamanlarda olsalar bile herkese aynı biçimde uygulanması gerektiğini ifade eder. İşlemlerin adil olarak algılanması buna

bağlıdır, çünkü işlemlerle ilgili herkese eşit davranılması gerekmektedir. Önyargılı olmama kuralı, işlemlerin kişisel fayda sağlayamayacak ve birey ile ilgili önceki tutum ve değerlendirmeleri dikkate almayacak şekilde düzenlenip uygulanmasıdır. Doğruluk kuralı işlemlerle ilgili verilen kararlarda temel alınan bilginin doğru olması gerektiğini ifade eder. Bilgilerin doğru olması ve doğru kaynaktan gelmesi işlemlerin adaletli olarak algılanması için gereklidir. Düzeltibilme kuralı bir işlemin adil olarak değerlendirilebilmesi için bir yanlış bir kararın alınabilmesi durumunda bu kararın değiştirilip düzeltilebilme yolunun varlığının bilinmesi ve kullanılabilir olmasının gerektiğini anlatır. Temsilcilik kuralına göre işlemlerin düzenlenmesinde ve uygulanmasında söz konusu işlemlerle ilişkili olan tüm taraflar gözetilmeli, tarafların değerlerine ve çıkarlarına örtüşmesi esas alınmalıdır. Etiklik kuralı ise işlemlerin ahlaki ve etik kuralları gözetmesi, bireylerin etik değerleri ile uyuşması gerektiğini belirtir. Dağıtımsal ve işlemsel kararlar ilgili olduğu birey ya da bireylerin etik değerleri ile örtüşmelidir (Leventhal, 1980).

Leventhal'in kurallarını belirttiği işlemsel adalete ilişkin çalışması Thibaut ve Walker (1975) tarafından yapılan çalışma ile kıyaslandığında iki yönden benzedikleri anlaşılmaktadır (Bobocel ve Gosse, 2015). Araştırmacılar bireyin adalet ile ilgili algısını oluştururken süreç kontrolünün önemli rol oynadığı konusunda hem fikirdir. Aynı zamanda her iki yaklaşımda da bireylerin işlemlerin adil olmasına önem vermelerinin nedeninin kendilerinin daha tercih edilir kazanımlara ya da çıktılara ulaşma olasılıklarını artırmak istedikleri belirtilmektedir. (Bobocel ve Gosse, 2015). Çalışmalar bu yönleriyle benzerken dağıtımsal adalet ile işlemsel adaletin algılarına yaklaşımları bakımından ayrılmaktadır. Leventhal dağıtımsal adalete ilişkin algıların işlemsel adalete ilişkin algılara dayandığını belirterek algıların ilişkili olduğunu savunmuştur. Buna karşılık Thibaut ve Walker dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarının birbirinden bağımsız olduğunu varsaymıştır.

İşlemlere ilişkin süreçte kontrol sahibi olmanın işlemsel adalet algısı üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar yapılmıştır. Bireylere kararlardan önce karar hakkındaki görüşlerini ifade etme fırsatı verilmesinin işlemsel adalet algılarının olumlu yönde etkilediği ileri sürülmektedir. Süreç üzerinde doğrudan kontrolü olmasa dahi bireye fikirlerini ifade etme

olanağı verilirse işlemsel adaletle ilgili algısı pozitif yönde etkilenmektedir (Folger, 1977). Bireye kararlara ilişkin verilen görüşlerini ifade etme fırsatı, fırsat verilmemesine göre adalet ilişkin algısını pozitif yönde etkilemekte, pozitif yönde etkileme derecesi ise görüşlerini paylaşmasının karardan önce mi sonra mı olduğuna göre değişmektedir. Görüşlerin ve düşüncelerin ifade edebilme fırsatı karardan önce verilirse işlemsel adaletle ilişkin algının artma derecesi diğer durumlara göre daha yüksek olmaktadır (Lind, Kanfer ve Earley, 1990).

İşlemsel adalet Grup Değerleme Modeli (Lind, 1988) adı verilen model üzerinde çalışılmıştır. Birey bir ilişkiye veya gruba aidiyet ve o ilişkiyi sürdürme ya da grupta kalma durumlarını değerlendirirken, o ilişkide ya da grupta kararların nasıl verildiğini de önemser. Eğer kararların alınma yolu adil olarak değerlendirilirse uzun süre kalabilmeleri, ilişkiyi devam ettirebilmeleri ve bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir (Lind, 1988). İlişkileri ele alan bazı çalışmalarda yöneticilerin ya da yetkililerin grup içinde benimsenip kabul görmesi arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Örgütün işlemleri ve bu işlemlerin yöntemi bireylere örgütü ve örgütün yönetimi ile ilgili ilişkisini değerlendirmek için bilgi vermektedir. İşlemler ve işlemlerin uygulanma yöntemi hem temel değerleri yansıttığı hem de örgütteki bireylere değerlendirmeleri açısından bilgi sağlaması nedeniyle örgütün karar alıcıları ya da yöneticilerin benimsenip kabul görmesini besleyen eylemlerdir (Tyler ve Lind, 2002). İşlemlerin adil olarak değerlendirilmesi meşruiyet kazandırmada etkili olması nedeniyle de bireylerin işlemleri aynı zamanda ilişkisel yönünü de adalet bakımından değerlendirdiği ve bu değerlendirmenin kısa dönemli maddi kazanımların değerlendirilmesinden çoğunlukla daha önemli olabileceği ifade edilmektedir (Tyler, 1994). Bireylerin buldukları işlemleri yürüten örgüt ile ilgili uzun dönemli ilişkilerini değerlendirdiklerini ve işlemsel adaletle verilen tepkilerin bu nedenle daha güçlü olduğu belirtmektedir. Yürütülen işlemler ve işlemlerin yapılış yöntemi, bireylere yöneticisi ya da karar vericileri tarafından temsil edilen örgütü tarafından nasıl değerlendirildiği yani örgütün bireye bakış açısını göstermektedir. İşlemlerin adaletli olmasının algılanması örgütü dolayısı ile de yönetici ve karar vericileri tarafından önemsenerek değer verildiğini işaret etmektedir. Bu da bireyin aidiyetini ve özdeğerini artırma etkisi göstermektedir. Kısaca, örgütteki işlemsel adalet

bireylerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerini şekillendirdiği için iŖe bağlılığı ve dayanıŖmayı geliŖtiren öncelikli ve temel etkindir (Bobocel ve Gosse, 2015).

Zaman içerisinde iŖlemsel adaletle ilgili değerlendirmelerin iŖe alınmada, alıŖan seçiminde, iŖten çıkarmalarda, szleŖme fesihlerinde, örgütle ilgili ortaya çıkan sorunlarla ve bu sorunların çözümlerinde etkisini tespit eden alıŖmalar yapılmıŖtır. Lind ve Taylor (1988) ve Folger ve Greenberg (1985) gibi sosyal bilimciler iŖlemsel adaletin diğer sosyal alanlardaki geliŖimlerini ve ilgili alanlardaki anlamını inceledikten sonra örgütsel alandaki varlığını, uyumunu ve iliŖkilerini sorgulamıŖlardır. Performans değerlendirme, ödül, ücret ve diğer kazanımlara iliŖkin süreçleri bireylerin değerlendirdiğini ve yöntemsel adalete duyarlı olunduğunu kabul etmiŖlerdir. Bunlara ek olarak, son yıllarda yapılan alıŖmalarda duygu dahil olmak üzere alıŖanların tepkileri ile iliŖkili olduğu anlaŖılmıŖtır (Hsiung, 2012). Bunlardan bazıları öz-değerlendirmeler ve algılanan örgütsel destek, iŖe bağlılık gibi örgütsel tutumlardır. DavranıŖsal olarak örgütsel vatandaşlık, performans, dayanıŖma, örgüte zarar verici uygulamalar, baęıŖlama, intikam ve misilleme ile iliŖkili olduğunu gösteren alıŖmalar mevcuttur (Li, Cropanzano ve Molina 2015).

2.3.3. EtkileŖimsel Adalet

Örgütsel adalet ile ilgili alıŖmalar yapılırken dağıtımsal ve iŖlemsel adalet boyutu üzerinde temellendirilmekteydi. Bireyler rgtsel adalet değerlendirmelerini yaparken sonuçların ve iŖlemlerin adaletini nemsemelerinin yanı sıra örgüt içinde maruz kaldıkları davranıŖları da önemsedikleri ne srlmŖtir. BaŖka bir ifade ile bireyler örgütsel adalet ile ilgili algılarını oluŖtururken sadece kazanımlarına ve iŖlemlerin süreçlerine değil bunların yanında örgüt içindeki beŖeri iliŖkilerini de değerlendirirler. EtkileŖimsel adaleti olarak tanımlanan bu boyut adaletin iletiŖim ölçütü olarak belirtilmektedir (Irak, 2004). EtkileŖimsel adaleti iŖlemlerin uygulanması sırasında kiŖiler arası davranıŖların niteliğini ifade etmektedir (Bies ve Moag, 1986). EtkileŖimsel adalet alıŖanlara saygılı, samimi, değer gösterilerek davranılmasını ve alınan bir karara iliŖkin açıklama yapmayı içermektedir (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Bu anlamda örgütsel adaletin diğer

boyutlarıyla ayrışan etkileşimsel adalet yöneticilerin çalışanlara gösterdiği davranışlarla ilgili olmaktadır (DeConinck, 2004). Etkileşimsel adaleti kazanımların çıktılarının nasıl dağıtılacağı ve bu dağıtım kararlarının alınma yollarıyla izlenen süreçler hakkında örgütteki bireylere yeterli, doğru ve açık bilgilerin verilerek açıklama yapılması şeklinde tanımlanmıştır (İçerli, 2010). Davranışların ne düzeyde adil olduğuna ilişkin değerlendirmeler bireylerin algı ve tutumlarını şekillendirmekte ve etkileşimsel adaletin sınırlarını oluşturmaktadır (Karaeminoğulları, 2006).

Greenberg (2000)'e göre birey örgütteki bir işlemin adilliği hakkında değerlendirme yaparken karşılaştığı davranışların niteliğini de dikkate alır. Bir çalışan yöneticisine, karar alıcıya veya işverenine söz veya davranışla karşılık verirken etkileşimsel adalet ile ilgili değerlendirmelerini kullanmaktadır (Greenberg, 1990; 2000). Etkileşimsel adalet ile ilgili yapılan deneysel çalışmalarda işten ayrılma, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans, işe alım, işten çıkarma, müzakere yöntemleri, örgütsel sessizlik, olumsuz haberlerin verilmesi, kazanımların dağıtımı, örgütlerin farklı süreçlerinde bireylerin örgütsel adalet algılarının anlaşılması için önemli bir değişken olduğu tespit edilmiştir (Bies, 2015).

Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşimsel adaletin kişiler arası ve bilgisel olmak üzere yapısal olarak ayrı iki alt boyutu bulunduğu belirtilmektedir. Kişiler arası adalet bireylere davranış şekilleri ile ilgiliyken bilgisel adalet süreçler hakkında bireylerle paylaşılan doğru ve gerçek bilginin miktarını yansıtmaktadır (Robinson, 2004).

Bilgisel adalet, bireylere kazanımları, yükselme olanakları, performans değerlendirmelerinde kullanılan yöntemin bildirilmesi, işlemler ve süreçler hakkında açık, doğru ve dürüst bilgilerin verilmesini anlatmaktadır (Şahin ve Taşkaya, 2010). Çalışanlara örgütün işlemleri ile ilgili açıklamalarda bulunulması süreçlerin yapısal yönünün değerlendirilmesini sağlayan bilgiler içerdiğinden tepkileri şekillendirmede etkili olmaktadır (Colquitt ve diğ., 2001).

Kişiler arası adalet ise bireylerin diğer bireyler gibi kendileriyle de iletişim kurulmasını beklediklerini bu iletişim ve etkileşimin adilliği ile ilgili algılarını ifade etmektedir. Bir çeşit davranış biçimi olarak da nitelenen kişiler arası adalet bireylerin örgütün karar vericileri ve yöneticileri tarafından süreçler içerisinde kendilerine ne ölçüde saygılı, düşünceli ve hassas olduklarını anlatmaktadır (Konovsky ve Cropanzano, 1991). Davranış şekillerinin adil olmadığı kanısında varılması halinde çalışanlar yöneticilere ve karar vericilere karşı olumsuz tutum benimseyip olumsuz davranış sergileyebilmektedir (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002). Örgütlerde kişiler arası ilişkilerin sıklığının artması, kişiler arası adaletin diğer adalet boyutlarına kıyasla psikolojik olarak daha anlamlı ve önemli hale gelmesine neden olmaktadır (Bies, 2005). Dağıtımsal, işlemsel ve bilgisel adalete kıyasla kişiler arası adaletin göreceli olarak bireylerin davranışlarına etkisi daha yüksektir (Greenberg ve Alge, 1998). Diğer bir ifade ile yöneticiler veya karar vericilerle kurulan iletişimin adil olup olmadığına ilişkin değerlendirme yapan birey, diğer boyutlarla birlikte ama en fazla etkileşimsel adalet boyutunu değerlendirerek örgütsel adalet algısını ve dolayısıyla davranış ve tutumlarını şekillendirmektedir.

Etkileşimsel adalet, örgütte bulunan bireyler tarafından oluşturulabilmesi için önemli olan dört davranış ve tutum belirtilmiştir. Örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin belirtilen kurallar bütüncül şekilde Tablo-3 'te yer almaktadır. Sözü edilen kurallar davranışsal olup dürüstlük, gerekçelendirme, saygı ve adaptir. Dürüstlük kuralı karar vericilerin karar alma ve işlemsel süreçlerde diğer çalışanlara doğruyu belirtme, yanlış ve yanıltıcı söylemlerde bulunmaması gerektiğini ifade eder. Gerekçelendirme kuralı karar alma süreçlerinin anlaşılır, açık şekilde dayanakları belirterek iletişim kurulması gerektiğini anlatmaktadır. Doğru ve tatmin edici açıklamalarda bulunulması işlemlerin sonuçlarına ilişkin adalet algısını güçlendirerek kararların benimsenme düzeyini artırmaktadır (Saunders ve Thornhill, 2004). Saygı kuralı çalışanlarla kurulan etkileşimde saygı çerçevesi içerisinde kibar olunması gerektiğini ifade eder. Zira saygı, örgütsel adaletin örgütteki varlığını sağlamlaştırmaktadır. Böylece bireylerin kendilerine karşı değer algısını güçlendirmek sureti ile performans artırıcı etki yapar (Tyler ve Lind, 1992). Uygun davranış kuralı iletişim ve etkileşimin uygunsuz karşılanabilecek sorular sormadan, önyargı ya da suçlama

barındırmama gerekliliğini gösterir (Bies ve Moag, 1986). Kuralların benimsenerek uygulanması çalışanların örgütsel adalet algısını güçlendirmektedir (Burton, Sablynski ve Sekiguchi, 2008). Örgüt içerisinde bireyler tarafından etkileşimsel adalet algısının oluşturulması isteniyorsa, beklentilerin açık ve net bir şekilde belirtilmesi, bilgilendirmelerin yapılması, iletişimin dürüst ve samimi biçimde kurulması ve tavır, davranış ve tutumlarda ciddiye bulunmalıdır (Singer, 1993).

Tablo-3: Adalet Kuralları

Boyut	Kurallar	Açıklama
İşlemsel	Süreç Üzerine Kontrol	İşlemler hakkında bireylerin görüş ve fikirleri ifade etmesi
	Kararlara ilişkin Kontrol	Çıktı ve sonuçlara etki edebilme
	Tutarlılık	İşlemlerin zamana ve bireye göre değişmemesi
	Yansızlık- Ön Yargılı Olmama	Kişisel fayda sağlamaması
	Doğruluk	İşlemlerin doğru bilgi kullanılarak yapılması
	Düzeltilbilirlik	Kararların düzeltilbilir ve değiştirilebilir olması
	Temsil Edebilirlik	İşlemlerin bireylerin değer ve çıkarları ile örtüşmesi
	Etiklik	İşlemlerin bireylerin etik ve ahlaki değerleri ile uyuşması
Dağıtımsal	Eşitlik	Çıktıların eşitlik esasına göre dağıtılması
	Denklik	Çıktıların verilen katkılar esasına göre dağıtılması
	İhtiyaç	Çıktıların ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak dağıtılması
Kişiler Arası	Saygı	Etkileşim kibar ve saygılı olmalı
	Uygun Davranış	Etkileşimin rahatsız edici ifade ve davranış barındırmaması
Bilgisel	Gerçeklik	İşlemler ile ilgili açıklamalar dürüst olmalı
	Haklı Nedene Bağlama	Açıklamaların eksiksiz olması ve gerçeklere dayandırılması

Kaynak: Colquitt ve Rodell (2015). Measuring Justice and Fairness. Oxford Handbook of Justice in the Workplace, s. 189.

Örgütsel adalet, örgütteki eylem ve uygulamalara yönelik değerlendirmelere dayanak kabul edilen kurallara bağlılık olarak da tanımlanmaktadır. Buna göre birey, Tablo-3'te özetlenen kurallara ne ölçüde uyulduğunu değerlendirmektedir (Colquitt ve Rodel, 2015). Adalet boyutlarının tutum ve davranışlar üzerindeki etkilerini karşılaştıran sosyal bilimciler boyutlar arasındaki potansiyel etkileşimleri incelemişlerdir.

2.3.4. Örgütsel Adalet Boyutlarının Birbiri ile Etkileşimleri

Yapılan çalışmalar işlemsel adalet algısının yöneticiyle ilgili değerlendirmenin şekillenmesinde ve örgütsel bağlılığın yaratılmasında diğer örgütsel boyutlarına göre daha etkili olduğunu ancak iş tatmini ve işe devam etme niyetinde dağıtımsal adaletin etkinliğinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (McFarlin ve Sweeney, 1992). Alexander ve Ruderman (1987) tarafından yapılan çalışmada kamuda çalışan bireyler arasında karar almada izlenen yolların ve çıktılarının adil olup olmadığı hakkındaki değerlendirmelerin örgüt ortamının farklı yönleriyle ilişkisi incelenmiştir. Yönetici ve karar vericiler hakkındaki değerlendirmelerin karar alma sürecinin adilliği hakkındaki yargıyı ve kazanımlarının uygun ve adil olup olmadığı hakkındaki değerlendirmeyi etkilediği tespit edilmiştir (Alexander ve Ruderman, 1987). Buna göre etkileşimsel adaletin hem işlemsel adalet algısının hem de dağıtımsal adalet algısının oluşmasında etkili olduğu ifade edilmektedir. Benzer şekilde, etkileşimsel adalet değerlendirmelerinin yönetime duyulan güvenin belirleyicilerinden biri olduğu da belirtilmektedir (Tyler ve Lind, 1992)

Folger ve Starlicki (1997) tarafından yapılan başka bir araştırma bireylerin etkileşimsel adalet değerlendirmelerinin olmasının, dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarının önemsenmemesine neden olduğunu göstermiştir. Örgütsel adalet boyutları arasında en fazla önemsenen adalet boyutunun etkileşimsel adalet olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak etkileşimsel adalet algısındaki eksikliğin, işlemsel adalet algısı tarafından giderilememesi durumunda, kazanım ve sonuçlara yönelik oluşturulan algının örgütten öç alma, misilleme davranışına neden olma ihtimalini yükselttiği saptanmıştır. Başka bir ifade ile işlemsel ve etkileşimsel adaletle ilişkin algıların ikisinin birden düşük olması, kazanımların adaletli

olmadığı algısına neden olarak örgüt için zararlı davranış ve tutumlara neden olabilecektir (Folger ve Starlicki, 1997).

Diğer taraftan dağıtımsal ve işlemsel adalet algısına sahip bireylerin aynı zamanda işlerinden memnuniyet duydukları ve iş tatminlerinin görece daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ancak dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet farklı olarak değerlendirilip yorumlanmaktadır. Çünkü dağıtım adaletine ilişkin algı kazanımların adillikinin değerlendirilmesiyle oluşurken işlemsel adaletle ilişkin algı, işlemlerde izlenen yol, süreçler ve yöntemlerin değerlendirilmesiyle oluşturulmaktadır. Bunu destekler biçimde önemsenme derecelerine göre örgütsel adalet algılama katkılarının göreceli olabileceği yönünde araştırmalar da bulunmaktadır.

Yapılan çalışmalarda dağıtımsal ve işlemsel adaletin etkilediği davranış ve tutumlar ile bunları ne derecede güçlü etkiledikleri bulunmaya çalışılmıştır. Buna göre Fields, Pang ve Chiu (2000) tarafından Amerika Birleşik Devletleri ve Hong Kong'da yapılan çalışmanın sonuçları şu şekildedir: Dağıtımsal ve işlemsel adaletin her ikisi de iş tatmini, işe devam etme niyeti ve yöneticiyi değerlendirmede etkilidir. Yönetici değerlendirmede işlemsel adaletin etkisi diğer örgütsel adalet boyutlarına göre daha fazladır. İş tatmini ve işe devam etme niyetinde dağıtımsal adaletin etkisi diğer örgütsel adalet boyutlarına göre daha fazladır. Dağıtımsal adalet ile yönetici değerlendirme arasındaki ilişkide işlemsel adalet aracıdır. Dağıtımsal ve işlemsel adalet ile iş tatmini ve işte kalma niyeti arasındaki ilişkide cinsiyet aracıdır.

McFarlin ve Sweeney (1992) tarafından Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan araştırma ile Fields, Pang ve Chiu (2000) tarafından Amerika Birleşik Devletleri ve Hong Kong'da yapılan araştırmanın sonuçları kıyaslanmıştır. Buna göre her iki ülkedeki bireylerin dağıtımsal ve işlemsel adaletle ilişkin algılarının iş tatmini ve yöneticileri değerlendirmede etkili olduğu görülmüştür. Ülkelerin kültürlerinin farklı olduğu değerlendirilmesine rağmen her iki ülkedeki bireylerin dağıtımsal ve işlemsel adaletle ilgili algılarının tutum sergileme

ve davranışlarını göstermekte etkili olduğunu tespit edilmiştir. Her iki ülkede de işlemsel adaletin yöneticiyi değerlendirmede diğer adalet boyutlarına göre daha fazla etkisinin olduğunu ve dağıtımsal adaletin iş tatmini ve işe devam etme niyetinde en etkili örgütsel adalet boyutu olduğu tespit edilmiştir.

Ne var ki, Hong Konglu bireylerin Amerikalıların aksine dağıtımsal adalet algıları ile yöneticiyi değerlendirmeleri arasındaki ilişkide işlemsel adalet algılarının aracılık etkisi görülmemiştir. Diğer bir ifade ile Hong Konglu bireyler yöneticileri ile ilgili algılarını oluştururken sadece dağıtımsal adalet algılarından yararlanmaktadır. Aksine Amerikalı bireylerin yöneticileri değerlendirirken dağıtımsal ve işlemsel adaletle ilişkin algılarından yararlanmaktadırlar. Hong Konglu bireylerde iş tatmini ve işe devam etme niyetlerini etkileyen dağıtımsal adalet algıları işlemsel adalet algısı tarafından etkilenmektedir (Fields, Pang ve Chiu, 2000). Kısaca, işlemsel adalet algıları Amerikalı bireylerin yöneticilerini değerlendirmede etkili iken, Hong Konglu bireylerin iş tatmini ve işe devam etme niyetinde etkili olduğu görülmüştür. Bu farklılık güç mesafesi ve toplulukçuluğun kültürel etkilerine bağlı olabilir (Hofstede, 1991; Bond ve Hwang, 1987).

Örgütsel adalet boyutlarının birbiriyle güçlü bağıntılarının tespit edildiği ve örgütsel adaleti tümüyle açıklayamadığını gösteren araştırmalar son yıllarda artmaktadır (Ambrose ve Schminke, 2009). Bu nedenle sosyal bilimciler, örgütlerdeki adaleti araştırırken boyutları ve boyutların birbiri ile etkileşimi de içeren tekil faktör yaklaşımıyla genel adalet kavramını öne sürmüşlerdir (Cropanzano ve Ambrose, 2001).

2.4. GENEL ADALET

Daha önce belirtildiği gibi, örgütlerdeki genel adalet ile ilgili çalışmalar, etkileşimsel adalet yazına girmeden önce dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve genel adaletin birbirleriyle olan ilişkisini araştıran Thibaut ve Walker tarafından 1975 yılında boyutların birbiri ile ilişkilerine dair yaptıkları araştırmalarla başlamıştır. Çalışmaların devam etmesi örgütsel adalet boyutlarının birbirinden ayrı yapılar olarak birbiri ile etkileşim içinde olduğunu

göstermiştir (Ambrose, Wo ve Griffith, 2015). Daha sonra örgütsel adalet algısı oluşumunda bir boyuta ilişkin algının olumsuz olmasının diğer boyuta ilişkin adalet algısının yüksek olması tarafından giderilebildiği ve davranış ve tutumlarda belirleyici olabildiğinin anlaşıldığı 2000’li yıllara gelindiğinde artmaya başlamıştır. Genel adalete çalışmalarında ilerleme kaydedilmesinde dört boyutlu modelin ele alınması oldukça önemli görülmektedir. Zira örgütsel adalet boyutlarının örgütteki adaleti tam olarak açıklayamaması araştırmacıları genel adalet kavramını incelemeye itmiştir (Ambrose ve Schminke, 2009). Çünkü, boyutlar yaklaşımıyla sadece belirli bir boyuta dair çıkarım yapılabilmekte ve boyutlar arasındaki ilişkinin yüksekliği göz önüne alındığında araştırmalarda genel adalet algısının ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Hauenstein, McGonigle ve Flinder, 2001). Dahası, Lind (2001) bireylerin örgütsel adaletin boyutlarını ayırt edebilmelerinin yanında adaletin gerçek etkisinin örgütteki adillığe ilişkin genel algıya dayanmakta olduğunu öne sürmüştür. Greenberg (2001) ise, çıktı ve sonuçların dağıtımsal ya da işlemsel adalet ile ayırt edilemeyebileceğini, tepki ve sonuçların hangi bilginin belirgin olduğuna göre bütüncül bir yargıya dayandığını belirtmektedir. Örneğin Leventhal tarafından ortaya konulan Adaleti Yargılıma Modelinde (1980) dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin kurallar, adillığın değerlendirilmesinde birleştirilmiştir. Lind ve Taylor (1988) ise genel adaleti değerlendirilmesinde işlemsel adaletin en az dağıtımsal adalet kadar önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Daha sonraki çalışmalarda işlemsel adaletin, dağıtımsal adaletle birlikte ele alınmasının araştırma sonuçlarının açıklanmasında yeterli olmadığı sonucuna varılmıştır (Törnblom ve Vermunt, 1999). Böylece genel adalet kavramı ilk kez çıktının ya da sonucun etkisiyle bireylerin dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletle ilgili deneyimleri şeklinde kavramsallaştırılmıştır (Ambrose, Wo ve Griffith, 2015).

Aynı zamanda bireylerin örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel boyutlarının birine ya da bir kaçına ilişkin algılarının tepkilerine etki derecesinin, genel adaletsizlikle ilgili tecrübelerinin ortaya çıkarabileceği tepkilerine etki derecesine kıyasla daha zayıf olabileceği ifade edilmiştir (Shapiro, 2001). Örgüte ilişkin genel adaletin örgütsel adaletin boyutları arasındaki ilişkide öncelikle dolaylı etkisinin olduğu ve sonra boyutların etkilerinin doğrudan bir belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Genel adaletin doğrudan ve

dolaylı rollerinin yanında aynı zamanda bireylerin adalete ilişkin algıları sonucunda edindikleri tutum ve buldukları davranış şekillerinde de etkili olduğu belirtilmiştir (Törnblom ve Vermunt, 1999). Başka bir ifadeyle, genel adalete ilişkin yargılar öncelikle bireylerin örgütsel adaletin boyutları hakkındaki algıları tarafından şekillendirilmektedir. Daha sonra, genel adalete ilişkin yargılar, boyutlara ilişkin algıları yeniden şekillendirerek tutum ve davranışlarını yönlendirdiği sonucuna varılmıştır (Lind, 2001). Örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin algılar yoluyla genel adalete ilişkin yargıların oluşması “yargı aşaması”, örgütün genel adaletine ilişkin yargının boyutlara ilişkin yeniden değerlendirmede rol oynaması ve davranışların sergilenmesi ile tutumların edinilmesi “kullanım aşaması” olarak tanımlanmıştır.

Örgütsel adalet ve adalet boyutlarına ilişkin yapılan çalışmalar ilerledikçe, örgütlerdeki genel adaletin nasıl oluştuğu incelenmiştir. Örgütsel adaletin yönlerine ilişkin eksik bilgilerin diğer açık ve anlaşılır işaretler ve bilgiler tarafından doldurulabileceği gözlemlenmiştir. Örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin algıların diğer boyuta ilişkin algılar ile telafi edilebilmesi bireyin davranış sergilemekte ve tutum edinmekte genel adalete ilişkin algı ve değerlendirmelerini kullandığını göstermektedir. Genel adalet algısı elde edilebilen bilgiler ışığında hızlı bir şekilde oluşturularak, diğer boyutlara ilişkin oluşturulacak algılara öncülük etmekte ve o boyutlara ilişkin eksik bilginin doldurulmasını sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile işlemsel adalet algısına ilişkin bilgiler, dağıtımsal adalet algısına yönelik olan bilgilere gerek kalmayacak şekilde dağıtımsal adaletle ilgili algıyı oluşturabilmektedir. Bu duruma ikame edilebilirlik etkisi adı verilmiş ve genel adalete ilişkin yargılardan kaynaklandığı öne sürülmüştür. Bu nedenle adaletin boyutları arasındaki farklılıklara odaklanmaktan ziyade örgütsel adalet boyutlarının bireylerin genel adalet algısına nasıl belirgin ve farklı etki meydana getirdiğine ve genel adalet algısının örgütteki bireylerin davranış ve tutumları ile olan ilişkisine odaklanmak daha yararlı olacaktır (Ambrose ve Arnault, 2005).

Genel adaletle ilgili çalışmaların devam etmesiyle yeni çıkarımların yapılması genel adalet tanımlamalarının da genişlemesine neden olmuştur. Böylece genel adaletin çeşitli örgütsel

tutum ve davranışlarla ilişkisini içeren kapsayıcı tanımlamalar yapılmıştır. Ambrose (2007) bireyin davranış ve tutumlarını şekillendirirken geniş kapsamlı adalet algısından yararlandığı belirterek, genel örgütsel adalet algısının bireylerin örgütün kararları, kararları alış yolları, kültür, etkileşim ve ilişkilerin ne derece adil olduğuna yönelik değerlendirmelerini ifade ettiğini öne sürmüştür. Buradan, örgütsel genel adalet kavramının adalet boyutlarının yanında aynı zamanda örgütsel diğer özellikleri de içermesi ve yalnızca boyutların incelenmesiyle örgütsel adalet algısı ile ilişkisi olmasına rağmen gözlemlenemeyebilecek değişkenlerin analizlerin kapsamını daraltabilecek olması nedeniyle örgütsel adalet çalışmalarında tercih edilmeye başlandığı anlaşılabilir.

Adalet algıları ve örgütsel tutum ve davranışların yanı sıra bireysel etmenlerinde de genel adalet araştırmalarına konu edildiği gözlenmektedir. Bireyin diğer etmenlerle beraber kendi tutumlarından ve durumundan da beslendiği ileri sürülmüştür (Hollensbe, Khazanchi ve Masterson, 2008). Buna göre örgüt temelli adalet algısının oluşması bireysel etmenlere de dayandırılmaktadır. Örneğin Beugre ve Baron ile Kim ve Leung genel örgütsel adaletin iş tutumlarıyla ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Jones, 2009). Kim ve Leung (2007) bireylerin örgütlerine yönelik genel adalet algılarının, adalet boyutları ile bireylerin tutum ve davranışları arasındaki ilişkide belirleyici olduklarını ve ilişkinin kültür tarafından etkilendiği belirtmişlerdir (Kim ve Leung, 2007).

Bireylerin örgütleri ile ilgili genel adalet algısının şekillenmesinde örgütsel ve bireysel etmenlerin yanı sıra diğer bireylerin tutum ve durumlarının etkili olup olmadığı araştırılmıştır (Ambrose, Wo ve Griffith, 2015). Birey adil olmadığını düşündüğü bir davranışla karşılaştığında sadece kendi girdi çıktı oranını değil aynı zamanda diğer bireylerin girdi çıktı oranını da değerlendirecektir. Birey diğer etmenlerle beraber diğerlerinin girdi çıktı oranının değerlendirilmesini kapsayan genel adalet algısı sınırları ve adalet normları çerçevesinde hareket edecektir (Cropanzano, 2015). Böylece örgütsel genel adalet algılarının, bireyin kendisi ile beraber diğerlerinin de deneyim ve gözlemlerine dayanarak örgütün adilliği ile ilgili yaptığı geniş çaplı değerlendirme olduğu ve adalet

algılarını örgütsel adalet boyutlarının beraberce şekillendirdiği benimsenmiştir (Ambrose ve Schminke, 2009).

Örgütsel adaletin boyutlarının genel adalet algısını nasıl ve ne ölçüde şekillendirdiğine dair çalışmalar yapılmıştır. Kim ve Leung (2007) genel adalet algısında dağıtımsal adaletin, etkileşimsel ve işlemsel adalete göre fazla etkisi olduğunu saptamıştır. Örgütsel adalet boyutlarının genel adalet algılarını etkileme düzeyi sıralaması dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet şeklinde olmuştur. Barclay ve Kiefer (2014) tarafından işlemsel adaletin genel adalet üzerindeki etkisinin dağıtımsal ve etkileşimsel adalete göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bir diğer çalışmaya göre bu defa genel adalet üzerinde dağıtımsal adaletin doğrudan etkisinin bulunmadığı sadece işlemsel ve etkileşimsel adaletin etkisinin varlığı tespit edilmiştir (Ambrose ve Schminke, 2009). Dağıtımsal ve işlemsel adaletle birlikte kişilerarası adaletin ve bilgisel adaletin etkileşimsel adaletten bağımsız şekilde genel adalet üzerindeki etkisini araştıran başka bir çalışmada işlemsel adaletin dolaylı bir etkiye sahip olmadığı, en fazla etkiye sahip olan boyutların sırasıyla kişilerarası, bilgisel ve dağıtımsal adalet olduğu tespit edilmiştir (Jones ve Martens, 2007). Örgütsel adalet boyutlarının genel adaleti açıklama düzeylerini içeren araştırmaların listesi Tablo-4’te gösterilmektedir.

Bağımsız örneklemelerden analiz edilerek bireylerin örgütlerindeki genel adalete ilişkin algılarını değerlendirebilmek için örgütsel adaletin dört boyutuna dair maddelerin olduğu birleştirilmiş bir genel adalet ölçeği oluşturulmuştur. Ölçeği oluşturan Colquitt ve Shaw (2001)’ın bu ölçeği hazırlayarak aynı zamanda bir yapı kavramsallaştırması da sunmuş olduğu bu ölçeğin genel adalete ilişkin karma bir yaklaşım olduğu da ifade edilmektedir. Aynı örneklemeler kullanılarak yüksek dereceli ikinci bir faktör analizi yapılmış, elde edilen sonuçları daha belirli ve özgül adalet etmenleri ile kullanılabileceği ifade edilmiştir (Colquitt ve Shaw, 2001). Çoklu bileşenlerle yapılacak çalışmalarda ikinci olarak elde edilen faktör analizinin kullanılmasının daha uygun olacağını belirtmişlerdir. Colquitt ve Shaw’ın (2001) genel adalet algısının ölçülmesine yönelik ikinci yaklaşımı, genel adaletin doğrudan değerlendirilmesidir. Burada bireyler doğrudan genel adalet ile ilgili olan

değerlendirmelerini yapmaktadır. Eğer genel adalet algısı bir değişken olarak ele alınacaksa bu yaklaşımın en uygun yaklaşım olacağını belirtmişler ve Lind (2001) tarafından öne sürülen genel adalet algısını yansıttığını ifade etmişlerdir. Bu yaklaşımın örgütsel adalet boyutları ile genel adalet ya da tutumsal ve davranışsal tepkiler arasındaki ilişkilerin analizinde kullanılabileceğini belirtmişlerdir (Ambrose, Wo ve Griffith, 2015).

Tablo-4: Örgütsel Adalet Boyutlarının Genel Adalet Üzerindeki Etkileri

Çalışma	Yılı	Örgütsel Adalet Boyutlarının Genel Adalet Üzerindeki Etkilerinin Büyüklük Sıralaması
Konovsky ve Folger	1991	İA EA-ÖK
Beugre ve Baron	2001	İA-EA
Colquitt, Scott, Judge, ve Shaw	2006	DA-EA-İA
Kim ve Leung	2007	DA-EA-İA EA-DA DA-EA-İA EA-DA-İA
Ambrose ve Schminke	2009	İA-DA-EA İA-EA
Holtz ve Harold	2009	İA-KA-DA KA-BA-İA
Jones ve Martens	2009	KA-BA-DA KA-DA-BA
Patel, Budhwar, ve Varma	2012	KA-BA-DA-İA
Barclay ve Kiefer	2014	İA-DA-EA

İA: İşlemsel Adalet / EA: Etkileşimsel Adalet / DA: Dağıtumsal Adalet / KA: Kişilerarası Adalet / BA: Bilgisel Adalet / ÖK: Örgütten Kazanımlar

Kaynak: Ambrose, Wo ve Griffith (2015). Overall Justice: Looking Back and Looking Forward. The Oxford handbook of Justice in the Workplace, s. 115-116.

Ambrose ve Schminke (2009) genel adaletin örgütsel adaletin boyutlarına etki ederek bireylerin tutum ve davranışlarında etkili olup olmadığını incelemişlerdir. Çalışmada 54 kurumdan 330 çalışanın verilerinden yararlanılmıştır. Genel adaletin bireylerin iş tatmini, bağlılık, işten ayrılma niyetinin örgütsel adaletin boyutları ile olan etkileşimde tamamen

aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. 54 kurumdan 137 kişinin verileri ile yapılan ayrı çalışmada ise genel adaletin işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile performans, örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkisinde tamamen aracılık ettiğini bulmuşlardır. Ambrose ve Schminke (2009) genel adaletin adaletin boyutları ile bireylerin tutum ve davranışlarının ilişkisindeki aracılık rolünü tespit etmek için ölçek geliştirilmiştir. Böylece söz konusu araştırma sonuçları ve geliştirilen ölçekle bireyin adalet algısının örgütüne ilişkin genel adalet değerlendirmesine ve gözlemlerine dayandığını içeren çerçeve çizilmiştir. Jones ve Martens (2009) tarafından yapılan bir diğer çalışmada bireylerin yönetim hakkında değerlendirme ve güven anlamında kesin bir yargıları olmadığı durumda örgütteki yönetici ve karar vericilere duydukları güven düzeyini belirlerken genel adalete ilişkin yargularından yararlandıkları tespit edilmiştir. Bu çalışma Ambrose ve Schminke (2009) tarafından yapılarak geliştirilen genel örgütsel adalet yaklaşımına destekleyici nitelik taşıdığı belirtilebilir.

Sosyal bilimciler tarafından genel adalet üzerinde çalışmanın daha anlamlı ve mantıklı olacağına ilişkin birçok çıkarım yapılmıştır. Yazında; örgütsel adaletin boyutlarına odaklanmanın adaletin sadece belirli bir yönüyle sınırlı değişken üzerinden çalışma yapmaya olanak tanıyabildiği, örgütsel adalet boyutlarıyla yapılan çalışmaların örgütteki genel adalete ilişkin değerlendirmeleri barındırmayabileceği ve aynı değişkenlerle örgütsel adaletin farklı boyutlarının ilişkilerini incelemesinin aslında genel adalet algısının etkilerini inceleme gereksinimlerinden ve arzularından kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bu nedenle araştırmalarda bireylerin genel adalet ile ilgili değerlendirmelerinin de dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir. Adaletin etkileri incelenmek isteniyorsa en çok ve en doğru bilgi genel adalet algısını incelemekle elde edilebileceği, genel adaletin çıktı, kazanım ya da sonuçlarla birlikte boyutlara ilişkin etki ve sonuçları da içermesi nedeniyle açıklama kapasitesinin görece daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Ambrose, Wo ve Griffith, 2015).

2.4.1. Genel Adaletin Ele Alındığı Çalışmalar

Kovonsky ve Folger (1991) işten çıkarılan 353 kişinin işten çıkarılmalarına gösterdikleri tepkideki işyerlerindeki karar alma yöntemlerinin, sosyal durumlara ve örgütlerden elde ettikleri kazanımlara ilişkin değerlendirmelerinin etkisini incelemiştir. Tepkilerin tahmin edicileri olarak sırasıyla; işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalete ilişkin algıların değerlendirildiği bu çalışmada genel adalet ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacılar çalışanların işten çıkarılmalarına yönelik gösterdikleri tepkide tahmin ediciler ve genel adalet algıları arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu tespit etmiştir.

Tansky (1993) genel adalet algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların tutumları ve çalışan ile yönetici ilişkisinin niteliği arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Fedakarlık ve genel adalet algısı arasında, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, çalışan ile yönetici ilişkisinin niteliği ile genel adalet algıları arasında ve genel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmaların sonuçlarına göre çalışanlar örgütlerine ilişkin genel bir adalet algısı oluşturmakta ve bu algılar çalışanların iş tatmini ve işe bağlılığını etkilemektedir.

Beugre ve Baron (2001) farklı örgütlerde çalışan 232 kişi ile yaptıkları çalışmada çalışanların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının genel adalet algıları ile ilişkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar genel adalet algılarının temelini örgütsel adaletin üç boyutuna ilişkin algılar olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışmanın sonucuna göre çalışanların işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları genel adalete yönelik algılarını pozitif yönde etkilerken, dağıtımsal adalete ilişkin algıları, genel adalet algılarını etkilememektedir.

Trevino ve Weaver (2001) etik davranış ve yöntem izlencesine sahip dört firmanın çalışanlarıyla yaptıkları çalışmada, çalışanların örgütlerine yönelik genel adalet algıları ve etik izlenceler hakkındaki görüşleri ile etik olmayan davranışlar ve etik sorunların örgüte fayda sağlamak için yönetime bildirilme isteği arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.

Çalışmanın sonucunda genel adalet ile etik davranış ve yöntem izlencesi yürütmenin etkileşim içinde olduğu ve genel adalet algısı varlığının etik olmayan davranış gösterme sıklığını azaltıp aynı zamanda sorunları iletme isteğini artırdığı tespit edilmiştir.

Colquitt, Scott, Judge ve Shaw (2006) kişilik özellikleri ile örgütsel adalet algılarının davranışsal sonuçları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Kişilik özelliklerinin adalet algıları ile algıların davranışsal sonuçları arasındaki ilişkiyi etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Çalışmalarında güvene ihtiyaç duyma, riskten kaçınma ve erdemlik kişilik özelliklerinin, dağıtımsal, işlemsel ve kişiler arası adalet algıları ile başarımlar ve bireylerin örgüte zararlı davranışları arasındaki ilişkide etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Kişilik özelliklerinin bireylerin genel adalet algılarının %17'si üzerinde etkili olduğunu saptamışlardır.

Choi (2008) çalışanların yöneticileri ve örgütlerinin adilliği hakkındaki düşüncelerinin, belirli durumlara yönelik adalet algıları ile tepkileri arasındaki ilişkiye etki ettiğini ileri sürmektedir. 265 çift yönetici ve çalışan ile yaptığı araştırma sonucunda, çalışanların örgütlerinin genel adaleti hakkındaki değerlendirmesinin, belirli durumların adilliği hakkındaki değerlendirmeyle gösterdikleri tepki arasındaki ilişkide etkili olduğunu tespit etmiştir. Çalışma sonucunda, ayrıca, yöneticinin adilliği hakkındaki değerlendirmenin, bir duruma ilişkin adalet algısı ile yöneticiye güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi yönetici güdümlü tepkilerle örgütsel tepkiler arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisinin olduğu belirtilmiştir.

Mayer, Bardes ve Piccolo (2008) hizmetkar liderlikle çalışanın iş doyumunu ve iş tatmini ilişkisinde genel adaletin aracılık etkisini araştırmışlardır. 187 kişi ile yapılan çalışma sonucunda hizmetkar liderlikle iş tatmini arasındaki ilişkiye örgüte ilişkin genel adalet algısının ve iş doyumunun aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Ambrose ve Schminke (2009) genel adalet algısının dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile bunların sonuçları arasındaki ilişkide aracılık etkisini araştırmışlardır. 58

örgütten toplam 137 yönetici çalışan çifti ile yapılan çalışmada iki temel analiz yapılmıştır. Birinci analizde çalışanların algı, tutum ve davranışlarına ilişkin kendi beyanları esas alınmıştır. Birinci bulguya göre genel adalet algıları örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algılar ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkide aracıdır. Buna göre örgüte yönelik genel adalet algıları, örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algıları iş tatmini, işe bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir. İkinci analizde yöneticilerin çalışanlara ilişkin değerlendirmeleri esas alınmıştır. İkinci bulguya göre dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile genel adalet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken dağıtımsal adalet ile genel adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre, birinci bulguda olduğu gibi, genel adalet algısı, örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algılar ile örgütsel tutum ve davranışların ilişkisinde aracıdır. Çalışanların genel adalete ilişkin değerlendirmeleri, belirli örgütsel adalet boyutlarına yönelik algılarla örgütsel vatandaşlık davranışı, başarımları ve örgüte bilinçli şekilde zarar verici davranışlar arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

Holtz ve Harold (2009) örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel, kişiler arası ve bilgisel boyutlarının genel adalet üzerindeki etkisini yöneticiye güven ve örgüte güven tahmin edicileriyle incelemişlerdir. Çalışmayı 213 katılımcı ile üç ayrı zamanda gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar çalışanların genel adalet algılarının zaman içinde değiştiğini, ancak değişim derecesinin çalışanların güven duygusu ile ters orantılı olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmanın diğer bulgusu genel adalet algılarının etki gücü sırasına göre örgüte güven, etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algılarından etkilendiğini göstermektedir.

Johnson, Truxillo, Erdogan, Bauer ve Hammer (2009) 154 sağlık hizmetleri çalışanının örgütlerine ve örgütte buldukları bölüme yönelik genel adalet algıları ile yöneticilerin çalışanlara ilişkin başarımları ve örgütsel vatandaşlık davranışı değerlendirmeleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bununla birlikte nitelikli lider üye etkileşiminin, adaletsizliğin başarımları ve vatandaşlık davranışı üzerindeki olumsuz etkilerini azaltıp azaltmadığını araştırmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre çalışılan bölüme yönelik adalet algıları,

yöneticilerin çalışanlara yönelik yaptığı örgütsel vatandaşlık ve başarımlar hakkındaki değerlendirmeler ile ilişkilidir. Ayrıca lider üye etkileşiminin, adalet algıları ile başarımlar ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisi tespit edilmiştir.

Jones, Martins ve Martens (2009) örgüte ilişkin genel adalet algılarının çeşitli adalet algularından etkilenip etkilenmediğini 3 aşamada araştırmışlardır. 1340 çalışanla yapılan birinci çalışma çalışanların orta düzey yöneticileri hakkındaki adalet algılarının, örgütsel adalet boyutlarına yönelik adalet algıları ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğu saptanmıştır. 881 çalışanla yapılan çalışmanın ikinci aşaması dağıtımsal ve kişiler arası adaletle ilişkin algıların genel adalet üzerindeki etkisinin işlemsel ve bilimsel adaletle yönelik algılara göre daha yüksek olduğunu göstermiştir. İkinci çalışmada işlemsel adaletin genel adalet üzerindeki etkisi tespit edilememiştir. 268 çalışanla yapılan çalışmanın üçüncü aşamasında etkileşimsel adaletle yönelik algıların genel adaleti açıklama gücünün diğer adalet boyutlarına ilişkin algılara göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

Rosen, Chang, Johnson ve Levy (2009) örgütsel politika, psikolojik sözleşme ihlali ve işlemsel adalet ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmacılar bu değişkenlerin ilişkilerini gösteren modeller ortaya koyarak analiz etmişlerdir. Örgütsel politika, psikolojik sözleşme ihlali ve işlemsel adaletle yönelik algılarla genel adalet arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada tutum ve davranışların, genel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca, örgütsel politikalar, psikolojik sözleşme ihlali ve işlemsel adaletin genel adaletin üzerindeki etkisinin eşit olduğu sonucuna varılmıştır.

Johnson ve Lord (2010) adaletin bilinçaltı veya örtük düzeyde etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Çalışmanın sonuçları bireylerin genel adaletle yönelik algılarının olumlu olduğunda bağlılığın arttığını, adaletle ilişkin algılar olumlu değilse bireysel etmenlerin rolünün görülmeye başladığını göstermektedir. Çalışmada kişilikle ilgili etkilerin, adaletle

ilişkin algıların güven, işbirliği ve örgüte zarar verici davranışlarla olan ilişkisinde aracı olduğu tespit edilmiştir.

Tremblay (2010) genel adalet algıları ve yöneticiye güvenin, liderlik tarzı ile işe bağlılık ve işten ayrılma arasındaki ilişkisindeki etkisini 1443 askeri görevli üzerinde araştırmıştır. Aracılık etkisinin anlamlı olduğu ancak dağıtımcı liderliğin işe bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin genel adalet üzerindeki etkisinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan dönüşümcü liderliğin işe bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin genel adalet algıları ve yöneticiye güven üzerindeki etkisinin doğrudan ve dolaylı olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Nicklin, Greenbaum, McNall, Folger ve Williams (2010) adalet teorilerinin (Folger ve Cropanzano, 1998; 2001) ortaya çıkış biçimini araştırmışlardır. Çalışmalarında durumsal değişkenlerin ve durum ya da eylemlere ilişkin karşıt düşüncelerin adaletle ilişkin algıları etkilediğini belirtmişlerdir. Karşıt düşüncelerin durumsal değişkenlerle örgütsel adaletle ilişkin algılar arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

De Backer, Boen, Ceux, De Cuyper, Hoigaard, Callens, Fransen ve Broek (2011) algılanan genel adaletin geçerliğini ve takım sporlarında çalıştırıcının desteğine ihtiyacı analiz etmişlerdir. Çalışma sonucunda takım sporlarında çalıştırıcının desteğinin ve genel adaletle ilişkin algıları oyuncuların takımla özdeşleme üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca işlemsel adaletle ilişkin algıların takımla özdeşleşme düzeyi üzerinde etkili olduğu ve takımla özdeşleşmenin, işlemsel adaletle ilişkin algılar ile uyum arasındaki ilişkide aracılık gösterdiği saptanmıştır.

Patel, Budhwar ve Varma (2011) 458 çalışanla örgütsel adalet boyutlarına ve genel adaletle ilişkin algıların sonuçlarını analiz etmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel adaletin dört boyutu ile genel adaletin ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme,

genel adalete ilişkin algılar ile işten kaytarma gibi üretken olmayan davranışlar arasındaki ilişkide aracılık etkisi göstermektedir.

Herda ve Lavelle (2011) denetim firmalarındaki işlerinden ayrılan denetçilerle yaptıkları çalışmada, çalışanların eski örgütlerine ilişkin genel adalet algılarının yeni çalışma yerlerinde algıladıkları desteğe, işe bağlılıklarına ve gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini araştırmışlardır. Çalışmada kişilerin eski iş yerine yönelik genel adalet algılarının yeni işyerlerinde aldıkları desteğe ilişkin değerlendirmelerine ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına doğrudan etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık örgütsel adalet ile yeni çalışma yerindeki örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanında algılanan örgütsel desteğin, genel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ve genel adalet algısı ile yeni örgütteki gösterilen örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisini tespit etmişlerdir (Ambrose, Who ve Griffith, 2015).

Benzer şekilde, Herda ve Lavelle (2012) iki kurumdan 204 denetçi ile yaptıkları çalışmada, örgüte yönelik genel adalet algılarının algılanan örgütsel destek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğunu göstermişlerdir. Araştırma sonucunda, ayrıca, genel adalete ilişkin algıların örgütsel bağlılığa dolaylı etkisinin olduğu saptanmıştır.

Whiteside ve Barclay (2012) genel adalet algıları ile savunmacı ve kabullenici sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonuçlarına göre genel adalete ilişkin algılar savunmacı ve korumacı sessizlik davranışlarını etkilemektedir. Bununla beraber korumacı sessizlik, genel adalete ilişkin algılar ile tükenmişlik, çekilme ve başarımlar arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahiptir. Benzer şekilde savunmacı sessizlik, başarımlar hariç sözü edilen tutum ve davranışlarda aracılık etkisi göstermiştir.

Bobocel (2013) çalışanların adil bulmadıkları bir durumla nasıl başa çıktıklarını araştırmıştır. Bobocel çalışanların adil olarak değerlendirmedikleri durumlar karşısında

verdikleri tepkilerin kısmen örgütlerine yönelik sahip oldukları genel adalet algısına ve kendi ya da diğer örgüt çalışanlarının kazanımlarına ne ölçüde önem verdiklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Çalışma sonuçlarına göre genel örgütsel adalete ilişkin algılar yüksek düzeyde dışa yönelimli kişilerde affetmeyi kolaylaştırırken, yüksek düzeyde iç yönelimli kişilerde intikam isteğini güçlendirmektedir. Çalışma sonunda elde edilen bulguların genel adalete ilişkin algıların diğer psikolojik ihtiyaçları karşıladığı fikri ile tutarlı olduğu tespit edilmiştir.

Barclay ve Kiefer (2014) genel adalete ilişkin algıların olumlu ya da olumsuz duygularla ilişkisinin varlığını ve duyguların, genel adalet ile davranışsal sonuçlar arasındaki ilişkideki aracılık etkisinin varlığını analiz etmiştir. Çalışma sonuçlarına göre olumlu duyguların, genel adalete ilişkin algılar ile başarı ve yardım gibi davranışlar arasındaki ilişkide aracılık etkisi gösterirken, olumsuz duyguların genel adalete ilişkin algılar ile vazgeçme gibi kaçınma davranışları arasındaki ilişkide aracı olduğu tespit edilmiştir.

Ralph ve Holmval (2016) genel adaletin, örgütsel adalet boyutları ile zorlanma arasındaki ilişkideki aracılığını ve zorlanmanın, genel adalete ilişkin algılar ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkideki aracılığını analiz etmişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre çalışanların adillikle ilgili farklı durumlara tepkilerinin bu durumların örgütün genel adilliğine ilişkin değerlendirme üzerindeki etkisiyle arttığı tespit edilmiştir.

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE SES DAVRANIŞI

Örgütsel adalet ve ses davranışının beraber incelenmesi çalışanların ses davranışı gösterip görmeyeceklerine karar vermeden önce örgütteki birimlerin vereceği tepkiye ilişkin kuşkularını azaltmak için örgütsel adalet algılarından faydalanabileceğini ileri sürmektir (Takeuchi, Chen ve Cheung, 2012). Bireyler örgütlerinin ne ölçüde adil olduğunu adalet algılarının bileşimi olan genel adalet algıları ile yorumlayabilmektedirler (Ambrose ve Schminke, 2009). Belirsizlik Yönetimi Teorisi'ne göre (Lind ve Van den Bos, 2002) bireyler, örgütlerindeki adalet yargılarından yararlanarak yönetimin ve dolayısıyla örgütün uygulamalarına ve eylemlerine karşı duydukları belirsizliği azaltabilmekte ve yöneticilerinin güvenilirliğini değerlendirebilmektedirler. Bu teoriye dayanan araştırmalar adaletin farklı yönlerinin bütüncül bir şekilde algılanabildiğini ve tutum ve davranışları etkilerken örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarının etkileşime girdiklerini göstermektedir (Van den Bos ve Lind, 2002). Dağıtımsal adalet bireyin örgütten elde ettiği kazanımların ne ölçüde adil bulunduğu ile ilişkilidir ve Adams'ın Eşitlik Teorisi'nden (1965) temellendirildiği ifade edilmektedir. Çünkü, eşitlik teorisi çıktıların dağıtımını içermektedir (Beugre, 2002). Bu kapsamda teori, kaynak alınan diğer kişinin çıktıları ile bireyin kendi çıktılarını karşılaştırdığını ileri sürerek eşitsizlikle karşılaşılması durumunda bireyin örgüte verdiklerini azaltmak, artırmak ya da örgütle olan alışverişinden uzaklaşmak gibi davranışlar geliştirerek eşitliği kazanmaya çalıştığını belirtmektedir (Adams, 1965). Bireylerin adaletsiz durumlara karşı gösterdikleri tepkilerin örgüt için olumsuz olması ve adaletsiz bulunan etmenleri adil hale getirmek için güdülenmenin varlığına işaret eden bir diğer yaklaşım Folger ve Martin'in (1981) Göreli Yoksunluklar Teorisidir. Bu teorilere göre; örgütten elde ettiği kazanımların eşitsiz olduğunu algılayan birey kızgın, kayıtsız ve ilgisiz olabilmekte performansı düşerken aynı zamanda iş tatmini de azalabilmektedir (Greenberg, 1993; Janssen, 2001). Dağıtımsal adalet örgütsel adaletin önemli bir boyutu olmasına rağmen, Thibaut ve Walker (1975) örgütteki işlemlere ilişkin algıların kazanımlara ilişkin algılar kadar önemli olduğu ileri sürmüştür. Buna göre

bireylerin süreçler üzerinde kontrol sahibi olması adaletin algılanmasını sağlamaktadır. İşlemlerde izlenen yöntemler adil olarak değerlendiriliyorsa, sonuçlara ilişkin değerlendirmeler de olumlu olabilmektedir. İşlemlerin adil olarak değerlendirilmesi için tutarlılık, ön yargılı olmamak, doğruluk, düzeltilebilme, temsilcilik ve etiklik ilkelerinin benimsenip tutarlı şekilde uygulanması gerekmektedir (Leventhal, 1980; Sheppard ve Lewicki, 1984). Adaleti Yargı Modeli adı verilen bu yaklaşımın yanısıra, Lind ve Taylor (1988) tarafından geliştirilen Grup Değerleme Modeli, bireylerin sosyal varlıklar olmaları nedeniyle ait oldukları örgüt ya da gruplardan konumlarına ilişkin gelen bilgileri önemsediklerini belirtmektedir. Bireyin ne ölçüde saygın ve kabul görür olduğuna yönelik düşüncesi örgütte alınan kararların ne derecede adil olduğuna ilişkin değerlendirmelerine bağlı olabilmektedir (Tyler ve Lind, 1992). Dolayısı ile bireylerin işlemsel adalete ilişkin değerlendirmeleri örgütteki tutum ve davranışları önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Lind ve Taylor, 1988). Ücret artışı ve diğer yönetsel kararlar verilirken izlenen yöntemlerin adaletli olduğu değerlendirmesinin, çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel güven tutumlarına büyük ölçüde katkı yaptığı, örgütü destekleyen davranışları artırdığı gözlemlenmiştir (Folger ve Konovsky, 1989; Brockner ve diğ., 2000). Tyler ve Blader (2003) örgütsel adalete yönelik değerlendirmelerin sonucunda geliştirilen davranış ve tutumlara odaklanmışlardır. Buna göre birey, kendisine adaletli şekilde davranıldığına inanıyorsa saygı gördüğünü hissedecek ve kıvanç duyacaktır. Saygı görme hissi örgütte belirli bir konuma sahip olduğuna ilişkin adaletli davranıştan gelen açık kanıttan, kıvanç ise belirli bir gruba dahil olabilmekten kaynaklanmaktadır. Kıvanç ve saygı görme örgütle özdeşleşmeyi sağlayabilmektedir çünkü çalışanlar saygınlıklarını ve benlik duygularını grubun başarısına ve niteliğine dayandırabilmektedirler (Colquitt ve Zipay, 2015). Örgütün ve örgüt yöneticilerinin adaletli olduğunu algılayan bireyler hem örgüt kurallarına uyma istekliliklerini hem de örgütsel vatandaşlık davranışı gibi belirli ölçüde kişisel tercihlere bağlı olabilecek iş birliği davranışlarını artırabilmektedirler. Dolayısı ile kendisine adil şekilde davranıldığına inanan bireylerin bu değerlendirmesi örgütleriyle özdeşleşme düzeyleri ve iş birliği gösterme eğilimlerini desteklemektedir (Tyler ve diğ., 1996; Colquitt, 2015). Örgütte kişiler arasındaki etkileşimlerin niteliği de bireylerin örgüte yönelik adalet değerlendirmelerini etkilemektedir (Bies ve Moag, 1986). Çalışanlara gösterilen saygı ve

nezaket ile işlemlere yönelik bilgilendirme yapılması bireylerin öz kimlik ve öz değer duygularını güçlendirerek örgütlerine yönelik adalet değerlendirmelerini olumlu yönde gelişmesine yardımcı olmaktadır. Bu sayede davranış ve tutumlarının örgüt tarafından olumsuz değerlendirilme olasılığını düşük algılayabilen birey, örgütteki değişime karşı koyma eğilimini azaltabilmekte ve performans ve örgütün gelişmesine yönelik ses davranışı gösterme istekliliği gibi örgütsel açıdan faydalı ve istenilen davranışların geliştirebilmektedir (Brockner ve diğ., 1992; Bies, 2015; Colquitt, 2015).

Örgütün bölümleri arasındaki yukarı yöndeki iletişim kanallarının açık ve kullanılabilir olması örgütün hem hedeflerine ulaşabilmesi hem de varlığını devam ettirebilmesi için önemli olduğu belirtilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000). Bireylerin örgütün işlemleri hakkında doğru, açık ve tutarlı şekilde bilgilendirilmeleri, bireylerin adalet algılarını olumlu yönde beslemekte ve dolayısı ile süreç üzerinde kontrol edinmiş olmalarını sağlamaktadır. Önyargılı olmayan, dürüst, saygılı ve açık şekilde iletişim kurulması, etkin ve verimli bir çalışma ortamı kurulmasına yardımcı olacak, bireyler süreçler ile ilgili fikir ve düşüncelerini ifade etmek için çekince duymayacaktır (Greenberg, 1993; Colquitt, 2001). Bireylerin fikir ve görüşlerini ifade etme şansına sahip olması işlemsel adalet algılarını geliştirerek iş ve örgütlerine yönelik olumlu tutum ve davranışa sahip olmalarında etkili olduğu belirtilmiştir (Lind, Kanfer ve Earley, 1990; Bobocel ve Gosse, 2015). Çalışanların örgütten elde edilecek ya da elde edilmesi beklenen çıktılara ve kazanımlara yönelik dağıtımsal unsurların adil olduğu yönündeki algıya sahip olmalarının tutum ve tepkilerini olumlu olarak etkilediği ifade edilmiştir. Örgütteki kazanımların dağıtımının ve diğer örgütsel süreçlerde izlenen yolun adil bulunmadığı, iletişim kanallarının açık olmadığı, bilgilendirmelerin yetersiz olduğu ya da hiç yapılmadığı durumlar ve yönetici ile bireyler arasındaki etkileşimin zayıflığı gibi nedenler bireyin örgütsel adaletle ilişkin algılarını olumsuz yönde etkilemek sureti ile bireye önemsizlik hissi verebilecektir. Bu nedenle adaletsizlik, haksızlığın yaygın olması, çalışanları ses davranışı göstermemeye yönelten güçlü etmenlerden birisidir. Çalışanlar alınan kararların adil olmadığını, süreçlerin adaletsiz şekilde ilerlediğini, haksızlık kültürünü deneyimlediklerinde görüş ve düşüncelerini belirtmemeye eğilim göstereceklerdir. Aksine örgütler çalışanları süreçleri adaletli ve

kararların daha adil şekilde alındığına inandırırrsa, süreç ve kararlarda adaleti algılayan bireylerin oluşan sessizliği bozduğu görülebilecektir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009). Öte yandan, örgütsel adalete ilişkin algının pozitif olması bireylerin belirsizlik ve güvensizlik hissi duymalarını engelleyici nitelik taşımaktadır (Colquitt ve diğ., 2013). Yazında örgütsel adalet ile ses davranışı arasında yapılan araştırmalarda ortaya koyulan sonuçlar genel olarak bireylerin örgütlerine ilişkin adalet algılarının olumlu olmasının sessiz kalma davranışını azalttığını, bireylerin görüş ve düşüncelerini açıkça ifade etmelerine olanak tanıdığını göstermektedir. Yöneticiler ile iletişim kurulmasının bürokrasiden uzak olarak yapılabilmesi ve güç mesafelerinin yüksek olmamasının da benzer şekilde sessiz kalma eğilimlerinin azalmasını sağlamakta olduğunu göstermektedir. (Pinder ve Harlos, 2001; Kim ve Leung, 2007; Takeuchi, Chen ve Cheung, 2012) Motivasyonun bireyin emek gösterdiğinde olumlu sonuç alabileceği hakkındaki inancı olarak değerlendirildiği göz önüne alınırsa bireyin ses davranışı gösterme isteğine önemli ölçüde anlamlı etki yaratabileceği anlaşılabilir (Vroom, 1964; Van Den Bos ve Spruijt, 2002). Bu nedenle örgütün işlemlerine, kararlarına ya da işlemlerine ilişkin söyleyecek anlamlı ve yararlı fikir ve görüşleri olduğuna inanan bireylerin daha memnun ve örgütüne karşı pozitif olabileceği, aksi durumda memnuniyetsizliğin artabileceği belirtilebilir (Van den Bos, 2015).

Özçınar, Demirel ve Özbezek (2015) tarafından yapılan bir çalışmada, örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarının kabullenici ses ve savunmacı sessizlik ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin kabullenici ses davranışında bulunmalarının adalet algısı ile bağlantılı olduğu ve bireylerin adaletli ortamda kendilerini güvende hissederek ses davranışında buldukları öne sürülmüştür. Bireylerin örgütsel adalete ilişkin algılarının azalmasının kabullenici ses davranışı göstermelerini de azaltabileceği belirtilmiştir. Bireylerin savunmacı ses davranışı göstererek örgütün adilliğine zarar verebilecekleri değerlendirebileceklerini, ancak bu değerlendirmeye yönelik derinlemesine ve daha kapsamlı çalışma yapılması gerekebileceği ileri sürülmüştür (Özçınar, Demirel ve Özbezek, 2015).

Takeuchi, Chen ve Cheung (2012) tarafından Hong Kong'da örgütsel adalet boyutları ile ses davranışının etkilerini incelemek üzere yapılmış çalışmada kişilerarası adaletin genel olarak ses davranışı ile aynı yönlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ses davranışının temel belirleyicisinin işlemsel adalet olduğu, işlemsel adalet algısı ile ses davranışı arasındaki ilişkinin derecesinin işlemsel adaletin yüksek ya da düşük olduğu durumlarda değiştiği belirtilmiştir. İşlemsel adalet algısı yüksekse ses davranışı üzerindeki etkisinin azaltığı aksine işlemsel adalet algısının düşük olduğu durumlarda ses davranışı üzerindeki etkisinin arttığı saptanmıştır. Dağıtımsal adalet boyutunun ise işlemsel adalet ile ses davranışı arasındaki ilişkiyi etkilediği, dağıtımsal adaletin düşük olduğu durumlarda etki düzeyinin de düşmekte olduğu belirtilmiştir. Aynı çalışmanın sonuçları içerisinde örgütsel adalet boyutlarının toplamının ses davranışı üzerindeki etki seviyesinin çalışanların çalışma süreleri ile değiştiği, çalışma süreleri görece kısa olanlarda ilişkinin oldukça belirgin, uzun olanlarda ise görece daha az belirgin olduğu tespit edilmiştir (Takeuchi, Chen ve Cheung, 2012; Cohen, 2015).

3.1. TEMEL HİPOTEZLER

Ses davranışı amaçlarının dört temel başlıkta incelebilenbileceği belirtilmektedir (Dundon ve dig., 2004). Bunlar; yönetimle ve ilişkilerle ilgili bir sorunu gidermek, yönetimi dengeleyici bir güç oluşturmak, örgüt işlem ve uygulamalarının geliştirilerek, örgütün daha üretken olmasına katkı sunmak ve örgüt ve çalışanları uzun dönemli devamlılık göstermesini başarmaktır (Dundon ve dig., 2004). Anlaşıyor ki, çalışanların sesliliği örgütlerin hayatta kalmasını, ilerlemesi, gelişmesi ve sorunlarla yüzleşilerek çözümüne yardımcı olmayı içermektedir. Bu nedenlerle, araştırmacılar çalışanı konuşmaya teşvik eden temel etmenlere dikkat çekmişlerdir. (Andiyaseri, Matindas ve Riantoputra, 2017). Araştırmalar, bireysel ve örgütsel faktörlerin seslilik davranışı göstermekte önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Botero, 2013). Bireysel faktörlerin önemli olmasının nedeni etkinliğe yönelik tutum ve davranışları etkilemeleridir (Borman ve Motowidlo, 1993). Örgütsel faktörlere bakıldığında, örgütün kültürünün, ortak inanışların, yöneticinin açıklığının ve yönetim ile ilişkilerin çalışanların ses davranışı düzey ve sıklığı üzerinde

etkili olduğu görülebilmektedir (Morrison, 2011). Ses davranışı üzerinde etkili olduğu anlaşılan örgütsel faktörlerden himzetkar liderlik (Mayer ve diğ., 2008), etkileşimsel ve dönüştürücü liderlik (Trembaly, 2010), yönetici ile ilişki (Bies, 2015), açıklık (Chawla ve Kelloway, 2004) gibi bir çok faktörün üzerinde örgütteki adaletle yönelik değerlendirmelerin de etkili olabildiği anlaşılmaktadır. Örgüte yönelik adalet algılarının da ses davranışının bireysel faktörlerinden; duygular (Barclay, Skarlicki ve Pugh, 2005), öz değerlendirmeler, (Gilliland, 1994; Ployhart, Ryan ve Bennett, 1999; Schroth ve Shah, 2000) ve stres (Vermunt ve Steensma, 2005) dahil olmak üzere bir çok etmen üzerinde önemli rol oynayabildiği belirtilmektedir. Çalışanların örgütsel tutumlarından; örgütsel bağlılık (Korsgaard, Schweiger ve Sapienza, 1995), örgüte güven (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002; Colquitt ve Rodell, 2011), lider üye etkileşimi, algılanan destek (Tekleab, Takeuchi ve Taylor, 2005), örgütsel vatandaşlık davranışları (Rupp ve Cropanzano, 2002; Skarlicki ve Latham, 1996; Williams, Pitre ve Zainuba, 2002) ve performansın (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002) çalışanların örgütlerine yönelik adalet değerlendirmeleri ile şekillenebildiği belirtilmektedir. Örneğin, etkileşimsel adaletle yönelik olumlu değerlendirmeler psikolojik güven yaratarak çalışan sesliliğine olumlu yönde etki edebilmektedir (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009).

Adalet algılarının boyutları bütüncül bir şekilde çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedirler (Lind ve Van den Bos, 2002). Bireylerin örgütsel adalet algıları etkileşime girerek ses davranışı düzeyini belirleyebilecektir (Takeuchi, Chen ve Cheung, 2012). Örgütsel adaletle ilgili araştırmalar gösteriyor ki, bireyler örgütlerinin ne ölçüde adil olduğunu belirli adalet algılarının bileşimi olan genel adalet algıları ile yorumlayabilmektedirler (Ambrose ve Schminke, 2009). Örgüte karşı kayıtsızlık hissedilmesi, ilişkinliğin zayıf olması ve örgütteki işlem ve yöntemleri değiştirebileceğine yönelik düşüncelere sahip olmaması bireylerin örgütlerde kabullenici seslilik göstermelerinin temel motivasyonu olduğu anlaşılmıştır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Nitekim, daha önce değinildiği üzere kabullenici sesliliğin temel motivasyonu olan kayıtsızlığın, örgütten kazanımların, yöneticilerin karar alma yöntemlerinin ve kişiler arası etkileşime yönelik adaletsizlik algılarından kaynaklanabileceği ifade edilmektedir (Adams,

1965; Lind ve Taylor, 1988; Bies ve Moag, 1986). Dolayısı ile bireylerin kabullenici seslilik gösterme düzeylerinin örgütlerine yönelik genel adalet değerlendirmeleri ile ilişkili olduğu ileri sürülebilir.

H1: Genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin kabullenici seslilik düzeyi üzerinde negatif yönde etkisi vardır

Benzer şekilde, bireylerin örgütteki adalete yönelik olumsuz değerlendirmelerinin örgüte karşı olumsuz tutumlar ve davranışlara neden olabildiği belirtilmektedir (Rich, Lepine ve Crawford, 2010). Örgütlerde algılanan belirsizlik seviyesi ve kendini korumaya yönelik davranışların bireylerin örgütlerini ne ölçüde adaletli buldukları ile ilişkili olduğu (Van den Bos, Wilke ve Lind, 1998), çünkü adaletli örgütün çıkarları koruyacağı, duygusal güven verdiği ve korkuyu azaltabileceği belirtilmektedir (Colquitt ve diğ., 2013; Korsgaard, Meglino ve Call, 2015). Örgütteki kendini korumaya yönelik davranışların, zarar getirme olasılığı düşük olan, güvenli kararlar ile daha az kişisel sorumluluk almak ve sonuçları dış etmenlere bağlamak olduğu ifade edilmektedir (Schlenker ve Weigold, 1989). Eğer bireyler bir konu hakkında konuşmanın onlar için olumsuz sonuçlar doğurabileceğine inanıyorlarsa kendini korumaya yönelik savunma davranışı gösterebilmektedirler (Maurer, 1996). Olumsuz deneyimler yaşamamak için kendini koruma motivasyonu ile gösterilen ses davranışı savunmacı seslilik olarak tanımlanmıştır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Buradan hareketle, örgütlerini adaletli bulan bireylerin savunmacı ses davranışlarının azalacağı öne sürülebilir.

H2: Genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin savunmacı seslilik düzeyi üzerinde negatif yönde etkisi vardır

Daha önce değinildiği gibi birey örgütü ne ölçüde adaletli görüyorsa o düzeyde katkı sağlama ve iş birliği istekliliği gösterebilecektir (Lind ve Tyler, 1988; Tyler ve Lind, 1992). Örgütün ne derecede adil bulunduğu, örgütte bireylerin algıladıkları belirsizliği

azaltabilecek, güven yaratabilecek (Brockner ve diğ., 1997) ve işbirliği yapılmasını destekleyebilecektir (Van den Bos, 2002). İş birliği ve katkı verme motivasyonları ile oluşturulan ses davranışı korumacı ses davranışı biçimde tanımlandığı göz önüne alındığında (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003), bireylerin örgütlerine yönelik olumlu adalet algıları korumacı ses davranışını gösterme düzeyini artırabileceği ileri sürülebilir.

H3: Genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin korumacı seslilik düzeyi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır

Adaletle ilişkin algıların diğer faktörlerin yanında güç mesafesiyle de ilgili olduğunu gösteren araştırmalara bakılınca, toplumlar arasındaki kültürel farklılıkların örgütlerdeki genel adalet algısı ile bireylerin tutum ve davranışları arasındaki ilişkide rolü olduğu tahmin edilebilmektedir (Kim ve Leung, 2007). Örgütsel adalet algılarının; kültürler arası değişebildiğinin tespit edilmesi (Leung ve Bond, 1982), örgütsel adalet teorilerinin genelleştirilmesine katkıda bulunacağına inanılması (Starlicki, 2001), adalet ilkelerine ilişkin daha geniş çerçeve sunabileceği ve örgütsel adalet çalışmalarında kültürlerdeki farklılıkların görece az işlenmiş olması sosyal bilimcileri örgütsel adaleti kültürler arasında araştırmaya itmiştir (Greenberg, 2001; Kim ve Leung, 2007).

3.2. ÖRGÜTSEL ADALET, SES DAVRANIŞI VE KÜLTÜRLER

Bireylerin sahip olduğu kültürel geçmiş, bireylerin farklı kültürel normlara, beklentilere ve bakış açılarına sahip olmasına neden olabilir. Bir kültürdeki bireyler dağıtımsal adalet boyutlarına daha fazla önem verebilirken, başka bir kültürde, işlemlerin yapılmasına ilişkin kontrol sahibi olup olunmadığının adalet yargılarını oluşturmada daha fazla etkili olabileceği belirtilmiştir (Greenberg, 2001). Kültürel boyutların sadece çalışanların adalete ilişkin algıları ve tepkileri değil, aynı zamanda örgütte statü ve yetki anlamında güç sahibi olan birimlerin de yönetsel araçları kullanırken kültürel değerlerden etkilendiği gösteren çalışmalar mevcuttur. Örneğin Kuveyt' te yapılan bir çalışmaya göre yöneticilerin kararlarını kültürel değerleri ışığında verdikleri tespit edilmiştir (Ali, Taqi ve Krishnan,

1997). Amerika Birleşik Devletleri ve Meksika’da yapılan diğer bir çalışmada örgütsel ortamda ortaya çıkan çatışmaların çözümünde kullanılan yöntemlerin kültürel değerleri yansıttığı belirtilmektedir (Gabrielidis ve diğ., 1997). Bunun yanında kültürel değerlerin hem yönetici hem de çalışanlar yoluyla örgüt kültürünü belirlediğini gösteren çalışmalar vardır. Bu çalışmalara göre ulusal kültürel değerler örgütsel kültürün gelişmesine ve değişmesine rehberlik yapmaktadır (House ve diğ., 2004). Dahası, ulusal kültürel değerlerin, tutumların ve ilkelerin örgütsel kültürlerin adalet ilkesinin geliştirilip benimsemesinde rol oynadığı ifade edilmektedir (Pierre ve Holmes, 2010).

Sosyal bilimciler örgütsel adaletin işlemsel boyutu ile ilgili yapılan çalışmalarda kültürel farklılıkların bireylerin tepkilerinin bir belirleyicisi olabileceğini ileri sürmüştür. Örneğin, işlemsel adalet ile ses davranışı arasındaki ilişkinin kültürden kültüre farklılaşabileceğini belirtmişlerdir (Trönbloom ve Kazemi, 2015). Kùltürler arası farklılıkları Hofstede (1980) altı boyutlu modeliyle açıklamaya çalışmıştır. Model geniş veri seti üzerinden kurulması ve elli ülkenin değerlerini içermesi açısından örgütsel davranış yazınında kùltürler arası araştırmalarda yaygın şekilde yer bulmaktadır (Rowney ve Taras, 2008). Modeldeki altı boyut güç mesafesi, bireycilik/ toplulukçuluk, erillik/dişilik, belirsizlikten kaçınma, uzun veya kısa dönemli yönelim ve hoşgörü olarak tanımlanmıştır (Hofstede ve Bond, 1988). Örgütsel adalet ile bireylerin örgütsel tutum ve davranışlarının ilişkisinin kùltürler arasında nasıl değiştiğini inceleyen çalışmalarda Hofstede tarafından ileri sürülen modelden yararlanıldığı görülmektedir.

Örgütsel adalet konusunda kùltürler arası yapılan ilk çalışmalar neticesinde, kültürel özelliklerin yönetici ve yetkilinin örgütteki gücünü kabul etme derecesinin adalete dair algıları etkileyebileceği sonucu ortaya çıkmıştır (Jones ve Martens, 2009). Bu kültürel boyuta güç mesafesi adı verilmektedir ve güç mesafesi kavramı kurumlardaki ve örgütlerdeki yetki, sorumluluk ve gücü diğerlerine göre daha az olan bireylerin, gücün eşit olmayan şekilde dağılmasını hangi ölçüde kabul ettiğini göstermektedir (Hofstede,1980). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki bireyler statü farklılıklarının yüksek olmasına, düşük olan toplumlardaki bireylere göre daha az tepki gösterir, bunu

kabullenirler. Güç mesafesi Asya ve Latin Amerika ülkelerinde Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'ya göre görece yüksektir (Hofstede ve Bond, 1980, 1988). Benzer şekilde güç mesafesinin kabul gördüğü kültürlerde adaletsiz uygulamalara karşı sessiz kalınabileceği ve duyarsız olunabileceği belirtilmiştir. Yüksek güç mesafesine sahip olanlar tarafından güç mesafesi görece düşük olan bireylere göre eşitsizliği meşru görebilme ve örgütteki yüksek güce sahip olanların eşitsiz, adaletsiz konumlarının ve tutumlarının beklenip kabul görme eğiliminin daha yaygın olduğu görülmektedir. Ancak bu eğilim görece daha alt pozisyonlarda bulunanlar için geçerli olmamaktadır (Gudykunst ve Ting-Toomey, 1988). Yüksek pozisyon ve yetkideki bireylerin, diğer bireylere otoriter bir tutum sergilemesi önemli bir adaletsizlik olarak görülmeyip kabul edilebilirken güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda bireylerin konum farklılıklarını en aza indirmeye eğilimi vardır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda bireylerin üstlerinden saygılı davranış görme beklentilerinin yüksek olduğu ve yöneticilerinin yetkilerini keyfi bir şekilde kullanmalarını engelleyebilecek adaletli uygulama ve kurallara sahip olmasını talep ettiği görülmektedir. Örneğin ödül sisteminin adil ve açık olması, yöneticilerin ödül aracını keyfi veya kişisel yorumlarıyla kullanmalarını engelleyici nitelik taşımaktadır (Lam ve diğ., 2002).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumdaki çalışanların genel anlamda anlaşmazlıkların çözümü için üst yetkili ya da yöneticiye danışmayı tercih ettiği tespit edilmiştir. Bu örgütlerde bireyler yöneticinin vereceği kararın anlaşmazlığın taraflarınca sorgulanmayacağını tahmin ettiklerini belirtmişlerdir. Ancak güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde bireylerin anlaşmazlıkların çözümü konusunda, anlaşılamayan hususlar üzerinde konuşma ve tartışmayı tercih ettikleri görülmüştür (Tinsley ve Brett 2001). Yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde yüksek makamlarca alınan kararlara güç mesafesi düşük olan örgütlerdekine göre daha fazla saygı duyulmaktadır, benimsenmektedir. Bu örgütlerde emir ve talimat ile yönlendirilme tercih edilmekte olup, yöneticiler ya da karar vericilerle çatışmaktan mümkün olduğunca kaçınılmaktadır (Ohbuci, Fukushima ve Tedeschi, 1999). Benzer şekilde yüksek güç mesafesine sahip toplumdaki bireyler, örgütlerindeki kararların yöneticiler tarafından verildiği durumlarda bu konuda katkı yapmaya isteksiz olmaktadır. Fakat örgütle ilgili herhangi bir kararın çalışanlar arasında

alınması durumunda aktif bir katılım göstermektedirler (Leung, 2003). Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde bireylerin yönetsel işlemlere ve kararlara katılım isteğinin yüksek olduğu, çatışmaların çözümü ve kararlara ile ilgili yönetici ile tartışma eğilimi bulunduğu görülmektedir (Klinsontorn, 2002). Aynı şekilde güç mesafesi düşük olan örgütlerde bireylerin anlaşmazlıklar ve sorunlar hakkında ses davranışı gösterme istek ve arzusunun yüksek güç mesafeli örgütlere göre daha fazla olduğu belirtilmektedir (Brockner ve diğ., 2001).

Güç mesafesi ile örgütsel adaletin işlemsel boyutu arasındaki ilişkiye dair yapılan bir çalışmada işlemsel adalet ile yöneticiye güven arasındaki ilişkinin güç mesafesi yüksek olan örgütlerde, güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerden daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. (Lee ve diğ., 2000). Diğer taraftan, örgütsel adaletin bilgisel adalet boyutunun örgüte ve yöneticiye karşı güveni etkilediği (Hess ve Ambrose, 2010) ve yöneticiye güvenin ses davranışı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Son, 2019). Dolayısıyla, güç mesafesinin adalet boyutları üzerinden yöneticiye güveninin belirleyicilerinden olduğu, yöneticiye güvenin ise ses davranışı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Nitekim yöneticilerin kültürel geçmişi, aynı örgüt içinde buldukları çalışanlara ilişkin inanç ve algılamaları belirlemede rol alabilmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültüre sahip bir üst yöneticiler kümesinin, konuların birçoğunu en doğru ve en iyi şekilde bildiklerine inançları yüksek olabileceğinden bu durum çalışanların daha az ses davranışı göstermesine neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Yüksek güç mesafesinde bireyler adaletsiz olarak algıladıkları durumlarda ses davranışını gösterme eğilimleri, düşük güç mesafesi olanlara göre daha düşüktür (Rowney ve Taras, 2008).

Bireycilik, bireylerin bir topluluk ya da örgütle değil ne ölçüde tekil bir birey olarak hareket ettiğini göstermektedir. Bireyci kültürlerde bireyler öncelikle kendilerinin ve en yakınlarının menfaatlerini değerlendirmekte ve gözetmektedirler. Toplulukçu kültür sahibi bireyler doğum ya da başka bir nedenle bir örgüte veya topluluğa katılımlarından sonra örgütle kopamayacağı sıkı bir bağ kurmakta ve topluluğun bir üyesi olarak içinde yer almaktadır (Hofstede, 1994). Bu bireyler ait olduğu topluluğun üyelerinin çıkarlarını korur

karşılığında da üyelerden daimi sadakat beklemektedir. Toplulukçuluk kültürüne sahip bireylerin ait olduğu topluluğa oldukça sadık, çıkarlarına karşı hassas olduğu ve çıkarlarını savunduğu ancak diğer grupların ve grup dışı birimlerin çıkarlarına karşı kayıtsız olma eğiliminin yüksek olduğu belirtilmiştir (Hofstede, 2001). Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada gibi batı toplumlarının bireycilik derecelerinin yüksek, Çin ve Japonya gibi doğu toplumlarının ise toplulukçuluk özelliklerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Farklı ülkelerdeki örgütlerde, bireylerin adaletin boyutlarına ilişkin algıları ile tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yapılan çalışmalarda ülkeler arası tespit edilen farklılıklar, bireycilik ve toplulukçuluk kültürel boyutlarıyla açıklanmıştır. Örneğin 260 Amerikan ve 181 Tayvanlı çalışan ile yapılan araştırmada işlemsel adalet hakkındaki algıların bireylerin misilleme davranışı ile olan ilişkinin bireycilikte yüksek olan Amerikalılarda güçlü, toplulukçulukta yüksek olan Tayvanlılarda zayıf bulunmuştur (Blader, Chang ve Tyler, 2001). Fransız ve Amerikalı bireylerle performans değerlendirmeye ilişkin tepkilerin ve tutumların gözlemlendiği araştırmada Fransızlara göre yüksek bireycilik ve düşük güç mesafesi olan Amerikalı çalışanların tepkileri daha çok işlemsel adalete ilişkin algıları ile şekillenirken, Fransızların tepkilerinin, hem işlemsel hem de etkileşimsel adalete ilişkin değerlendirmeler ile şekillendiği belirtilmiştir (Fodchuk ve Sherman, 2008).

Diğer taraftan örgütsel adalet algılarının ulusal kültür değerleri ile değil örgütsel kültür ile de şekillenebileceğini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin bireycilik dereceleri arasında önemli sayılabilecek fark bulunan ülkeler arasında yapılan çalışmaların bazılarında her iki ülkede de bireylerin adillığe ilişkin algı ve değerlendirmeleri yaparken büyük ölçüde örgütlerinin amaçlarının ne olduğunu ve işlemlerin ne ölçüde özerk bir şekilde yapılabileceğini sorguladıkları görülmüştür (Chen, Hui ve Segó, 1998). Ülkelerin bireycilik değerleri arasında önemli derecede fark olmasına rağmen, bu farkın bireylerin örgütsel adalete ilişkin yargılarına önemli ölçüde etki etmediği, dağıtımsal ve işlemsel adalete ilişkin algıların iş tatmini ile olan ilişkisinin her iki kültürde de benzer olduğu tespit edilmiştir

(Leung, 1996). Benzer şekilde Çinli firmaların küresel ekonomi içinde rekabet edebilirliklerini sağlamak için yönetsel değerleri, ilkeleri ve işlemleri düzenlemiş oldukları, bu düzenlemenin daha çok batılı firmaların örgütsel kültürüne adapte olmak üzere gerçekleştirilmiş olduğu belirtilmektedir (Zhao ve diğ., 2012). Bu da firmaların örgütsel kültürlerinin bireycilik boyutunun yükselmesiyle beraber örgütsel kültürün bazı durumlarda ve belirli davranışlar üzerindeki etkisinin toplumsal kültür değerlerin etkisini aştığını gösterebilir (James, 2015).

Karar verme süreçlerinde bireycilik özelliği yüksek olan bireylerin toplulukçuluk kültürüne sahip olan bireylere göre örgüte verdiklerini göz önüne alarak kendi kişisel hedefleri ve çıkarlarını daha fazla gözettiği ifade edilmektedir. Toplulukçu kültüre sahip bireylerin ise içinde buldukları örgütün genel hedeflerini ve çıkarlarını bireycilere göre daha fazla önemsedikleri belirtilebilir (James, 2015). Bireyci kültürlerde hatalara ve eksikliklere karşı ikinci bir şans verilmesi, düzenleme ve geliştirme fırsatı tanıma eğilimi yüksektir. Sadece grup içindeki bireylere karşı yumuşak tutum sergilendiği toplulukçu kültürlerde grubun ya da örgütün dışında bir durum ile karşılaşılırsa, izlenen yol ve yöntemler bireyci kültürdekilerle benzerlik göstermektedir. Diğer bir ifadeyle toplulukçu kültürlerdeki bireyler grup dışı bireylere, başka gruplara ya da topluluklara bireyci kültür özelliği gösteren birey ve örgütlerin tutum ve davranışlarına benzer kalıpları kullanma olasılıkları yüksektir. Topluluktaki bir birey hata yapmışsa, bireyin değil topluluğun, grubun ya da örgütün tümünün cezalandırılması olağan olarak değerlendirilebilmektedir (Leung, 1988). Aksine bireyci kültürlerde adaletsiz uygulama ve yöntemler içsel koşullara bağlanırken, toplulukçu kültürde bunlar dışsal ve kontrol edilemeyen faktörlere bağlanmaktadır (Rowney ve Taras, 2008). Bireycilik kültüründe bireylerin adaletli uygulamaya ve işlemlere daha fazla önem verdiği çünkü kendi olası kişisel çıkar ve kazanımları ile güdülenme eğiliminde oldukları belirtilmektedir. Eğer adaletle ilişkin algılar -kısmen de olsa- bireylerin kendi kişisel kazanımları etkisinde oluşuyorsa, bireyci değerleri yüksek olan Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere gibi toplumlarda adaletsizliğe karşı gösterilen tepkilerin ve edinilen tutumların toplulukçu değerleri yüksek olan Çin, Singapur gibi toplumlara göre daha yaygın ve belirgin olması beklenir. Bunun nedeni yüksek bireyci değerleri olan

toplumlarda, bireylerin kendi kişisel kazanımlarını buldukları topluluğun çıkarlarından önde ve daha değerli görmeleridir (Shao, Resick ve Hargis, 2011). Çünkü bireycilik değerleri yüksek olan toplumlarda kişisel çıkarların fırsatları değerlendirerek en üst düzeye çıkarılması için çaba gösterilmektedir. (Hofstede, 1980). Toplulukçu kültürel değerlere sahip bireyler bir seçim söz konusu olursa kendi kişisel çıkar ve kazanımlarını ait olduğu topluluğun çıkarlarına tercih etmeyerek özveri gösterebilir (Chen, 2002). Bu nedenle bireyci toplumların toplulukçu özelliği fazla olan toplumlara göre adaletsiz uygulamaların kendileri için olumsuz sonuçlara yol açabilme ihtimalini göz önüne alarak adaletsiz uygulamalara karşı gösterebilecekleri tepkinin daha güçlü ve açık olması beklenmektedir (Shao, Resick ve Hargis, 2011). Benzer şekilde toplulukçuluğun ön planda olduğu kültürlerdeki bireylerin işlemsel adalet algıları ile çıktı ve kazanımlarına ilişkin yargılarının ilişkisi bireyciliğin ön planda olduğu toplumlara göre daha fazla ve açık olabileceği belirtilmiştir (Brockner ve diğ., 2001). Demek oluyor ki toplulukçuların adalet algısı konu, kişiye bağlı olarak değişebilirken, bireysellerin adalet algısının konu ve kişiye göre değişme düzeyi düşüktür. (Rowney ve Taras, 2008)

Adaletsizliğe karşı tepkisiz kalabilmenin kültürel farklılıklardan kaynaklanabileceği Leung ve Bond (1984) tarafından cömertlik etkisi şeklinde adlandırılmıştır. Cömertlik etkisi toplulukçu kültürlerin adalet ve ilkelere karşı duyarlılık ve bunların yoksunluğuna karşı tepki seviyelerinin tepkinin muhatabının kim veya hangi birim olduğuna göre değişebileceğini ifade eder. Başka bir deyişle, ortak bir kazanım üzerinde hakkı olmadığı halde pay elde eden bireylere karşı tepki verilmemesi, yakın sosyal ilişkilerin sürdürülmesi, gruptaki ve geneldeki düzen ve uyuma zarar getirmeme isteği olabilmektedir. Dolayısıyla, cömertlik etkisi bireylerin bazı kültürlerde adaletsizliğe tepki vermekten kaçınma nedenini açıklayabilir. Bu da toplulukçu kültürlerden gelen bireylerin grup ve grup üyeliğine verdiği değer ve gösterdiği tepkilerin bireyci kültürdeki kişilere göre daha fazla olduğu görüşünü destekler niteliktedir (Törnblom ve Kazemi, 2015).

Toplulukçu kültürlerde bulunan bireylerin otoriteye karşı itaatkar olduğu, bu nedenle istese bile yöneticisi ile özellikle olumsuz durumlar ve adaletsizlikler hakkında rahat bir şekilde

açıkça konuşamayabileceği değerlendirilmektedir. Kültürel değerleri ile ses davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, çatışmadan kaçınma eğilimi yüksek olan bireylerin işten ayrılma eğiliminin de düşük olduğu, ancak örgütte çatışmadan kaçınma eğilimi nedeniyle ses davranışında bulunmanın da kolay olmadığı belirtilmiştir (Park ve Kim, 2016). Nitekim kültürel değerler bir toplumda neyin iyi, doğru ve arzu edilebilir olduğuna dair anlayışları içermekte, çeşitli durumlarla neyin daha uygun olduğunu göstermektedirler (Hofstede, 1980).

Toplumların düzenlilik, yaşamın çalışarak sağlanması, çevre, bireyin değeri, dezavantajlı bireylere yardım ve yaşam kalitesine atfettikleri önem yüksek ise dişillik özelliği, eğer başarı, kazanımlar, mücadele, gelişme ve ilerleme, tanınma, hırs ve maddi değerler gibi tutum ve davranışlara daha fazla önem veriliyorsa erillik özelliği gösterdiği belirtilmektedir. Bireycilikte olduğu gibi erillik dereceleri de endüstrileşmiş Batı ülkelerinde yüksek, Doğu'da bulunan ülkelerde ise genel olarak daha düşüktür (Hofstede, 2001). Erillik değerlerin artması bireylerin başarı odaklı olmasını gösterirken, düşmesi ilişkilerin daha önemli görüldüğü işaret etmektedir (Hofstede, 1985).

Bireycilikte olduğu gibi erillik değeri yüksek olan kültürel değerlere sahip bireylerin dişillik değeri yüksek olan toplumdaki bireylere göre kendi kazanım ve çıkarlarına daha fazla önem atfettiği belirtilebilir. Erillik derecesi yüksek olan toplumlardaki bireylerin dişillik derecesi yüksek olan toplumlardaki bireylere göre adaletsizliğe karşı gösterdiği tepki seviyesinin adaletsiz olarak algıladıkları durumlarla mücadelelerini kazanmalarını, başarılarını ve maddi kazanımlarını engelleyebileceği hakkındaki değerlendirmeleri nedeniyle daha yüksek olabileceği belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle, eril bir toplumda bulunan örgütlerde bireylerin adaletsizliğe karşı çıkma ve tepki gösterme eğilimlerinin yüksek olması beklenmektedir. Eril kültürel değerlere sahip bireyler adaletsizliğin kendi kazanımlarını engelleyebileceğini değerlendirmektedir (Shoa, 2011).

Erillik ve dişillik kültürel boyutları ile bireylerin adalet algıları arasındaki ilişkiyi konu eden çalışma sayısı sınırlıdır. Bu çalışmalardan birinde bireylerin etkileşimsel adalet algıları ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide erillik derecesinin bu ilişkiyi etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, eril toplumlarda bulunan bireylerin yöneticiye duydukları güven etkileşimsel adalet ile daha güçlü ilişki içindeyken, dişillik özelliği baskın olan toplumdaki bireylerin etkileşimsel adaletle ilişkin algılarının yöneticiye güven duyma derecesini daha az etkilediği tespit edilmiştir (Ren, 2007). Yapılan çalışmalar neticesinde bulunan sonuçlar değerlendirildiğinde bireycilik ve erillik değerleri yüksek olan bireylerin karar alma süreçlerine dahil olmayı daha fazla istedikleri, örgütteki pozisyonlarını saldırgan şekilde savunma ve daha tercih edilir kazanım ve çıktılar için kişilerarası ilişkilerini feda edebilecekleri görülmektedir (Kwan ve diğ., 1998).

Bireycilik ve erillik değerlerinin yüksek olduğu toplumlardaki bireylerin, örgütlerdeki olumsuz algılanan durumlara karşı işten ayrılarak ve ses davranışı göstererek tepki verme eğilimin yüksek olduğu belirtilmektedir. Bireycilik ve erillik kültür boyutları bir arada düşünüldüğünde deneysel çalışmaların bireyci ve eril kültürlerdeki bireylerin diğerlerine göre, denklik kuralını, toplulukçu ve dişil toplumlardaki bireylerin ise eşitlik ve cömertlik ilkelerini benimseyip tercih ettikleri görülmektedir (Shoa, Resick ve Hargis, 2011). İşlemsel adalet algılarının açıklanmasında erillik ve dişillik kültürel boyutlarının değerlendirilmesi anlamlı düzeyde farklı sonuçlara ulaştırabilecektir (Ramamoorthy ve Carroll 1998). Nitekim erillik özelliği yüksek olmasının adaletsiz bulunan durumlarla mücadele etme eğilimin de yüksek olabileceğini göstermektedir (Rowney ve Taras, 2008).

Bireylerin adaletle ilişkin algıları ve olumlu tepki ve tutum geliştirmeleri, örgütteki adil uygulamaların belirsizliği azaltmasına da bağlıdır. Çünkü birey karşılaştığı belirsizliklerle mücadele etmede etkin bir araç olan örgütsel adaletle ilişkin algılara ihtiyaç duymakta bu nedenle de kendisine ne derecede adil davranıldığını önemsemektedir. Bireylerin görülen ve uygulanan adil uygulamalara olumlu tepki geliştirmelerinin bir nedeni de adil olarak değerlendirilen uygulamaların, yöneticilerin güvenilirliğine ilişkin bilginin olmaması gibi belirsizlikleri veya belirsizlikten kaynaklanan endişeleri azaltmasıdır (Elovainio ve diğ.,

2005). Bu nedenle belirsizliğin azaltılması bireylerin örgütlerindeki adaletle ilgili düşüncelerini etkileyebilecektir (Shao, Resick ve Hargis, 2011

3.3. İKİ KÜLTÜRDE TEMEL HİPOTEZLER

Örgütsel ortamdaki bireyin sahip olduğu kültürel değerlerin ve tutumların, işle ilgili süreçler, kararlar, kazanımlar ve iletişim şekilleri gibi örgütsel davranış ve tutumlar hakkındaki düşüncelerin de adalet algıları üzerinde büyük ölçüde etkisi olduğu belirtilmektedir (Leung ve Morris, 2000). Bireylerin örgütlerindeki adaleti gözetmeleri, adil uygulamaların olması gerektiğine inanmalarının normal ve her kültürde geçerli olduğu, ancak adalet algılarının neye göre şekillendiği konusunun genelleştirilmesinin zor olduğu ifade edilmektedir. Bir kültüre göre haklı ve meşru görülen bir davranışın veya tutumun diğer kültürde oldukça haksız, adaletsiz ve hatta ceza gerektirdiği değerlendirilebilmektedir. Benzer şekilde bir kültürde bireyler verilen bir cezanın adil olduğunu düşünürlerken, farklı kültürel değerlere sahip olanlar aynı cezanın uygun ve adil olmadığı şeklinde değerlendirme yapabilmektedir (Steel ve Taras, 2006). Adaletsiz uygulamalara, davranışlara veya bunlara doğrudan maruz kalınması sonucunda varılan yargıların, bu davranışların adaletsiz olma derecesinin belirlenmesinin ve bunlara verilen tepkilerin de sahip olunan kültürel geçmişe göre değişebileceği ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle bir durumun algılanmasının ve o durumun adilliği hakkında varılan yargının bireylerin kültürlerine göre değişebileceği gibi durumun adaletsiz bulunma derecelerine göre verilen tepkiler de kültürel değerlere ve tutumlara göre değişebilmekte ve hatta durumun oldukça adaletsiz bulunmasına rağmen tepkisiz kalınabilmektedir (Blader, Chang ve Tyler, 2001).

Güç mesafesinin, bireycilik ve erillik düzeylerinin örgütsel tutum ve davranışlar üzerinde etkili olduğunu gösteren çalışmalarda güç mesafesinin ses davranışı ile negatif, erillik ve bireycilik düzeylerinin ise ses davranışı ile pozitif yönlü ilişkisinin olduğu ileri sürülmektedir (Rowney ve Taras, 2008; Son, 2019). Kültürel değerler ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda güç mesafesi ile bireycilik ve erillik

kültürel değerlerinin ters yönde etki ettikleri tespit edilmiştir (Ramamoorthy ve Carroll 1998; Kim ve Leung, 2007; Shao ve diğ., 2013). Bu nedenle güç mesafesi kültürel değerleri benzer, bireycilik ve erillik düzeyleri farklı iki kültürde araştırma yapılması genel adalet ve ses davranışı üzerinde erillik ve bireycilik kültürel değerlerinin etkileri hakkında yorum yapmaya olanak tanıyabileceği ifade edilebilir. Hipotezler güç mesafesi kültürel değerleri benzer (TR: 66, Şili: 63), bireycilik (TR: 37, Şili: 23) ve erillik düzeyleri (TR: 45, Şili: 28) farklı olan Türkiye ve Şili kültürlerinden elde edilen örneklemeler üzerinden araştırılmıştır.

H1a: Türkiye örnekleminde (N1) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin kabullenici seslilik düzeyi üzerinde negatif yönde etkisi vardır

H1b: Şili örnekleminde (N2) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin kabullenici seslilik düzeyi üzerinde negatif yönde etkisi vardır

H2a: Türkiye örnekleminde (N1) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin savunmacı seslilik düzeyi üzerinde negatif yönde etkisi vardır

H2b: Şili örnekleminde (N2) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin savunmacı seslilik düzeyi üzerinde negatif yönde etkisi vardır

H3a: Türkiye örnekleminde (N1) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin korumacı seslilik düzeyi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır

H3b: Şili örnekleminde (N2) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin korumacı seslilik düzeyini pozitif yönde etkisi vardır

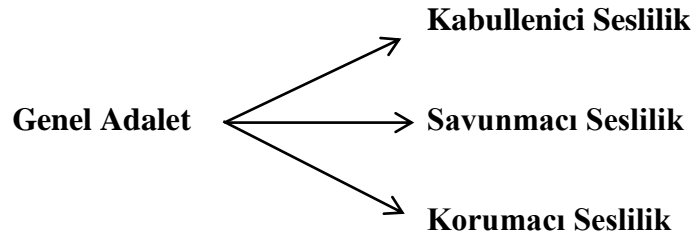
Araştırmanın Türkiye ve Şili’de yapılmasının amacı genel adalet ile ses davranışı arasındaki ilişkide kültürün etkisini araştırmak ve iki ülke arasında yapılmış akademik çalışmalara katkı sağlayabilmektir. İlgili ülkelerin diğer kültürel boyutlarının düzeyleri şu şekildedir: Belirsizlikten kaçınma (TR: 85, Şili: 86), uzun döneme yönelme (TR:46, Şili: 31), hoşgörü (TR: 49, Şili: 68) (www.hofstede-insights.com/product/compare-countries).

4. BÖLÜM

YÖNTEM, ANALİZ ve BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın modeli, örneklem ile veri toplama araçları ele alınacak ardından katılımcıların demografik özellikleri verilecektir. Veri setiyle ve ölçeklerle ilgili analizler, kurulan hipotez testleri gösterilecektir. Yapılan analizlerin sonuçları istatistiksel olarak yorumlanacak ve ilişkiler incelenecektir.

4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER



Şekil – 3. Araştırmanın Modeli

- H1a:** *Türkiye örneğinde (N1) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin kabullenici sesslilik düzeyi üzerinde negatif yönde etkisi vardır*
- H1b:** *Şili örneğinde (N2) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin kabullenici sesslilik düzeyi üzerinde negatif yönde etkisi vardır*
- H2a:** *Türkiye örneğinde (N1) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin savunmacı sesslilik düzeyi üzerinde negatif yönde etkisi vardır*
- H2b:** *Şili örneğinde (N2) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin savunmacı sesslilik düzeyi üzerinde negatif yönde etkisi vardır*
- H3a:** *Türkiye örneğinde (N1) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin korumacı sesslilik düzeyi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır*
- H3b:** *Şili örneğinde (N2) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin korumacı sesslilik düzeyi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır*

4.2. ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni Türkiye ve Şili’de ikamet eden dış ticaret birimlerinde çalışan beyaz yakalı çalışanların tümüdür. Çalışmaya Türkiye’den 240, Şili’den 127 olmak üzere toplam 367 kişi katılmıştır. Türkiye’de geri dönüş oranı %26, Şili’de % 4 ‘tür.

4.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışmada kullanılan veri toplama araçları, üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar; çalışanlara yönelik demografik bilgilerin sorulduğu bilgi formu, ses davranışı ölçeği ve genel adalet ölçeği’ dir. Çalışmada Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ‘Çalışan Sessizliği Ölçeği’ ve Ambrose ve Schminke (2009) tarafından geliştirilen “Genel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek soruları için yazarlardan gerekli izinler alınmıştır. Ölçekler Türkiye’de Türkçe, Şili’de İspanyolca dağıtılmıştır ve uygulanmadan önce Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu’ ndan izin alınmıştır. Etik Kurul Onay Formu Ek – 2’ te sunulmaktadır. Ölçeklerin Türkiye’de ve Şili’de uygulanmasına yönelik ses davranışı ve genel adalet ölçeklerinin Türkçe ve İspanyolca versiyonuna yazında rastlanılmamış dolayısı ile tercüme edilmesine karar verilmiştir. Çeviri, standart olarak kullanılan uluslararası yöntemler esas alınarak araştırmacı ve danışmanı tarafından yapılmıştır. Ölçeklerin Türkçe’ye çevirisinde sırasıyla aşağıdaki süreçler izlenmiştir.

- İki farklı çevirmen tarafından orijinal dili İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmiştir.
- Türkçe çeviriler birleştirilerek üzerinde uzlaşılan çeviri sürümü oluşturulmuştur.
- Üzerinde uzlaşılan çevirinin ana dili İngilizce olan bir kişi tarafından İngilizce’ ye geri çevirisi yapılmıştır.
- Ölçeğin geri çeviri İngilizcesi orijinal sürümü ile karşılaştırılmıştır.
- Geri çevirideki sorunlu maddeler üzerinde görüşülmüş ve uzlaşıya varılmıştır.

Ses davranışı ölçeği ile ilgili önceki yapılan çalışmalarda güvenilirliğinin yüksek olduğu ($\alpha = .87$) görülmektedir (Takeuchi, Chen ve Cheung, 2012). Bu çalışmada ise Türkiye örneğinde ses davranışı ölçeğinin güvenilirlik katsayısının yüksek ($\alpha = .809$) olduğu

görülmüştür. Genel adalet ölçeği ile ilgili önceki yapılan çalışmalarda güvenilirliğinin yüksek olduğu ($\alpha = .96$) görülmektedir (Suurd Ralph ve Holmvall, 2016). Bu çalışmada genel adalet ölçeğinin güvenilirlik katsayısının yüksek ($\alpha = .911$) olduğu görülmektedir. Ölçeklerin İspanyolca'ya çevirisi sırası ile aşağıdaki süreçler izlenerek yapılmıştır.

- İki farklı çevirmen tarafından orijinal dili İngilizce'den İspanyolca'ya çevrilmiştir.
- İspanyolca çeviriler birleştirilerek üzerinde uzlaşılan çeviri sürümü oluşturulmuştur.
- Üzerinde uzlaşılan çevirinin ana dili İspanyolca olan bir kişi tarafından İngilizce'ye geri çevirisi yapılmıştır.
- Ölçeğin geri çeviri İngilizcesi orijinal sürümü ile karşılaştırılmıştır.
- Geri çevirideki sorunlu maddeler üzerinde görüşülmüş ve uzlaşıya varılmıştır.

Çalışmanın Şili örneğinde ses davranışı ölçeğinin güvenilirlik katsayısının kabul edilebilir ($\alpha = .644$) olduğu, genel adalet ölçeğinin güvenilirlik katsayısının ise yüksek ($\alpha = .802$) olduğu görülmektedir.

4.3.1. Ses Davranışı ve Genel Adalet Ölçekleri

Ölçekte seslilik kapsamında 15 ifade yer almaktadır. Ses davranışı, kabullenici, savunmacı ve korumacı ses davranışları olarak üç boyutta ölçülmektedir. 1-5. ifadeler kabullenici seslilik, 6-10. ifadeler savunmacı seslilik, 11-15. ifadeler korumacı sesliliği ölçmektedir. Ses davranışı ölçekte ters kodlanmış madde bulunmamaktadır. Örgütteki genel adalete ilişkin değerlendirmelerin ölçülmesi için ise 6 ifade yer almaktadır. Dördüncü ve altıncı ifadeler ters kodlanmıştır.

Katılımcılar her iki ölçek maddelerini 7'li Likert tipi ölçek ile ("1" Kesinlikle Katılmıyorum, "7" Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirmiştir. 'Diğerleri katılmasa da iş ile ilgili fikirlerimi anlatırım' ifadesi sesliliği ölçmek için kullanılan Türkçe ifadeye, 'Acepto las opiniones del grupo y no expreso nada por temor' ise İspanyolca bir ifadeye örnek olarak gösterilebilir. 'Genel olarak bu kuruma adil olduğu konusunda güvenirim' ifadesi

katılımcıların genel adalet değerlendirmelerini ölçmek için kullanılan Türkçe ifadeye, ‘Normalmente me tratan bien aqui’ ise İspanyolca bir ifadeye örnek verilebilir.

4.4. VERİLERİN ANALİZİ

Katılımcıların anket cevapları veri haline getirilerek numaralandırıldıktan sonra girişleri yapılmıştır. Verilerin istatistiksel analizi Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 23) paket programı kullanılmıştır. Öncelikle ters kodlu olarak belirtilen genel adalet ölçeğinin dördüncü ve altıncı ifadeleri düzenlenmiştir. Sonrasında sırası ile doğruluk, eksik veri, normallik, temel bileşenler analizi ve korelasyon ve varyans analizleri ile regresyon yardımıyla hipotezler test edilmiştir.

4.4.1. Doğruluk ve Eksik Veri Analizi

Verilerin doğruluğunu test edebilmek için ifadelere verilen en yüksek ve en düşük cevaplar kontrol edilmiştir. Verilerde beklenmedik değere rastlanmamıştır. Eksik veriler denetlenmesi sonucunda dört farklı ifadeye toplam beş adet eksik veri tespit edilmiştir. Eksik verilerin rastgele dağılması ve toplam verilerin %5’inden daha az olması nedeniyle ortalama skorla tamamlanmıştır. Veri setinde verilerin dağılımı ile ilgili z değerlerine ve mahalnobis distance skorları incelenmiştir. Buna göre Türkiye’den yedi katılımcının ve Şili’den üç katılımcının ölçeklere verdikleri cevaplar $z < |3,29|$ ve mahalnobis uzaklık sınır değerine ($> .001$) aykırı olduğu tespit edilmiştir. İlgili katılımcılar N , $N1$ ve $N2$ örneklemine ilişkin veri setlerinden silinerek çözümlere 357 katılımcının ölçeklere verdikleri cevapların skorları üzerinden devam edilmiştir. Türkiye’deki katılımcılarının yer aldığı örneklem $N1$, Şili’deki katılımcılarının yer aldığı örneklem $N2$, $N1$ ile $N2$ örneklemelerinin birleştirilmesiyle elde edilen örneklem N olarak adlandırılmıştır.

Tablo-5, örneklemelerin özelliklerini ve katılımcıların demografik bilgileri ile anketi cevapladıklarında buldukları iş yerlerinde geçirdikleri çalışma süreleri ile toplam çalışma sürelerini göstermektedir. Örneklem N incelendiğinde katılımcılardan 169 kişinin kadın

Tablo-5 Örneklemin Özellikleri

		Toplam		Türkiye		Şili	
		N=357	%	N1=233	%	N2=124	%
Cinsiyet	Erkek	188	52,7	129	55,4	59	47,6
	Kadın	169	47,3	104	44,6	65	52,4
Yaş Ortalaması		35,6		34,6		37,3	
Yaş Grupları	21-30	141	39,5	109	46,8	32	25,8
	31-40	131	36,7	81	34,8	50	40,3
	41-50	52	14,6	22	9,4	30	24,2
	51-60	29	8,1	18	7,7	11	8,9
	61 ve üzeri	4	1,1	3	1,3	1	0,8
Medeni Hal	Evli	195	54,6	121	51,9	74	59,7
	Bekar	162	45,4	112	48,1	50	40,3
Eğitim Düzeyi	Lise	20	5,6	20	8,6	0	0
	Üniversite	264	73,9	172	73,8	92	74,2
	Lisansüstü	73	20,4	41	17,6	32	25,8
Şimdiki İş yerinde Çalışma Süresi	0-5	245	68,6	160	68,7	85	68,5
	6-10	66	18,5	36	15,5	30	24,2
	11-15	16	4,5	8	3,4	8	6,5
	16-20	11	3,1	10	4,3	1	0,8
	21 ve üzeri	19	5,3	19	8,2	0	0
Toplam Çalışma Süresi	0-5	118	33,1	93	39,9	25	20,2
	6-10	112	31,4	76	32,6	36	29
	11-15	47	13,2	21	9	26	21
	16-20	17	4,8	11	4,7	6	4,8
	21 ve üzeri	63	17,6	32	13,7	31	29

188 kişinin erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyete göre yüzde değerleri sırası ile %47,3 kadın ve %52,7 erkektir. Türkiye'deki erkek katılımcıların sayısının 129, Şili'deki erkek katılımcıların sayısı 59'dur. Türkiye'de kadın katılımcı sayısı 104, Şili'deki kadın katılımcıların sayısı 65'dir. Katılımcıların %54,6'si evli, %45,4'ü evli değildir. Toplam örneklemin (*N*) yaş ortalaması 35,6, Türkiye'deki katılımcıların yaş ortalaması 34,6, Şili'deki katılımcıların yaş ortalaması 37,3'tür. 21-30 yaş arası katılımcıların sayısı Türkiye'de 109 iken Şili'de 32'dir. Bu yaş grubu, ülkelerden elde edilen örneklemin sırasıyla % 46,8 ve %25,8'sini oluşturmaktadır. 31-40 yaş arasındaki katılımcılar Türkiye'de 81, Şili'de 50 adettir. Bu yaş gurubu örneklemin sırasıyla Türkiye'de %34,9, Şili'de %40,3' ünden meydana gelmektedir. 41-50 arası yaş grubu Türkiye'de 22, Şili'de 30 kişidir. Bunlar sırasıyla örneklemin %9,4'ünü ve %24,2'sini oluşturmaktadır. 51-60 yaş arası toplam 29 katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır. Bunlardan 18 katılımcı Türk, 11 katılımcı Şililidir. Oranları sırasıyla %7,7 ve %8,9'dur. 61 yaş ve üzerinde toplam 4 kişi katılım sağlamıştır. Bunlardan 3'ü Türkiye, 1'i Şili'de yaşamaktadır. Örneklem lise, üniversite ve lisansüstü eğitimini tamamlamış katılımcılardan oluşmaktadır. Lise mezunu katılımcı sayısı 20, örneklem içindeki payı %5,6'dır ve lise mezunlarının tamamı Türkiye'de yaşamaktadır. Üniversite mezunu katılımcı sayısı 264'tür. 264 katılımcının 172'i Türkiye'de 92'si Şili'de yaşamaktadır. Üniversite mezunu katılımcıların oranı Türkiye'de %73,8, Şili'de %74,2'dir. Lisansüstü eğitime sahip katılımcıların sayısı 75'tir. Bunlardan 41'i Türk 32'si Şililidir. Lisansüstü eğitime sahip katılımcılar toplam örneklemin %20,4'ünü oluşturmaktadır ve ülkelerden elde edilen örneklemdeki payları Türkiye'de %17,6, Şili'de %25,8'dir. Katılımcıların şimdiki iş yerlerindeki çalışma sürelerinin anlaşılmasına yönelik beş grup oluşturulmuştur. Buna göre buldukları iş yerinde 6 yıldan az çalışanların oranı Türk katılımcılar arasında %68,7, Şilililer arasında %68,5'tir. Altı ve on yıl arasında çalışanların sayısı 66 olup toplam örneklemin %18,5'idir. Bu kişilerin 36'sı Türkiye'de 30'u Şili'de çalışmaktadır. 11 ile 15 yıl arasında çalışanların sayısı Türkiye ve Şili'den 8'er olmak üzere toplam 16'dır. Buldukları iş yerinde 16 ile 20 yıl arasında çalışanlar 11 kişi olup *N* örneklemindeki oranı %3,1'dir. 21 yıl ve daha fazla şimdiki iş yerinde çalışanların oranı %5,3 olup 19 kişidir ve tamamı Türktür. Katılımcıların toplam çalışma sürelerini gösteren beş grup oluşturulmuştur. *N* örnekleminde toplam

çalışma süresi 6 yıla kadar olan katılımcıların sayısı Türkiye'den 93, Şili'den 25 olmak üzere 118'dir ve örneklemin %33,1'ini oluşturmaktadır. *N1* örnekleminin %31,4'ünü oluşturan 76, *N2* örnekleminin %29,9'unu oluşturan 36 katılımcının toplam çalışma süreleri 6 ve 10 yıl arasındadır. Bu kişiler toplam katılımcıların (*N*) %31,7'sidir. 11 ile 15 yıl toplam çalışma süresine sahip katılımcı sayısı Türkiye'den 21, Şili'den 26 olmak üzere toplam 47'dir. 17 katılımcının toplam çalışma süresi 16 ile 20 yıl arasındadır. Türkiye'deki katılımcıların %13,7'sine denk gelen 32, Şili'deki katılımcıların %29'una denk gelen 31 katılımcının iş tecrübesi 21 yıl ve üzerindedir.

Örneklemlerin ifalardaki ortalama ve standart sapma değeri incelendiğinde, ortalamanın standart sapmalardan büyük olduğu herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır. İfadelere verilen cevapların puan ortalamaları Tablo-6 ve Tablo-7'de gösterilmektedir.

Tablo-6. Genel Adalet Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		Toplam	Türkiye	Şili
		<i>N=367</i>	<i>N1=240</i>	<i>N2=127</i>
Genel Adalet1	<i>Ort.</i>	4,54	4,01	5,52
	<i>S.sapma</i>	1,66	1,69	1,08
Genel Adalet2	<i>Ort.</i>	4,27	3,88	5,02
	<i>S.sapma</i>	1,63	1,66	1,30
Genel Adalet3	<i>Ort.</i>	4,61	4,02	5,70
	<i>S.sapma</i>	1,67	1,71	0,84
Genel Adalet4	<i>Ort.</i>	4,24	3,74	5,16
	<i>S.sapma</i>	1,69	1,67	1,32
Genel Adalet5	<i>Ort.</i>	4,49	4,00	5,40
	<i>S.sapma</i>	1,60	1,66	0,96
Genel Adalet6	<i>Ort.</i>	4,03	3,33	5,33
	<i>S.sapma</i>	1,83	1,65	1,39
Toplam	<i>Ort.</i>	4,36	3,83	5,36
Genel Adalet	<i>S.sapma</i>	1,68	1,67	1,15

Tablo-7. Çalışanların Sesi Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		Toplam	Türkiye	Şili
		N=357	N1=233	N2=124
Kabullenici Ses1	<i>Ort.</i>	2,53	2,69	2,23
	<i>S.sapma</i>	1,39	1,53	1,02
Kabullenici Ses2	<i>Ort.</i>	2,50	2,83	1,89
	<i>S.sapma</i>	1,46	1,56	0,97
Kabullenici Ses3	<i>Ort.</i>	4,55	4,47	4,71
	<i>S.sapma</i>	1,55	1,52	1,59
Kabullenici Ses4	<i>Ort.</i>	2,25	2,10	2,55
	<i>S.sapma</i>	1,56	1,33	1,89
Kabullenici Ses5	<i>Ort.</i>	3,87	4,21	3,22
	<i>S.sapma</i>	1,68	1,48	1,84
Savunmacı Ses1	<i>Ort.</i>	2,20	2,45	1,74
	<i>S.sapma</i>	1,42	1,57	0,93
Savunmacı Ses2	<i>Ort.</i>	1,85	1,86	1,85
	<i>S.sapma</i>	0,97	1,05	0,80
Savunmacı Ses3	<i>Ort.</i>	1,96	2,12	1,65
	<i>S.sapma</i>	1,24	1,31	1,02
Savunmacı Ses4	<i>Ort.</i>	2,49	2,55	2,38
	<i>S.sapma</i>	1,46	1,56	1,24
Savunmacı Ses5	<i>Ort.</i>	2,02	2,21	1,66
	<i>S.sapma</i>	1,20	1,28	0,95
Korumacı Ses1	<i>Ort.</i>	6,03	6,09	5,91
	<i>S.sapma</i>	1,00	0,88	1,19
Korumacı Ses2	<i>Ort.</i>	5,87	5,95	5,73
	<i>S.sapma</i>	0,98	0,90	1,08
Korumacı Ses3	<i>Ort.</i>	6,01	5,99	6,06
	<i>S.sapma</i>	0,95	0,92	1,01
Korumacı Ses4	<i>Ort.</i>	6,02	5,96	6,09
	<i>S.sapma</i>	0,99	1,03	0,91
Korumacı Ses5	<i>Ort.</i>	5,75	5,52	6,17
	<i>S.sapma</i>	1,23	1,36	0,78
Toplam	<i>Ort.</i>	3,73	3,80	3,59
Ses Davranışı	<i>S.sapma</i>	1,27	1,29	1,15

4.4.2. Normallik Analizi

Verilerin dağılımının incelenmesi için ifadelere yönelik betimleyici istatistiklerden basıklık ve çarpıklık değerleri elde edilmiştir. Buna göre Türkiye örnekleminde (*N1*) korumacı sesliliğe ilişkin birinci ve dördüncü ifadelerin (Korumacı Seslilik1 ve Korumacı Seslilik4) skorları ile savunmacı sesliliğe ilişkin ikinci ifade (Savunmacı Seslilik2) skorlarının normal dağılmadığı tespit edilmiştir. İlgili ifadelere Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen Log10 dönüşümü uygulanmıştır. İfadelere verilen cevapların ortalaması ve standart sapma değeri denetlenmiştir. Buna göre ortalamanın standart sapmalardan büyük olduğu herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır. İfadelere verilen cevapların puan ortalamaları Tablo-6 ve Tablo-7’de gösterilmektedir. Şili örnekleminde (*N2*) kabullenici sesliliğe ilişkin ikinci ifade (Kabullenci Seslilik2) ile korumacı sesliliğe ilişkin üçüncü ifadenin (Korumacı Seslilik3) skorlarının normal dağılmadığı anlaşılmıştır. Söz konusu ifadelere yönelik Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen Log10 dönüşümü uygulanmıştır. Türkiye ve Şili örneklemlerinin toplu olarak yer aldığı örnekleme (*N*) savunmacı sesliliğe yönelik ikinci ifade (Savunmacı Seslilik2) , korumacı sesliliğe yönelik birinci (Korumacı Seslilik1) ve üçüncü ifadelerin (Korumacı Seslilik3) skorlarının basıklık ve çarpıklık değerlerinde ($> /3$) kabul edilen sınırdan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu skora da benzer şekilde log10 dönüşümü yapılarak veri setlerinde normal dağılım sağlanmıştır.

4.4.3. Keşfedici Faktör Analizi

Bu aşamada ses davranışı değişkenlerinin arasındaki temel ilişkileri temsil eden faktörleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırmalar ses davranışının üç faktörlü yapıda olduğu göstermektedir. Bu çalışmadaki ses davranışı ölçeğinin yapısının daha önceki araştırmalarla tutarlı olup olmadığı incelenecektir. Faktör yapıları ve yüklenmeleri araştırılacak ve çıktı yorumlanacaktır. Faktör yapılarında yüklenme göstermeyen ifadelerin varlığı araştırılarak faktör çıkarma işlemi yapılacaktır. Hangi faktörlerin korunması gerektiği ve faktörlerin sayısına karar vermek için Kaiser kriteri tekniği kullanılacaktır. Öz değer faktör tarafından açıklanan varyansın miktarını göstermektedir. Öz değer kuralı olarak da adlandırılan bu kritere göre öz değeri 1.0’den daha büyük olan faktörler inceleme

yapmak için saklanır. Bunun yanında yamaç-birikinti grafiği de oluşturulup grafiğin şeklindeki değişmeler de incelenecektir. Analiz yapılırken temel bileşenler yaklaşımı benimsenmiştir. Stevens (1996) temel bileşenler analizinin psikometrik ve matematiksel olarak basit ve faktör analizi ile bağlantılı olan faktör belirsizliğinin sebep olabileceği sorunlardan kaçınması nedeniyle tercih edilmesi gerektiğini önermektedir. Benzer şekilde Tabachnick ve Fidell (2013) de veri setinin görgül bir özeti isteniyorsa temel bileşenler analizinin iyi bir tercih olacağını öne sürmektedir.

Küçük veri setlerinde elde edilen faktörlerin genellemesinin büyük veri setlerine göre daha zor olduğu ve küçük örneklerde değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının güvenilirliğinin görece düşük olacağı ifade edilmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013) faktör analizine yönelik veri setinin en az 300 kişiden oluşmasının faktörleri belirlemek için uygun olacağını belirtmektedir. Bu nedenle keşfedici faktör analizi Türkiye ve Şili örneklerinin birleştirilmesiyle elde edilen (*N*) örneklemini üzerinde uygulanacaktır.

Ses Davranışı Ölçeğinin 15 maddesi SPSS kullanılarak temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Temel bileşenler analizinin yürütülmesinden önce, verilerin faktör analizi için uygunluğu değerlendirilmiştir. Korelasyon matrisinin incelenmesi ile .3 düzeyinde ve daha yüksek çok sayıda katsayı olduğu anlaşılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin Değeri .86 olarak elde edilmiştir. Bu değerin tavsiye edilen sınır değer .6 ‘dan büyük olduğu anlaşılmıştır. Barlett Testi istatistiksel anlamlılığa ulaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar korelasyon matrisinin faktörlenebileceğini göstermiştir.

Temel bileşenler analizi, 1’in üzerinde öz değere sahip olan 3 tane bileşenin varlığını ortaya koymuştur. Bileşenler sırasıyla varyansın %34,4, %12,2 ve %9,9’unu açıklamaktadır ve açıklanan toplam varyansın %56,6 olduğu tespit edilmiştir. Ancak Kabullenici Ses1 ifadesinin hiçbir bileşene .30’dan fazla yükleme yapmadığı anlaşılarak Kabullenici Ses1 ifadesi analizden çıkarılınca Kaiser-Meyer- Olkin Değerinin .87’ye, bileşenler tarafından

açıklanan toplam varyansın %59,2'ye yükseldiği tespit edilmiştir. Bu nedenle temel bileşenler analizine Kabullenici Ses1 ifadesi çıkarılmıştır.

Tablo-8. Temel Bileşenler Dizeyi

Madde	Örüntü Katsayıları			Yapı Katsayıları			Oransal Ortak Etkin Varyans
	Bileşen 1	Bileşen 2	Bileşen 3	Bileşen 1	Bileşen 2	Bileşen 3	
14. Korumacı Ses4	-.820	.147	-.045	-.823	.043	-.381	.698
13. Korumacı Ses3	-.758	.029	-.160	-.826	-.089	-.491	.702
12. Korumacı Ses2	-.730	-.199	.033	-.739	-.277	-.330	.584
11. Korumacı Ses1	-.694	.209	.006	-.668	.130	-.262	.489
15. Korumacı Ses5	-.628	-.109	.035	-.624	-.175	-.264	.402
3. Kabullenici Ses3	-.200	.789	-.064	-.137	.754	-.001	.623
5. Kabullenici Ses5	.029	.767	-.008	.114	.769	.152	.592
4. Kabullenici Ses4	.249	.530	.195	.397	.596	.408	.494
2. Kabullenici Ses2	.364	.404	.120	.464	.469	.359	.401
7. Savunmacı Ses2	-.013	-.220	.845	.336	-.160	.797	.682
8. Savunmacı Ses3	-.015	.032	.828	.356	.190	.827	.685
6. Savunmacı Ses1	-.026	.006	.817	.337	.160	.807	.651
10. Savunmacı Ses5	.166	-.006	.780	.511	-.163	.852	.749
9. Savunmacı Ses4	-.043	.292	.642	.275	.410	.678	.543

-Her madde için büyük yükler koyu olarak belirtilmiştir

Çıkarım yapıldıktan sonra 1'in üzerinde öz değere sahip üç adet bileşenin toplam varyansın sırası ile %35,5, %13,1 ve %10,6 ini açıkladığı saptanmıştır. Yamaç ve birikim grafiği üçüncü bileşenden sonra açık bir kırılmayı ortaya koymaktadır. Daha ileri analizler için üç bileşenin tutulmasına karar verilmiştir. Temel bileşenlere ilişkin dizey Tablo-8'da yer almaktadır.

Üç bileşenli çözümün yorumlanmasına yardımcı olmak için oblimin döndürme uygulanmıştır. Döndürülmüş analiz her bileşene en az dört ifadenin yüklemeye yaptığını ve maddelerin tümünün tek bir bileşene önemli biçimde yüklemeye yaptığını göstermektedir. Bileşenlerin yorumlanması Ses Davranışı ölçeği ile ilgili yazındaki daha önceki yapılmış çalışmalarla tutarlıdır. Birinci faktör ile ikinci faktör arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r = .116$), birinci faktör ile üçüncü faktör arasında pozitif yönlü bir ilişki ($r = .444$) olduğu anlaşılmıştır. İkinci ile üçüncü faktör arasında pozitif yönlü bir ilişki ($r = .192$) olduğu tespit edilmiştir. Temel bileşenler analizi sonuçları değerlendirildiğinde çalışanların ses davranışını ölçmeye yönelik "Çalışanların Sesi Ölçeği" 14 madde ile ses davranışının kabullenici, savunmacı ve korumacı seslilik boyutlarını ölçebilecek hale gelmiştir.

4.4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ses davranışı ile genel adalet ölçeklerinin faktör yapıları Türkiye (N1), (N2) ve birleşik (N) örneklemi için doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi faktör yükleri Tablo-9'da toplu olarak gösterilmektedir. Yapılan incelemelerde her maddenin istatistiksel olarak ilişkisinin yüksek olduğu görülmüş, bu nedenle herhangi bir madde çıkarımına gidilmemiştir. Uyum iyilik değerleri için yazında yer alan iyi uyum eşik değerleri, Kikare/ serbestlik derecesi (χ^2 /df) < 5, ortalama hata karekök yaklaşımı (RMSEA) $\leq .08$, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) $\geq .90$, uyum iyilik indeksi (GFI) $\geq .85$ ve normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) $\geq .85$ olduğu görülmektedir (Bentler ve Bonett, 1980; Hu ve Bentler, 1999; Schermelleh, Engel ve diğ., 2003; Meydan ve Şeşen, 2011).

Tablo-9. Doğrulayıcı Faktör Analizi Regresyon Katsayıları

Örneklem	Türkiye (N1)			Şili (N2)			Birleşik (N)			p
	b	S.D	β	b	S.D	β	b	S.D	β	
Kabullenici Ses2	1,000		.541	1,000		.627	1,000		.567	< .001
Kabullenici Ses3	.562	.147	.332	.590	.158	.401	.605	.132	.343	< .001
Kabullenici Ses4	1,251	.198	.794	1,082	.179	.783	1,254	.176	.664	< .001
Kabullenici Ses5	.528	.143	.401	.479	.148	.341	.973	.158	.478	< .001
Savunmacı Ses1	1,000		.732	1,000		.735	1,000		.741	< .001
Savunmacı Ses2	.145	.013	.778	.143	.017	.801	.135	.011	.695	< .001
Savunmacı Ses3	.852	.078	.747	.835	.105	.742	.899	.065	.764	< .001
Savunmacı Ses4	1,004	.094	.736	.905	.122	.694	.852	.077	.613	< .001
Savunmacı Ses5	.912	.077	.814	.820	.093	.827	.990	.064	.862	< .001
Korumacı Ses1	1,000		.473	1,000		.711	1,000		.561	< .001
Korumacı Ses2	15,370	2,282	.744	18,261	2,335	.762	12,306	1,315	.692	< .001
Korumacı Ses3	1,474	.212	.819	1,892	.222	.839	1,307	.128	.817	< .001
Korumacı Ses4	19,051	2,752	.804	22,335	2,716	.806	13,413	1,382	.737	< .001
Korumacı Ses5	14,432	2,744	.464	18,432	3,701	.481	11,566	1,505	.514	< .001
Genel Adalet1	1,000		.841	1,000		.897	1,000		.877	< .001
Genel Adalet2	1,056	.059	.904	.990	.061	.924	.966	.044	.864	< .001
Genel Adalet3	1,094	.061	.906	1,015	.064	.912	1,025	.043	.897	< .001
Genel Adalet4	.796	.068	.681	.773	.080	.708	.803	.052	.695	< .001
Genel Adalet5	.921	.064	.787	.923	.072	.831	.874	.045	.799	< .001
Genel Adalet6	.726	.069	.626	.743	.085	.663	.856	.057	.687	< .001

Tüm örneklem için χ^2 /df değerlerinin eşik değerinin altında olduğu anlaşılmaktadır. RMSEA değerleri incelendiğinde Türkiye örnekleminin kabul edilebilir değerlerde olduğu ancak Şili ve birleşik örneklem değerlerinin eşik değerinin üstünde olmakla birlikte oldukça yakın oldukları görülmektedir. Benzer şekilde örneklemelerin CFI değerlerinin eşik değerleri

karşılıdığı ya da oldukça yakın olduğu ve GFI ile NFI değerlerinde sadece Şili örnekleminde sınır değer altında olduğu görülmektedir. Elde edilen değerler topluca değerlendirilip, Şili örnekleminin görece küçük olması ($N_2=124$), eşik değerden farklı olan değerlerin eşik değerlere oldukça yakın olması ve her bir örneklemin iyi uyum kriterlerinin karşılama düzeyinin iyi derecede olması göz önüne alındığında, örneklem ve ölçeklerin ileri analizler için kabul edilebilir olduğuna karar verilmiştir.

Tablo-10. Uyum İyilik Değerleri

Örneklem		χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI
Türkiye (<i>NI</i>)	Orijinal Model	12,565	.223	.795	.368	.741
	Revize Edilmiş Model	2,053	.067	.921	.876	.859
Şili (<i>N2</i>)	Orijinal Model	8,483	.247	.773	.310	.741
	Revize Edilmiş Model	1,91	.086	.895	.808	.859
Birleşik Örneklem (<i>N</i>)	Orijinal Model	19,323	.227	.763	.336	.730
	Revize Edilmiş Model	3,371	.082	.889	.861	.850

4.4.5. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizleri sonuçları Tablo-9'da yer almaktadır. Hair ve diğerleri (2000) tarafından önerilen .60 değerinden yüksektir ve kabul edilebilir niteliktedir.

Tablo-11. Ses Davranışı ve Genel Adalet Ölçekleri Cronbach Alpha Değerleri

	Türkiye ve Şili (<i>N</i>)	Türkiye (<i>NI</i>)	Şili (<i>N2</i>)
Kabullenici Sesslilik	.621	.610	.659
Savunmacı Sesslilik	.851	.812	.769
Korumacı Sesslilik	.741	.659	.763
Ses Davranışı Ölçeği	.657	.809	.644
Genel Adalet Ölçeği	.920	.911	.802

4.4.6. Korelasyon Analizi

Örneklemler üzerinde demografik ve çalışılan süre ile ilgili değişkenlerle birlikte korelasyon analizi yapılmıştır. Yaş grupları 21-30, 31-40, 41-50, 51-60 ve 61 ve üzeri yaşlar olmak üzere beş bölüme ayrılmıştır. Benzer şekilde şimdiki işyerinde çalışılan zaman ile toplam çalışma süresi de 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri toplam beş grup oluşturularak yapılmıştır. Normallik, doğrusallık ve eş varyanslılık varsayımları yapılan ön analizlerde kontrol edilmiştir. *N1*, *N2* ve *N* örneklemleri korelasyon düzeyleri tabloları ve açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

Tablo-12. Türkiye Örneklemi (*N1*) Korelasyon Dizeyi

Ölçek	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.Yaş	1									
2. Cinsiyet	-,044	1								
3. Medeni Hal	,392**	-,104	1							
4. Eğitim Düzeyi	-,067	-,096	,036	1						
5. Çalışılan Süre	,843**	-,129*	,313**	-,160*	1					
6. Top. Çalışılan Süre	,902**	-,047	,427**	-,100	,827**	1				
7. Kabullenici Ses	-,042	,082	-,063	-,145*	,039	,015	1			
8. Savunmacı Ses	-,040	,091	-,175**	-,116	-,012	-,040	,466**	1		
9. Korumacı Ses	-,133*	,030	-,123	-,076	-,073	-,116	,361**	,448**	1	
10. Genel Adalet	,071	,044	,042	-,083	,026	,108	-,078	-,030	-,137*	1

* $p < 0,05$; ** $p < 0,001$

Yapılan analize göre eğitim düzeyi ile şimdiki iş yerinde çalışılan süre arasında zayıf ve negatif bir korelasyon $r = -.160$ $n1=233$, $p<0,05$, olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyi ile kabullenici seslilik arasında zayıf ve negatif bir korelasyon $r = -.145$ $n1=233$, $p<0,05$ olduğu görülmüştür. Yaş ile korumacı seslilik arasında zayıf ve negatif bir korelasyon $r = -.133$ $n1=233$, $p<0,05$ olduğu görülmektedir. Ayrıca genel adalet ile korumacı seslilik arasında zayıf ve negatif bir korelasyon $r = -.137$ $n1=233$, $p<0,05$ olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlara göre eğitim düzeyinin yüksekliği ile kabullenici sesliliğin düşük düzeyleri zayıf şekilde ilişkilidir Benzer şekilde yaşın yüksek düzeyleri ile korumacı seslilik zayıf şekilde ters yönlü olarak ilişkilidir. Son olarak örgütlere ilişkin genel adalet ile korumacı seslilik zayıf şekilde ters yönlü ilişkilidir.

Tablo-13. Şili Örnekleme (N2) Korelasyon Dizeyi

Ölçek	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.Yaş	1									
2. Cinsiyet	-,119	1								
3. Medeni Hal	,335**	-,106	1							
4. Eğitim Düzeyi	,099	-,082	,147	1						
5. Çalışılan Süre	,356**	-,008	,147	-,076	1					
6. Top. Çalışılan Süre	,869**	-,127	,279**	,046	,327**	1				
7. Kabullenici Ses	-,272**	,016	-,162	-,024	-,220*	-,301**	1			
8. Savunmacı Ses	,068	-,012	-,009	,005	,035	,003	,183*	1		
9. Korumacı Ses	,040	,036	,150	-,014	,075	,085	-,143	-,535**	1	
10. Genel Adalet	-,227*	,055	-,060	,073	-,207*	-,199*	-,136	-,249**	,071	1

* $p<0,05$; ** $p<0,001$

Kabullenici seslilik ile yaş arasında ($r = -.272$ $n=124$, $p<0,001$), şimdiki iş yerinde çalışılan süre arasında ($r = -.220$ $n=124$, $p<0,05$) ve toplam çalışılan süre arasında ($r = -.301$ $n=124$, $p<0,001$) negatif korelasyon vardır. Genel adalet ile yaş arasında zayıf ve negatif korelasyon ($r = -.227$ $n=124$, $p<0,05$) vardır. Genel adalet ile şimdiki işyerinde çalışılan süre arasında ($r = -.207$ $n=124$, $p<0,05$), toplam çalışılan süre arasında ($r = -.199$ $n=124$, $p<0,05$) zayıf, negatif yönlü korelasyon ve genel adalet ile savunmacı seslilik arasında zayıf, negatif ilişki olduğu $r = -.249$ $n=124$, $p<0,001$ anlaşılmaktadır. Sonuçlar örgütlere ilişkin genel adaletin yüksek düzeyleri ile yaş, çalışılan süre ve savunmacı sesliliğin düşük düzeylerinin ilişkili olduğunu göstermektedir.

Tablo-14. Birleşik Örneklem (N) Korelasyon Dizeyi

Ölçek	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.Yaş	1									
2. Cinsiyet	-,080	1								
3. Medeni Hal	,392**	-,109*	1							
4. Eğitim Düzeyi	,046	-,102	,081	1						
5. Çalışılan Süre	,650**	-,089	,256**	-,159**	1					
6. Top. Çalışılan Süre	,865**	-,090	,380**	-,014	,633**	1				
7. Kabullenici Ses	-,124*	,067	-,099	-,103	,014	-,134*	1			
8. Savunmacı Ses	-,029	,072	-,140**	-,121*	,017	-,073	,382**	1		
9. Korumacı Ses	,143**	-,016	,149**	,062	,075	,150**	-,301**	-,450**	1	
10. Genel Adalet	,082	,001	,053	,042	-,070	,137**	-,112*	-,160**	,176**	1

* $p<0,05$; ** $p<0,001$

Kabullenici seslilik ile yaş ($r = -.124$ $n=353$, $p<0,05$), ve toplam çalışılan süre arasında ($r = -.134$ $n=353$, $p<0,05$) negatif korelasyon vardır. Savunmacı seslilik ile eğitim düzeyi

arasında ($r = -.140$ $n=353$, $p<0,001$) zayıf ve negatif yönlü ilişki vardır. Korumacı seslilik ile yaş arasında ($r = .143$ $n=353$, $p<0,001$) ve toplam çalışılan süre arasında ($r = .150$ $n=353$, $p<0,001$) zayıf ve pozitif yönlü korelasyon görülmektedir. Genel adalet ile toplam çalışılan süre ($r = .137$ $n=353$, $p<0,001$) ve korumacı seslilik arasında ($r = .176$ $n=353$, $p<0,001$) zayıf ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Genel adalet ile kabullenici seslilik arasında ($r = -.112$ $n=353$, $p<0,05$) ve savunmacı seslilik arasında ($r = -.160$ $n=353$, $p<0,001$) zayıf ve negatif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde örneklemelerin tümünde ileri yaşlar ile şimdiki işyerinde çalışma süreleri pozitif ve orta ya da güçlü şekilde ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısı ile düşük yaş gruplarında iş değişikliğinin görece daha fazla yapıldığı söylenebilir. Cinsiyet ile korumacı ve kabullenici seslilik arasındaki anlamlı korelasyonların erkeklerin kadınlara göre Türkiye’de korumacı ses davranışı, Şili örneğinde ise kabullenici ses davranışını daha fazla gösterdiğini işaret ettiği söylenebilir. Türkiye örneğinde eğitim düzeyi ile kabullenici ses davranışı arasındaki negatif zayıf ilişki, Şili’de tespit edilememiştir. Dolayısı ile Şili’deki çalışanların kabullenici ses davranışı gösterme eğiliminin eğitim düzeyi ile ilişki olmadığı aksine Türkiye örneğinde zayıf ve ters yönde bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Şili örneğinde çalışanların kabullenici ses davranışı ile eğitim seviyesi arasındaki ilişki anlamsız olmasına rağmen, toplam çalışılan süre ve şimdiki işyerinde çalışılan süre ile ter yönde zayıf ilişkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle Şili örneğinde toplam çalışma süresi ve aynı iş yerinde bulunma süresi arttıkça kabullenici ses davranışı gösterme düzeyi azalmaktadır denilebilir. Diğer bir ifade ile kabullenici sesliliğin Şili örneğinde çalışılan süre ile ilişkili olduğu, Türkiye örneğinde ise eğitim düzeyi ile zayıf şekilde ilişkili olduğu görülmektedir. Korumacı seslilik Türkiye örneğinde yaş ile zayıf şekilde ters yönlü ilişki olduğu görülmekte iken Şili örneğinde bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Diğer taraftan genel adaletin Şili örneğinde yaş, çalışılan süre ve toplam çalışma süresi ile zayıf şekilde ters yönlü ilişkili olduğu görünürken Türkiye örneğinde bu ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir. Türkiye örneğinde genel adalet ile sadece korumacı

seslilik arasındaki zayıf şekilde ters yönlü ilişki anlamlıdır. Birleşik örnekleme bakıldığında genel adalet ile ses davranışının tüm boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda genel adaletin ses davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olup olmadığı Türkiye ve Şili örneklemlerinde araştırılmıştır.

4.5. HİPOTEZ TESTLERİ

H1: *Genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin kabullenici seslilik düzeyi üzerinde negatif yönde etkisi vardır*

H1a: *Türkiye örnekleminde (N1) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin kabullenici seslilik düzeyi üzerinde negatif yönde etkisi vardır*

Genel adaletin kabullenici sesliliği yordama yetisinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına göre genel adalete ilişkin puanlar ile kabullenici ses davranışı arasında **anlamlı bir ilişki bulunamamıştır**. $R = .038$, $R^2 = .001$, $F(1, 232) = 0,327$, $p = .568$. Türk katılımcıların örgütlerine ilişkin genel adalet değerlendirmeleri kabullenici seslilik davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı değildir.

H1b: *Şili örnekleminde (N2) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin kabullenici seslilik düzeyi üzerinde negatif yönlü etkisi vardır*

Genel adaletin kabullenici sesliliği yordama yetisinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına göre genel adalete ilişkin puanlar ile kabullenici ses davranışı arasında **anlamlı bir ilişki bulunamamıştır**. $R = .084$, $R^2 = .007$, $F(1, 123) = 0,860$, $p = .356$. Şilili katılımcıların örgütlerine ilişkin genel adalet değerlendirmeleri kabullenici seslilik davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı değildir.

H2: *Genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin savunmacı seslilik düzeyi üzerinde negatif yönde etkisi vardır*

H2a: *Türkiye örnekleminde (N1) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin savunmacı seslilik düzeyi üzerinde negatif yönde etkisi vardır*

Genel adaletin savunmacı sesliliği yordama yetisinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına göre genel adalete ilişkin puanlar ile savunmacı ses davranışı arasında **anlamli bir ilişki bulunamamıştır**. $R = .030$, $R^2 = .001$, $F(1, 232) = 0,210$, $p = .647$. Türk katılımcıların örgütlerine ilişkin genel adalet değerlendirmeleri savunmacı seslilik davranışlarının anlamli bir yordayıcısı değildir.

H2b: *Şili örnekleminde (N2) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin savunmacı seslilik düzeyi üzerinde negatif yönlü etkisi vardır*

Genel adaletin savunmacı sesliliği yordama yetisinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına göre genel adalete ilişkin puanlar ile savunmacı ses davranışı arasında **anlamli ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır**. $R = .256$, $R^2 = .065$, $F(1, 123) = 0,210$, $p = .004$. Şilili katılımcıların örgütlerine ilişkin genel adalet değerlendirmeleri savunmacı seslilik davranışlarının anlamli ve negatif yönlü bir yordayıcısıdır.

H3: *Genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin korumacı seslilik düzeyi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır*

H3a: *Türkiye örnekleminde (N1) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin korumacı seslilik düzeyi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır*

Genel adaletin korumacı sesliliği yordama yetisinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına göre genel adalete ilişkin puanlar ile korumacı ses davranışı arasında **anlamli ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır**. $R = .175$, $R^2 = .030$, $F(1, 232) = 7,265$, $p = .008$. Türk katılımcıların örgütlerine ilişkin genel adalet değerlendirmeleri korumacı seslilik davranışlarının anlamli bir yordayıcısıdır.

H3b: *Şili örnekleminde (N2) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin korumacı seslilik düzeyi üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır*

Genel adaletin korumacı sesliliği yordama yetisinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına göre genel adalete ilişkin puanlar ile korumacı ses davranışı arasında **anlamli bir ilişki bulunamamıştır**. $R = .058$, $R^2 = .003$, $F(1, 123) = 0,414$, $p = .521$.

Tablo-15. Hipotez Testleri Sonuçları Tablosu

Boyut	Ülke	Değişken	B	SD	β	t	p
Kabullenici Ses	Türkiye	Sabit	3,507	.193		18,16	.00
		Genel Adalet	-.027	.047	-.038	-.572	.568
	Şili	Sabit	3,72	.687		5,417	.00
		Genel Adalet	-.118	.127	-.084	-.927	.356
Savunmacı Ses	TR	Sabit	1,987	.188		10,6	.00
		Genel Adalet	-.197	.068	-.256	-.458	.647
	Şili	Sabit	2,59	.366		7,072	.00
		Genel Adalet	-.197	.068	-.256	-2,921	.004
Korumacı Ses	TR	Sabit	3,537	.102		34,57	.00
		Genel Adalet	.068	.025	.175	2,695	.008
	Şili	Sabit	3,725	.281		13,27	.00
		Genel Adalet	.033	.052	.058	.644	.521

Kabullenici Ses TR: $R = .038$, $R^2 = .001$, R^2 Düzeltmiş = $-.003$, $F(1, 232) = 0,327$, $p = .568$. ; Kabullenici Ses Şili: $R = .084$, $R^2 = .007$, R^2 Düzeltmiş = $-.001$, $F(1, 123) = 0,860$, $p = .356$.; Savunmacı Ses TR: $R = .030$, $R^2 = .001$, R^2 Düzeltmiş = $-.003$, $F(1, 232) = 0,210$, $p = .647$.; Savunmacı Ses Şili: $R = .256$, $R^2 = .065$, R^2 Düzeltmiş = $-.058$, $F(1, 123) = 8,531$, $p = .004$. ; Korumacı Ses TR: $R = .175$, $R^2 = .030$, R^2 Düzeltmiş = $.026$, $F(1, 123) = 7,265$, $p = .008$.; Korumacı Ses Şili: $R = .058$, $R^2 = .003$, R^2 Düzeltmiş = $-.026$, $F(1, 123) = 0,414$, $p = .521$

Tablo-16 – Hipotez Testleri Sonuçları

NO	HİPOTEZ	DURUM
H1a	Türkiye örnekleminde (N1) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin kabullenici seslilik düzeyi üzerinde negatif yönde etkisi vardır	RED
H1b	Şili örnekleminde (N2) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin kabullenici seslilik düzeyi üzerinde negatif yönlü etkisi vardır	RED
H2a	Türkiye örnekleminde (N1) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin savunmacı seslilik düzeyi üzerinde negatif yönde etkisi vardır	RED
H2b	Şili örnekleminde (N2) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin savunmacı seslilik düzeyi üzerinde negatif yönlü etkisi vardır	KABUL
H3a	Türkiye örnekleminde (N1) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin korumacı seslilik düzeyi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	KABUL
H3b	Şili örnekleminde (N2) genel adalete ilişkin olumlu değerlendirmelerin korumacı seslilik düzeyi üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır	RED

4.6. EK ANALİZLER

Ek analizler kapsamında genel adalet ve ses davranışının yaş, cinsiyet, şimdiki işyerinde çalışma süresi ve milliyet ile anlamlı şekilde değişip değişmediği araştırılmıştır. Toplam ses davranışı boyutları puanlarının yanısıra toplam ses davranışı puanları da ele alınmıştır.

4.6.1. Yaş

Katılımcıların ses davranışı boyutlarına ilişkin puanları katılımcıların yaşları birinci grup (23-34), ikinci grup (35-45) ve üçüncü grup (46-66) olmak üzere gruplandırılmıştır. Yaşın genel adalet üzerindeki etkisini incelemek için tek faktörlü gruplar arası varyans analizi yapılmıştır. Varyansların homojenliği bakımından incelendiğinde ($p = .005$; $p < .05$) varyansların homojen dağılmadığı görülmüştür. Welch test sonuçlarına göre üç yaş grubu için genel adalet puanlarında $p < .05$ düzeyinde istatistiksel fark bulunmuştur : $F(2, 142.459) = 3,677, p = .028$. Games-Howell testi kullanarak yapılan Post-hoc kıyaslamalar, birinci yaş grubu için elde edilen ortalama puanın ($M = 4,20, SD = 1.52$) ikinci yaş grubu için elde edilen ortalama puandan ($M = 4,64, SD = 1.23$) **anlamlı biçimde farklı olduğunu** göstermektedir. Üçüncü yaş grubu ($M = 4,36, SD = 1.33$) ile birinci ve ikinci yaş grubu anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

Yaşın ses davranışı üzerindeki etkisini incelemek için tek faktörlü gruplar arası varyans analizi yapılmıştır. Varyansların homojenliği bakımından incelendiğinde ($p = .533$; $p > .05$) varyansların homojen dağıldığı görülmüştür. Üç yaş grubu için ses davranışı puanlarında $p < .05$ düzeyinde istatistiksel fark bulunmuştur: $F(2, 354) = 4.796, p = .009$. İstatistiksel anlamlılığa ulaşmasına rağmen gruplar arasındaki ortalama puanlardaki gerçek farkın küçük olduğu görülmektedir. Eta kare kullanılarak hesaplanan etki büyüklüğü $.026$ ' dır. Tukey HSD testi kullanarak yapılan Post-hoc kıyaslamalar, birinci grup için elde edilen ortalama puanın ($M = 3.03, SD = .05$) ikinci grup için elde edilen ortalama puandan ($M = 2.85, SD = .04$) **anlamlı biçimde farklı olduğunu** göstermektedir. Üçüncü grup ($M = 2.93, SD = .51$) ikinci grup ya da birinci grup ile anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

Tablo-17. Yaşa Göre Gruplandırılmış Analizi Sonuçları-1

	Varyansların Homojenliği		ANOVA/ WELCH	
	Levene	Sig.	F	Sig.
Genel Adalet*	5,397	.005	3,677*	.028*
Ses Davranışı	.631	.533	4,796	.009
Kabullenici Sesslilik	.959	.584	6,337	.002
Savunmacı Sesslilik	3,041	.050	2,66	.071
Korumacı Sesslilik	1,617	.200	4,571	.011

*Welch t- Test

Yaşın kabullenici sesslilik üzerindeki etkisini incelemek için tek faktörlü gruplar arası varyans analizi yapılmıştır. Üç yaş grubu için kabullenici ses puanlarında $p < .05$ düzeyinde istatistiksel fark bulunmuştur: $F(2, 354) = 6.33, p = .002$. Eta kare kullanılarak hesaplanan etki büyüklüğü .03' tir. Tukey HSD testi kullanarak yapılan Post-hoc kıyaslamalar, birinci grup için elde edilen ortalama puanın ($M = 3.47, SD = 1.01$) ikinci grup için elde edilen ortalama puandan ($M = 3.06, SD = 1.10$) ve üçüncü grup için elde edilen puandan ($M = 3.07, SD = 1.14$) **anlamli biçimde farklı olduğunu** göstermektedir.

Yaşın korumacı sesslilik üzerindeki etkisini incelemek için tek faktörlü gruplar arası varyans analizi yapılmıştır. Üç yaş grubu için kabullenici ses puanlarında $p < .05$ düzeyinde istatistiksel fark bulunmuştur : $F(2, 354) = 4.57, p = .011$. İstatistiksel anlamlılığa ulaşmasına rağmen gruplar arasındaki ortalama puanlardaki gerçek farkın küçük olduğu görülmektedir. Eta kare kullanılarak hesaplanan etki büyüklüğü .025' tir. Tukey HSD testi kullanarak yapılan Post-hoc kıyaslamalar, birinci grup için elde edilen ortalama puanın ($M = 3.77, SD = .53$) üçüncü grup için elde edilen ortalama puandan ($M = 3.99, SD = .42$) **anlamli biçimde farklı olduğunu** göstermektedir. İkinci grup ($M = 3.87, SD = .54$) ile birinci ve üçüncü grup anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

Milliyet ve yaşın ses davranışı düzeyleri üzerindeki etkileri incelemek için iki faktörlü gruplar arası varyans analizi yürütülmüştür. Milliyet ile yaş grubu arasındaki etkileşim etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur, $F(2, 354) = 3.88, p = .021$, bu nedenle basit etkiler analizi yapılmıştır. Örneklem milliyete göre gruba ayrılarak tek faktörlü ANOVA analizi yürütülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre Türk katılımcıların birinci, ikinci ve üçüncü grup için elde edilen puanın **anlamlı biçimde farklı olmadığı** tespit edilmiştir. Şilili katılımcıların üç yaş grubu için ses davranışı puanlarında $p < .05$ düzeyinde istatistiksel fark bulunmuştur : $F(2, 121) = 7.445, p = .001$. İstatistiksel anlamlılığa ulaşmasına rağmen gruplar arasındaki ortalama puanlardaki gerçek farkın küçük olduğu görülmektedir. Eta kare kullanılarak hesaplanan etki büyüklüğü .011' dir. Tukey HSD testi kullanarak yapılan Post-hoc kıyaslamalar, birinci grup için elde edilen ortalama puanın ($M = 3.00, SD = .44$) ikinci grup için elde edilen ortalama puandan ($M = 2.75, SD = .43$) ve üçüncü grup için elde edilen ortalama puandan ($M = 2.64, SD = .35$) **anlamlı biçimde farklı olduğunu** göstermektedir. Analizler beraber değerlendirildiğinde Türk katılımcıların ses davranışına ilişkin puanları yaş gruplarına göre istatistiksel olarak **anlamlı biçimde farklılaşmazken** Şilili katılımcıların **anlamlı biçimde değiştiği** anlaşılmaktadır.

Tablo-18. Yaşa Göre Gruplandırılmış Analizi Sonuçları-2

	Varyansların Homojenliği		Etkileşim Analizi	
	Levene	Sig.	F	Sig.
Yaş x Milliyet	1,261	.280	3.884	.021
Yaş			4,547	.011
Milliyet			15,534	.001
	Varyansların Homojenliği		ANOVA	
Ses Davranışı (TR)	.226	.798	1.001	.369
Ses Davranışı (Şili)	.409	.665	7,445	.001

4.6.2. Cinsiyet

Milliyet ve cinsiyetin ses davranışı düzeyleri üzerindeki etkileri incelemek için iki faktörlü gruplar arası varyans analizi yürütülmüştür. Milliyet ile cinsiyet arasındaki etkileşim etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir, $F(2, 353) = 0.788, p = .375$. Milliyet için istatistiksel olarak anlamlı ana etki vardır, $F(2, 353) = 12.023, p = .001$; ancak bulunan etkinin büyüklüğü küçüktür (kısmi eta kare = .033). Kadın katılımcılar arasında Türk olanlar ($M = 2.98, SD = .48$) ile Şilili olanlar arasında ($M = 2.84, SD = .49$) veya erkek katılımcılar arasında Türk olanlar ($M = 3.08, SD = .52$) ile Şilili olanlar ($M = 2.84, SD = .38$) ses davranışı puanlarında **istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılık göstermektedir**. Yapılan ileri analizler erkek katılımcılardan Türk olanların Şilililere göre anlamlı düzeyde daha fazla ses davranışında bulunduğunu göstermiştir.

Tablo-19. Cinsiyete Gruplandırılmış Analiz Sonuçları

	Varyansların Homojenliği		Etkileşim Analizi	
	Levene	Sig.	F	Sig.
Cinsiyet x Milliyet	1,852	.137	.788	.375
Cinsiyet			1,129	.289
Milliyet			.788	.001

4.6.3.Şimdiki İş Yerinde Çalışma Süresi

Katılımcılar aynı işyerinde beş yıldan fazla çalışanlar ve daha az çalışanlar olarak iki gruba ayrılmıştır. Çalışılan süre ve milliyetin ses davranışı düzeyleri üzerindeki etkileri incelemek için iki faktörlü gruplar arası varyans analizi yürütülmüştür. Milliyet ile şimdiki işyerinde çalışma süresi arasındaki etkileşim etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir, $F(2, 353) = 3.919, p = .51$. Milliyet için istatistiksel olarak anlamlı ana etki vardır, $F(2, 353) = 16.578, p = .001$; ancak bulunan etki büyüklüğü küçüktür (kısmi eta kare = .045). Beş yıl ve daha az süredir çalışan Türk katılımcıların ortalama ses davranışı puanları ($M = 3.00, SD = .49$)

ile Şilili katılımcıların ortalama ses davranışı puanları ($M = 2.88$, $SD = .45$) arasında veya beş yıldan daha uzun süredir çalışan Türk katılımcıların ortalama ses davranışı puanları ($M = 3.11$, $SD = .53$) ile Şilili katılımcıların ortalama ses davranışı puanları ($M = 2.75$, $SD = .41$) arasında **istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılık göstermektedir**. Yapılan ileri analizler Türk katılımcıların çalışma süreleri arttıkça, ses davranışı puanları artış gösterirken Şilili katılımcıların ses davranışı puanlarının düşüş gösterdiği anlaşılmaktadır. Buna göre beş yıldan daha uzun süredir aynı iş yerinde çalışan Türk katılımcıların Şilili katılımcılara göre anlamlı düzeyde daha fazla ses davranışı göstermektedir.

Tablo-20. Şimdiki İşyerinde Çalışma Süresine Göre Gruplandırılmış Analiz Sonuçları

	Varyansların Homojenliği		Etkileşim Analizi	
	Levene	Sig.	F	Sig.
Çalışılan Süre x Milliyet	1,241	.295	3,919	.51
Çalışılan Süre			0,94	.759
Milliyet			16,578	.001

4.6.4. Milliyet

Milliyetin genel adalet üzerindeki etkisini incelemek için tek faktörlü gruplar arası varyans analizi yapılmıştır. Varyansların homojenliği bakımından incelendiğinde ($p = .000$; $p < .05$) varyansların homojen dağılmadığı görülmüştür. Welch test sonuçlarına göre milliyetler arasında genel adalet puanlarında $p < .05$ düzeyinde istatistiksel fark bulunmuştur: $F(2, 350,890) = 167,903$, $p = .000$. Test sonuçları Türk katılımcılar için elde edilen ortalama puanın ($M = 3,83$, $SD = 1.39$) Şilili katılımcılar için elde edilen ortalama puandan ($M = 5,35$, $SD = .83$) **anlamlı biçimde farklı olduğunu** göstermektedir.

Milliyetin ses davranışı üzerindeki etkisini incelemek için tek faktörlü gruplar arası varyans analizi yapılmıştır. Milliyetin ses davranışı puanlarında $p < .05$ düzeyinde istatistiksel fark bulunmuştur: $F(2, 355) = 12.835$, $p = .00$. Türk katılımcıların ses davranışı ortalama

puanlarının ($M = 3.03$, $SD = .51$), Şilili katılımcıların ortalama puanlarından ($M = 2.84$, $SD = .44$) **istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklı olduğu** tespit edilmiştir.

Milliyetin kabullenici seslilik üzerindeki etkisini incelemek için tek faktörlü gruplar arası varyans analizi yapılmıştır. Milliyetin ses davranışı puanlarında $p < .05$ düzeyinde istatistiksel fark bulunmuştur: $F(2, 355) = 7.021$, $p = .008$. Türk katılımcıların kabullenici seslilik ses ortalama puanlarının ($M = 3.40$, $SD = 1.00$), Şilili katılımcıların ortalama puanlarından ($M = 3.09$, $SD = 1.16$) **istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklı olduğu** tespit edilmiştir. Milliyetin savunmacı ses davranışı üzerindeki etkisini incelemek için tek faktörlü gruplar arası varyans analizi yapılmıştır. Varyansların homojenliği bakımından incelendiğinde ($p = .00$; $p < .05$) varyansların homojen dağılmadığı görülmüştür. Welch test sonuçlarına göre milliyetler arasında savunmacı seslilik $p < .05$ düzeyinde istatistiksel fark bulunmuştur: $F(2, 340,190) = 18,937$, $p = .000$. Test sonuçları Türk katılımcılar için elde edilen ortalama puanın ($M = 1,91$, $SD = .97$) Şilili katılımcılar için elde edilen ortalama puandan ($M = 1,53$, $SD = .64$) **anlamlı biçimde farklıdır**.

Tablo-21. Milliyet Göre Gruplandırılmış Analiz Sonuçları

	Varyansların Homojenliği		ANOVA / WELCH	
	Levene	Sig.	F	Sig.
Genel Adalet*	39,999	.000	167,903*	.000*
Ses Davranışı	2.828	.093	12,835	.000
Kabullenici Seslilik	3,174	.076	7,021	.008
Savunmacı Seslilik*	19,703	.000	18,937*	.000*
Korumacı Seslilik	2,164	.142	3,457	.064

* Welch t- Test

5. BÖLÜM

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Ses davranışı ile örgütsel adaletin ilişkisini ele alan çalışmaların çoğu örgütsel adaleti üç boyutu ile değerlendirmiştir. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalar, çalışanların örgütlerine yönelik genel bir adalet algısı oluşturduğu ve davranışlarında bu yargılarından yararlandıklarını göstermektedir. Bu çalışmada çalışanların örgütlerine yönelik genel adalet yargılarının ses davranışları ile ilişkisi araştırılmış ve iki kültürdeki farklılıklar ele alınmıştır. Bu kapsamda analizlerin sonuçları, Türk katılımcılar arasında genel adalet algılarının korumacı ses davranışını artırdığını, Şilili katılımcılar arasında savunmacı ses davranışını azalttığını göstermektedir. Genel adalet algılamalarının iyileşmesinin korumacı seslilik düzeyini artıracığı ve savunmacı seslilik düzeyini azaltacağı yönündeki hipotezler desteklenmiş, kabullenici ses düzeyini azaltacağına yönelik hipotez desteklenmemiştir. Kabullenici ses her iki ülke katılımcıları arasında genel adalet düzeyleri tarafından anlamlı düzeyde etkilenmemiştir. Dolayısıyla kayıtsızlık güdüsü ile geliştirildiği ifade edilen (Van Dyne ve Lepine, 1998) kabullenici ses davranışı Türk ve Şilili katılımcılar arasında genel adalet algılarından farklı etmenlere bağlı olarak geliştirildiği ifade edilebilir.

Bireylerin sesin güvenliği ve etkinliği konusunda ortak algılar geliştirdiğini ve bu ortak inançların bireysel ses ve sessizlik üzerinde bir etkisi olabildiği belirtilmektedir (Frazier ve Fainshmidt 2012, Morrison ve diğ. 2011). Türk katılımcıların korumacı seslilik düzeylerinin olumlu genel adalet algıları ile artış göstermesi, sesliliklerinin güvenliğini ve etkinliğini değerlendirirken örgütlerine yönelik genel adalet yargılarından yararlanıyor olduklarını göstermektedir. Nitekim, örgütlerini genel olarak adil olduğunu düşünen bireyler, psikolojik güvenlik hissederek davranışlarını bu yönde şekillendirebilmektedirler (Colquitt ve Rodell, 2011). Genel adalet algıları ile korumacı ses davranışı arasındaki pozitif ilişki Türk katılımcıların toplulukçu kültürel değerlerinin varlığından da kaynaklanıyor olabilir. Çünkü Türkiye gibi toplulukçu kültürler örgütlerinin adaletine duyarlı ve işbirliğine daha fazla önem vererek içinde bulunduğu örgütlerin yararını kendi

yararlarından daha önde görmektedirler (Hoftede, 1985; Kim ve Leung, 2007). Türk katılımcılar arasında savunmacı ve kabullenici ses davranışlarının genel adalet ile ilişkisinin bulunamaması katılımcıların örgütlerine kayıtsızlık hissetmesi ve örgütte kendini savunma ihtiyaçlarının genel adalet değerlendirmeleri ile ilişkisi olmadığını göstermektedir. Ancak kabullenici ve savunmacı sesliliğin temel motivasyonlarının sırası ile kayıtsızlık ve kendini koruma olması göz önüne alındığında, savunmacı ve kabullenici ses davranışının genel adalet değerlendirmelerinden etkilenmemesi Türk katılımcıların kültürel değerlerinden erillik boyutunun zayıf olmamasından (45) kaynaklanıyor olabilir. Şöyleki, eril toplumların adaletsizliklere karşı korkuya dayalı savunma davranışı göstermek yerine mücadele ederek olumsuz durumu ortadan kaldırmaya yönelik davranış geliştirme eğilimleri daha yüksek olabilmektedir (Hofstede, 2001; Roney ve Taras, 2008).

Şilili katılımcıların genel adalet değerlendirmelerinin iyileşmesi ile savunmacı ses davranışın düşmesi, Şilili katılımcıların korkuya dayalı kendini korumaya yönelik davranışlarının örgütlerindeki genel adalet algılamalarıyla ilişkili olabileceğini göstermektedir. Zira, örgütlerinin adaletli olduğunu düşünen bireyler, örgütsel anlamda algıladıkları desteğin yüksek (Tekleab, Takeuchi ve Taylor, 2005) ve stres (Vermunt ve Steensma, 2005) düzeylerinin daha düşük olması nedeniyle davranışlarını bu yönde geliştirebilmektedirler. Olumlu genel adalet algılamalarının Şilili katılımcılarda savunmacı sesliliği azaltıyor olması ulusal kültürel değerlerle de açıklanabilir. Çünkü Şili gibi erillik değerleri düşük (28) olan dişil kültürlerin eğilimleri mücadele etme ve kişisel başarıdan daha çok savunmaya ve korumaya yönelik olabilmektedir. (Hoftede, 1994). Şilili katılımcıların kabullenici ve korumacı ses davranışlarının genel adalet yargıları ile ilişkisinin bulunamaması, Şilili katılımcıların anılan ses davranışlarını gösterirken genel adalet yargılarından yararlanmadıklarını ortaya koymaktadır. Şilili katılımcıların temel motivasyonları sırasıyla kayıtsızlık ve destek olan kabullenici ve korumacı sesliliklerinin ulusal kültürel değerleri ile ilişkisi olabilir. Nitekim, Şili gibi (23) bireycilik değerleri düşük olan toplulukçu kültürlerin örgütlerindeki adalete karşı duyarlılıklarının düşük olduğu, sadakatle, çıkarlarını savunduğu ancak kayıtsız olma eğiliminin yüksek olduğu belirtilmiştir (Leung ve Bond 1984, Hofstede, 2001).

Şilili katılımcıların genel adalet değerlendirmelerinin savunmacı seslilik düzeylerine etkisinin Türk katılımcıların genel adalet değerlendirmelerinin korumacı seslilik düzeylerine etkisinden daha büyük olması Şilili katılımcıların dışılık kültürel özelliklerinin daha yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir. Çünkü dışıl kültürlerde adalet değerlendirmelerinin tutum ve davranışlara etkisinin daha yüksek olabileceği belirtilmektedir (Shao ve diğ., 2013).

Genel adalet değerlendirmelerinin ses davranışı ile ilişkileri iki kültürde analiz edildikten sonra, katılımcıların çalışma kapsamında ele alınan hangi değişkenlerde farklılık gösterdiği belirlemeye yönelik yapılan ek analizler, genel adalet ve ses davranışının, yaş ve eğitim seviyesi ile değişme düzeyinin Türk ve Şilili katılımcıları arasında farklılaştığını ortaya koymuştur. Genel adalet değerlendirmelerinin Türk katılımcılar arasında Şilili katılımcılara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Erillik kültürel değerleri daha yüksek olan Türkiye'deki katılımcıların genel adalete ilişkin değerlendirmelerinin Şilili katılımcılara göre daha düşük olması, Shao (2011)'ın erillik değerleri yüksek olan toplumların adaletsizliğe karşı daha hassas olduğunu belirttiği çalışmasıyla tutarlı olduğu ifade edilebilir. Benzer şekilde, Türkiye'deki katılımcıların genel adalete yönelik değerlendirmelerin daha düşük olması bireycilik kültürel değerlerinin düşük olmamasından kaynaklanıyor olabilir çünkü toplulukçu kültürlerde denkliğin aksine, bireyci kültürel değerlerin dağıtımda eşitlik ilkesini benimseme eğiliminin yüksek olduğu ve aynı zamanda işlemsel adalete ilişkin algıların örgütleri değerlendirmede diğer boyutlara göre daha önemli rol oynayabildiği belirtilmektedir (Lind ve Taylor, 1988; Sama ve Papamarcos, 2000). Dolayısıyla iki ülke katılımcıları arasındaki söz konusu fark genel adalet algılarının işlemsel adalet ve dağıtımsal adalete dair değerlendirmelerini kapsama düzeyinin Türk katılımcılarda Şilili katılımcılara göre daha geniş ölçüde olduğunu işaret ediyor olabilir.

Türkiye'de katılımcıların örgütlerine yönelik genel adalet algılarının Şilililere göre düşük olmasına rağmen ses davranışı düzeyinin daha yüksek olduğu ve özellikle kabullenici ve savunmacı ses davranışlarında farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Türk katılımcıların ses davranışı düzeylerinin yüksek olması, dikkate alınmayabileceğine yönelik değerlendirme

yapıyor olsalar bile değişim ve gelişime katkı sağlama istekliliği gösterebildiklerini işaret ediyor olabilir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Şili'nin toplulukçuluk kültürel değerlerinin daha yüksek olduğu göz önüne alınırsa, Şilili katılımcıların Türk katılımcılara göre daha az ses davranışı göstermesi Park ve Kim (2016)' in toplulukçuluk kültürel değerlerinde çatışmadan kaçınma eğiliminin daha az ses davranışı göstermeyle ilişkili olabileceği önermesiyle tutarlı olduğu söylenebilir. Nitekim çalışanlar bir konuyu gündeme getirmenin, iyileştirme önerisini dile getirmenin, güvenilirliklerine zarar vereceğinden, şikayetçi olarak etiketlenmelerine veya sosyal sermayelerine zarar vereceğinden endişe edebilmekte ve olumsuz performans değerlendirmesi, istenmeyen atama ve hatta işten çıkarmalar gibi kariyerle ilgili olumsuz sonuçlar doğurabileceğinden korku duyabilmektedirler (Milliken ve diğ., 2003). Bu nedenle kendini koruma güdüsü ses davranışı göstermekte önemli bir rol oynayabilmektedir (Morrison, 2011). Diğer taraftan Şilili katılımcıların Türk katılımcılara göre hem kabullenici hem de savunmacı ses davranışlarını daha az göstermelerinin nedeni söz konusu ses davranışlarını gösterirken farklı etmenlerden etkilendiklerini gösteriyor olabilir. Daha az ses davranışı göstermek çalışanın gelişmeyi sağlama ve katkı sunma güdülerinin farklı etmenlerce bastırıldığını ve bilgi ya da düşüncesini iletmek yerine sakladığını göstermektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Ayrıca davranışlar erillik ve bireycilik kültürel değerlerinin yanında aynı zamanda farklı kültürel boyutlarla da ilişkili olabilmektedir (James, 2018). Bu nedenle söz konusu farkın iki kültürün farklı değerlerinden de kaynaklanabileceği belirtilebilir.

Ek analizler kapsamında 35 yaşın altındaki çalışanlar örgütlerini 35- 45 yaşları arasındakilere göre daha adaletsiz olarak değerlendirdiği ve daha az ses davranışı gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre 35 yaşında kadar olan çalışanların 35 - 45 yaşları arasında olanlara göre korumacı ve kabullenici ses davranışlarını daha fazla gösterdiği anlaşılmıştır. Bu anlamda Luchak (2003) tarafından yaşça daha büyük olan çalışanların ses davranışı gösterme düzeylerinin daha fazla olabileceğine yönelik ifadesinin aksi yönünde sonuç elde edildiği belirtilebilir. Ancak Şilili katılımcıların şimdiki iş yerinde çalışma süreleri arttıkça ses davranış düzeylerinin azalmasına rağmen Türk katılımcıların daha fazla ses davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu anlamda Türk katılımcılardan daha az kıdemli olanların,

ses davranışı göstermelerinin daha az güvenli, etkili ve yetkin olduklarına yönelik düşünceleri nedeniyle azalabileceğini, aynı işyerinde daha uzun süredir bulunmanın ses davranışı gösterme konusunda daha rahat hissettirebildiğini gösteren çalışmalarla tutarlı olduğu belirtilebilir (Stamper ve Van Dyne, 2001; Detert ve Burris, 2007; Miceli ve diğ., 2008). Anılan tutarlılık Şilili katılımcılar arasında bulunmamaktadır.

Katılımcıların cinsiyetleri ile genel adalet ve ses davranış düzeyleri kıyaslandığında sadece erkek katılımcıların milliyetlerine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre Türk erkek katılımcılar, Şilili erkek katılımcılardan daha fazla ses davranışı göstermektedirler. Şimdiki işyerlerinde çalıştıkları süre ile örgütlerine ilişkin genel adalet değerlendirmeleri ve ses davranışları düzeyleri arasında bir farklılık bulunamamıştır. Elde edilen sonuçlar cinsiyetin ve şimdiki iş yerinde çalışılan sürenin çalışanların hem örgütlerine ilişkin genel adalet değerlendirmelerine hem de ses davranışı düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını göstermiştir. Cinsiyet açısından fark bulunmaması Detert ve Burris (2007) ile Le Pine ve Van Dyne (1998) tarafından erkeklerin kadınlara göre anlamlı şekilde daha fazla ses davranışı gösterdiklerini tespit ettikleri çalışmaları ile tutarlı olmadığı göstermektedir. Ancak ek analizlerin sonuçları, Morrison ve Milliken (2000)'in ulusal kültürel değerlerin bireylerin ses davranışını ne ölçüde kullanabileceğine etki edebileceğini belirttiği çalışması ile tutarlı olduğu belirtilebilir.

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların genel adalet algılamalarının ses davranışının boyutları üzerinde farklılık yaratabildiği farklılıkların iki kültür arasında değiştiği anlaşılmaktadır.

5.1. ARAŞTIRMANIN YAZINA KATKISI VE ÖNERİLER

Yazında örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmaların örgütsel adaletin boyutları kapsamında yapıldığı ve araştırmaların boyutlar üzerinden ilerletildiği görülmektedir. Örgütsel adalet boyutlarının bir bileşimi olan genel adalet kavramı üzerinde yerli yazında

yapılmış çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Çalışma örgütsel adaleti genel adalet kapsamında ele aldığı için bu anlamda yazına katkı sağlamaktadır.

Ülkemizde yapılan kültürler arası çalışmaların genellikle yabancı uyruklu öğrenciler ya da akademisyenler tarafından yapıldığı görülmektedir. Karşılaştırılan ülke ve kültürler belirli nedenlerle sınırlı kalmaktadır. Çalışma genel adalet ve ses davranışı ilişkisi ile kültürün rolünü tartışması, Türkiye ile bireycilik ve erillik kültürel değerler bakımından farklı olan Şili ile yapılmış olması nedeniyle bireycilik ve erillik kültürel değerlerinin örgütsel davranışlarla ilişkisini gösterebildiği ölçüde yazına katkı vermektedir.

Genel adalet algıları ile sorumluluk alma davranışı arasındaki ilişki ve bu ilişkideki kültürel değerlerin dolaylı etkisinin araştırılması önerilmektedir.

5.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Çalışmanın bazı kısıtları olduğu da değerlendirilmelidir. Araştırma örneklemini Ankara, İstanbul ve Santiago şehirlerinde ikamet eden, iş yerlerinin dış ticaret birimlerinde görev yapan beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Analizin tek bir bölüm içinde yapılmasının bir kısıt olabileceği ihtimali değerlendirilmelidir. Bundan sonra yapılacak araştırmalara farklı bölüm ve sektörlerin de dahil edilmesi daha sağlıklı sonuçlar verebilecek, genel durumun algılanabilmesi konusunda daha faydalı olabilecektir. Ölçekler katılımcılara tek bir seferde uygulanmış ve çalışmada kullanılan iki ölçeğin ardı ardına cevaplandırılması istenmiştir. Katılımcılardan ölçekleri kendilerinin cevaplaması talep edilmiştir. Bu durumun verilen cevapların doğruluk payını etkileyip etkilemediği konusu daha sonra yapılacak araştırmalarda dikkate alınmalıdır. Katılımcıların yanıtlarını verirken çeşitli sebeplerle dürüst davranmaması veya uygulanan anketlerin başındaki yönergelerin dikkatli okunmaması durumları noktasında farklı yönlendirmeler oluşabilmektedir. Bu yönergeleri gözden kaçıran katılımcıların verileri beklendiği gibi toplanamamış olabilmektedir.

5.3. YÖNETİCİLER İÇİN ÖNERİLER

Farklı ülkelerden birçok katılımcı ile yapılan araştırmalar çalışanların söylediklerinin dinlendiğini algıladıklarında çok daha yüksek performans gösterebileceklerine inandıklarını ortaya koymaktadır. Çalışanların sesliliği, örgüt için fayda sağlamayı amaçlamakta, değişim ve gelişim için yaratıcı, yenilikçi öneriler getirmeyi içermektedir. Çalışanların ses davranışı göstermeleri örgütlerin performansını ve yaratıcılık seviyelerini artırarak sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamasına yardımcı olmaktadır (Botero ve Dyne, 2009). Ses davranışını etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Bunlar çalışanların işe ve örgüte yönelik tutumları, davranışları, duyguları, inançları, yönetici ya da liderin kendilerine karşı davranışları ve örgütsel kapsamdaki diğer etmenler olabilmektedir (Morrison, 2011). Yöneticilerin eylemleri ve kararları örgütsel kültürü etkileyebilmekte, örgütteki adalet sistemini oluşturabilmekte ve çalışanların örgütle özdeşleşmesini sağlayabilmektedir (Jones, 2009). Yöneticilerin kararları örgütlerin adalet sistemlerini şekillendirmekte ve adaletle ilişkili eylemleri örgütün adaletle ilgili ilkesi haline gelebilmektedir (Katz ve Kahn, 1978). Örgütteki adalate yönelik yaygın kanı ve bu yönde uygulamalar çalışanların işlerine, bireysel tutum ve davranışlarına ve dolayısıyla örgütsel çıktılara önemli ölçüde etki etmektedir (Clay-Warner, 2006). Yöneticinin söylenenleri dikkate alması, açık ve destekleyici olması çalışanların düşüncelerini ifade etmesine olanak tanımaktadır (Dutton ve Ashford, 1993). Aksi takdirde çalışanlar, konuşmasının olumsuz sonuçları olabileceğine inanıyorsa, örgüt için en önemli bilgileri dahi iletmeyebilecektir (Pinder ve Harlos, 2001). Çalışanların seslilik düzeyi ve sıklığı iş tatmini, örgüte bağlılık gibi davranışların yanında örgütüne yönelik olumlu adalet algılarıyla da artmaktadır (Morrison, 2011). Örgütünün adil olduğunu düşünen çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olabilmekte, işlerine daha bağlı ve gayretli olabilmektedirler (Folger ve Konovsky, 1989). Örgütteki uygulama ve işlemlerin adil olduğunu algılayan çalışan, örgütüne fayda sağlayacağını inandığı fikir ve düşüncelerini daha rahat ifade edebilecektir. Bu nedenlerle, çalışanlardan katkı, bağlılık ve daha yüksek performans bekleyen yöneticilerin, fikir ve önerilere açık, örgütteki uygulama ve işlemlerin şeffaf, adil ve hakkaniyetli olması konusunda duyarlı olması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *In Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press. doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2
- Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198. doi.org/10.1007/BF01048015
- Ali, J. A., Taqi, A.A. ve Krishnan, K. (1997). Individualism, Collectivism, Ami Decision Styles of Managers in Kuwait. *Journal of Sociat Psychology*, 137(5), 629-637. doi.org/10.1080/00224549709595484.
- Allen, M. (2014). Hirschman and Voice. *The Handbook of Research on Employee Voice*, 36-51.
- Alparslan, A. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 136-147.
- Altay, H. (2004). Güç Mesafesi, Erillik-Dışillik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri İle Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 9(1), 301-321.
- Ambrose, M. L. ve Arnaud, A. (2005). Distributive and Procedural Justice: Construct Distinctiveness, Construct Interdependence, and Overall Justice. *The Handbook of Organizational Justice*, 59-84.
- Ambrose, M. L. ve Schminke, M. (2007). Examining Justice Climate: Issues of Fit, Simplicity, and Content. In *Multi-Level Issues in Organizations and Time* (pp. 397 413). Emerald Group Publishing Limited. doi.org/10.1016/S1475-9144(07)06018-3
- Ambrose, M. L. ve Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491. doi.org/10.1037/a0013203
- Ambrose, M. L., Wo, X. H. ve Griffith, M. D. (2015). Overall Justice: Looking Back and Looking Forward. *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*, 109-136.
- Andiyasari, A., Matindas, R. W. ve Riantoputra, C. D. (2017). Voice Behavior: The Role of Perceived Support and Psychological Ownership. *The South East Asian Journal of Management*, 11(1), 1-24. 10.21002/seam.v11i1.7735
- Aram, J. D. ve Salipante Jr, P. F. (1981). An Evaluation of Organizational Due Process in the Resolution of Employee/Employer Conflict. *Academy of Management Review*, 6(2), 197-204. doi.org/10.5465/amr.1981.4287780
- Arslan, M. (2005). İş ve Meslek Ahlakı, Siyasal Kitapevi, Ankara.

- Aryee, S., Budhwar, P. S. ve Chen, Z. X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285. doi.org/10.1002/job.138
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R. ve Chu, C. W. (2015). Accounting for the Influence of Overall Justice on Job Performance: Integrating Self-Determination and Social Exchange Theories. *Journal of Management Studies*, 52(2), 231-252. doi.org/10.1111/joms.12067
- Athanassiades, J. C. (1973). The Distortion of Upward Communication in Hierarchical Organizations. *Academy of Management Journal*, 16(2), 207-226. doi.org/10.5465/255323
- Avşar, H. (2006). Siyaset Felsefesi Açısından John Rawls'un Adalet Teorisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bagheri, G., Zarei, R. ve Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Barclay, L. J. ve Kiefer, T. (2014). Approach Or Avoid? Exploring Overall Justice and the Differential Effects of Positive and Negative Emotions. *Journal of Management*, 40(7), 1857-1898. doi.org/10.1177/0149206312441833
- Barclay, L. J., Skarlicki, D. P. ve Pugh, S. D. (2005). Exploring the Role of Emotions in Injustice Perceptions and Retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 629.
- Beheshti, N. (2019, 16 Ocak). About The Connection Between Employee Engagement and Wellness. <https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/01/16/10Timely-Statistics-About-The-Connection-Between-Employee-Engagement-And-Wellness>.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606. doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588
- Berger, J, Cohen B. P. ve Zelditch,, Jr. M. (1972) Status Characteristics and Social Interaction. *American Sociological Review*, 37(3), 241-255. DOI: 10.2307/2093465
- Berkowitz, L., Fraser, C., Treasure F.P. ve Cochran, S. (1987). Pay, Equity, Job Gratifications and Comparisons in Pay Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 72(4) 544-551. doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.544
- Beugre, C. ve Baron, R. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339. doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb00199.x
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104. doi.org/10.1080/09585190210131311

- Bies, R. J. ve Moag, J. S. (1986). Interactional Communication Criteria of Fairness. *Research in Organizational Behavior*, 9, 289-319.
- Bies, R. J. ve Tripp, T. M. (1996). Beyond Distrust. *Getting Even” and The Need For Revenge”*. in RM Kramer ve TR Tyler (Eds.). *Trust in Organizations*, 246-260.
- Bies, R. J. (2015). Interactional Justice: Looking Backward and Looking Forward. *Oxford Handbook of Justice in Work Organizations*, 89-107.
- Blader, S. L., Chang, C. C. ve Tyler, T. R. (2001). Procedural Justice and Retaliation in Organizations: Comparing Cross-Nationally the Importance of Fair Group Processes. *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 295-311. doi.org/10.1108/eb022860
- Blader, S. L. ve Tyler, T. R. (2009). Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extra Role Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445. doi.org/10.1037/a0013935
- Bobocel, D. R. (2013). Coping With Unfair Events Constructively or Destructively: The Effects of Overall Justice and Self-Other Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 720. doi.org/10.1037/a0032857
- Bobocel, D. R. ve Gosse, L. (2015). Procedural Justice: A Historical Review and Critical Analysis. *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*, 51-88.
- Bond M.H., Hwang K.K. (1987). The Social Psychology of the Chinese People. In *The Psychology of the Chinese People*, Bond MH (Ed.). Oxford University Press: Hong Kong.
- Borçim, N. (2012). A Critical Analysis of J. Bentham and Js Mill’s Utilitarianism (Doktora Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi).
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. M. (1993). Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass, 71.
- Boroff, K. E. ve Lewin, D. (1997). Loyalty, Voice, and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis. *ILR Review*, 51(1), 50-63. doi.org/10.1177/001979399705100104
- Bos, K. V. D., Valden, L. V. D. ve Lind, E. A. (2014). On The Role of Perceived Procedural Justice in Citizens' Reactions to Government Decisions and the Handling of Conflicts. *Utrecht L. Rev.*, 10, 1.
- Botero, I. 2013. Individual Correlates of Employee Voice: What Do We Know So Far? Where Should We Go Next? In R.J. Burke ve C.L. Cooper (Eds), *Voice and Whistleblowing in Organization: Overcoming Fear, Fostering Courage And Unleashing Condour*: 70-91. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417. doi.org/10.1111/1467-6486.00385
- Boxall, P. ve Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th Ed.). London: Palgrave Macmillan., 159-185.
- Brockner, J., Chen Y.R., Mannix, E.A., Leung, K. Ve Skarlicki, D.S. (2000) Culture and Procedural Fairness: When the Effects of What You Do Depend On How You Do It. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 138–159. doi.org/10.2307/2666982
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z.X. ve Shapiro, D. (2001). Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(4), 300-315. doi.org/10.1006/jesp.2000.1451
- Burris, E. R., Detert, J. R. ve Romney, A. (2010). Speaking Up versus Being Heard: The Dimensions of Disagreement Around and Outcomes of Employee Voice. *Organization Science*, 24(1), 22-38
- Burton, J. P., Sablinski, C. J. ve Sekiguchi, T. (2008). Linking Justice, Performance, and Citizenship Via Leader-Member Exchange. *Journal of Business Psychology*, 23, 51-61. doi.org/10.1007/s10869-008-9075-z
- Byrne, Z. S. ve Cropanzano, R. (2001). The History of Organizational Justice: The Founders Speak. *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, 2(1), 3-26.
- Ceylan, Ş. Ş. (2012). Nesiller Arası Adalet Faydacı Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 61(2), 749-772.
- Chawla, A. ve Kevin Kelloway, E. (2004). Predicting Openness and Commitment to Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498. doi.org/10.1108/01437730410556734
- Chen, X. P., Hui, C. ve Segoe, D. J. (1998). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 922. doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.922
- Chiasson, M., H. G. Johnson ve J. R. Byington: 1995, 'Blowing The Whistle: Accountants in Industry', *CPA Journal*, February, 24–27.
- Cindy D. Suurd Ralph ve Camilla M. Holmvall (2016) Examining The Relationships Between The Justice Facets and Turnover Intent: The Mediating Roles of Overall Justice and Psychological Strain, *Military Psychology*, 28:4, 251-270. doi.org/10.1037/mil0000104
- Choi, J. (2008). Event Justice Perceptions and Employees' Reactions: Perceptions of Social Entity Justice as a Moderator. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 513. doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.513

- Clay-Warner, J. (2006). Procedural Justice and Legitimacy: Predicting Negative Emotional Reactions to Workplace Injustice. In *Advances in Group Processes* (pp. 207-227). Emerald Group Publishing Limited. doi.org/10.1016/S0882-6145(06)23008-X
- Cohen, A. (2015). *Fairness in The Workplace: A Global Perspective*. Springer.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organisations: A Meta-Analysis, *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. doi.org/10.1006/obhd.2001.2958
- Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Colquitt, J. A. ve Shaw, J. C. (2005). How Organizational Justice Should Be Measured. in J. Greenberg ve J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp.113-154). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A. ve Shaw, J. C. (2006). Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 110-127. doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.09.001
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. ve Wesson, M. J. (2013). Justice At The Millennium, A Decade Later: A Meta-Analytic Test Of Social Exchange and Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199. doi.org/10.1037/a0031757
- Colquitt, J. A. ve Rodell, J. B. (2015). Measuring Justice and Fairness. *Oxford Handbook of Justice in The Workplace*, 187, 202.
- Colquitt, J. A. ve Zipay, K. P. (2015). Justice, Fairness, and Employee Reactions. *Annual Review Organizational Psychology Organizational Behaviour*, 2(1), 75-99. doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457
- Cropanzano, R. ve Folger, R. (1989). Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 293. doi.org/10.1037/0021-9010.74.2.293
- Cropanzano, R. ve Randall, M. L. (1993). Injustice and Work Behavior: A Historical Review. In R. Cropanzano (Ed.), *Series in Applied Psychology. Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (pp. 3-20). Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cropanzano, R. ve Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R., Ambrose, M. L., Greenberg, J. ve Cropanzano, R. (2001). Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and A Research Agenda. *Advances in Organizational Justice*, 119, 151.

- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. ve Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209. doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. ve Chen, P. Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group and Organization Management*, 27(3), 324-351. doi.org/10.1177/1059601102027003002
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. doi.org/10.5465/amp.2007.27895338
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, s. 45. Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Çolak, M. ve Erdost, H. E. (2004). Örgütsel Adalet: Literatür İncelemesi ve Gelecek Çalışmalar İçin Bazı Öneriler. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51-84.
- De Backer, M., Boen, F., Ceux, T., De Cuyper, B., Høigaard, R., Callens, F. ve Broek, G. V. (2011). Do Perceived Justice and Need Support of The Coach Predict Team Identification and Cohesion? Testing Their Relative Importance Among Top Volleyball and Handball Players in Belgium and Norway. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(2), 192-201. doi.org/10.1016/j.psychsport.2010.09.009
- Deconinck, J. B. ve 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(3), 225-231. doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00289-8
- Demir, F. (1987), “Sosyal Düşünceler Tarihi”, s. 41. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Resmi Teksir Yayını, No: 246, İzmir,
- Deshields Jr, O. W., Kara, A. ve Kaynak, E. (2005). Determinants of Business Student Satisfaction and Retention in Higher Education: Applying Herzberg's Two-Factor Theory. *International Journal of Educational Management*, 19(2), 128-139. doi.org/10.1108/09513540510582426
- Detert, J. R. ve Edmondson, A. C. (2005). *Everyday Failures in Organizational Learning: Explaining The High Threshold For Speaking Up At Work*. Division of Research, Harvard Business School.
- Detert, J. R. ve Edmondson, A. C. (2005, August). No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2005, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. doi.org/10.5465/ambpp.2005.18780787

- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective* (Vol. 437). New Haven, CT: Yale University Pres.
- Diekmann, K. A., Barsness, Z. I. ve Sondak, H. (2004). Uncertainty, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: A Field Study. *Social Justice Research*, 17(3), 237-255. doi.org/10.1023/B:SORE.0000041292.38626.2f
- Dinç, A. ve Ceylan, A. (2008). Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti ile İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(2), 13-29.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. ve Ackers, P. (2004). The Meanings and Purpose of Employee Voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170. doi.org/10.1080/095851904100016773359
- Dutton, J. E. ve Ashford, S. J. (1993). Selling Issues to Top Management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428. doi.org/10.5465/amr.1993.9309035145
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'neill, R. M., Hayes, E. ve Wierba, E. E. (1997). Reading The Wind: How Middle Managers Assess The Context For Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-423. doi.org/10.1002/
- Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M. ve Kanov, J. M. (2002), January. Leading in Times of Trauma. *Harvard Business Review*, 80, 54-62.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. doi.org/10.1111/1467-6486.00384
- Edmonson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-83. doi.org/10.2307/2666999
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking Up in The Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452. doi.org/10.1111/1467-6486.00386
- Edwards, P., Collinson, D. ve Della Rocca, G. (1995). Workplace Resistance in Western Europe: A Preliminary Overview and a Research Agenda. *European Journal of Industrial Relations*, 1(3), 283-316. doi.org/10.1177/095968019513001
- Ellis, J. B. ve Van Dyne, L. (2009). Voice and Silence as Observer Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory. *Voice and Silence in Organizations*, 37-61.
- Elovainio, M., Van Den Bos, K., Linna, A., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J. ve Vahtera, J. (2005). Combined Effects of Uncertainty and Organizational Justice on Employee Health: Testing The Uncertainty Management Model of Fairness Judgments Among Finnish Public Sector Employees. *Social Science & Medicine*, 61(12), 2501-2512. doi.org/10.1016/j.socscimed.2005.04.046

- Erdogan, B. ve Liden, R. C. (2006). Collectivism as a Moderator of Responses to Organizational Justice: Implications For Leader-Member Exchange and Ingratiation. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(1), 17. doi.org/10.1002/job.365
- Farrel, D. ve Rusbult, C. E. (1992). Exploring The Exit, Voice, Loyalty and Neglect Typology: The Influence of Job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size. Special Issue: Research on Hirschman's Exit, Voice, and Loyalty Model. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 201-218. doi.org/10.1007/BF01385048
- Fields, D., Pang, M. ve Chiu, C., (2000). A Comparative Field Study of The Effects of Distributive and Procedural Justice in Hong Kong. *Journal of Organizational Behaviour*, 21(5), 547-562. doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<547::AID-JOB41>3.0.CO;2-I
- Fodchuk, M. K. ve Sherman, H. D. (2008). Procedural Justice and French and American Performance Evaluations. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(3), 285-299. doi.org/10.1108/13527600810892567
- Folger, R. (1977). Distributive and Procedural Justice: Combined Impact of Voice and Improvement on Experienced Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), 108. doi.org/10.1037/0022-3514.35.2.108
- Folger, R. ve Greenberg, J. (1985). Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3(1), 141-183.
- Folger, R. (1986). Rethinking Equity Theory. In *Justice in Social Relations* (pp. 145-162). Springer, Boston, MA. doi.org/10.1007/978-1-4684-5059-0_8
- Folger, R. (1987). Distributive and Procedural Justice in The Workplace. *Social Justice Research*, 1(2), 143-159. doi.org/10.1007/BF01048013
- 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), 115-130. doi.org/10.5465/256422
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Foster, C. A. ve Rusbult, C. E. (1999). Injustice and Powerseeking. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(7), 834-849. doi.org/10.1177/0146167299025007006
- Frazier, M. L. ve Fainshmidt, S. (2012). Voice Climate, Work Outcomes, and The Mediating Role of Psychological Empowerment: A Multilevel Examination. *Group & Organization Management*, 37(6), 691-715. doi.org/10.1177/1059601112463960
- Fuller, J. B., Marler, L. E. ve Hester, K. (2006). Promoting Felt Responsibility For Constructive Change and Proactive Behavior: Exploring Aspects of An Elaborated

- Model of Work Design. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1089-1120. doi.org/10.1002/job.408
- Gabrielidis, C, Stephan, W.G., Ybarra, O., Pearson, V.M. ve Villareal, L. (1997). Preferred Styles of Conflict Resolution: Mexico and The United States, *Journal of Cross Cultural Psychology* 28(6), 661-677. doi.org/10.1177/0022022197286002
- Gao, L., Janssen, O. ve Shi, K. (2011). Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role Of Empowering Leader Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798. doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015
- Garner, J. T. (2013). Dissenters, Managers, and Coworkers: The Process of Constructing Organizational Dissent and Dissent Effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 373-395. doi.org/10.1177/0893318913488946
- Giacalone, R. A. ve Greenberg, J. (Eds.). (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*. Sage.
- Gilliland, S.W. (1994). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selection System. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701. doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.691
- Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. doi.org/10.5465/amr.1987.4306437
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. doi.org/10.1177/014920639001600208
- Greenberg, J. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561. doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.561
- Greenberg, J. ve Alge, B. J. (1998). Aggressive Reactions to Workplace Injustice. In R. W. Griffin, A. O’Leary-Kelly ve J. M. Collins (Eds.), *Dysfunctional Behavior in Organizations, Part A: Violent and Deviant Behavior* (pp. 83-117). London: JAI Press.
- Greenberg, J. (2001). Setting The Justice Agenda: Seven Unanswered Questions About “What, Why, and How”. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 210-219. doi.org/10.1006/jvbe.2001.1792
- Greenberg, J. (2011). Organizational Justice: The Dynamics of Fairness in The Workplace. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbooks in Psychology. APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3. Maintaining, Expanding, and Contracting The Organization* (pp. 271-327). Washington, DC, US: American Psychological Association. doi.org/10.1037/12171-008

- Gudykunst, W. B. ve Ting-Toomey, S. (1988). Culture and Affective Communication. *American Behavioral Scientist*, 31(3), 384-400. doi.org/10.1177/000276488031003009
- Güriz, A. (2004). Adalet Kavramı Üzerine. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arsivi*, 9, 19-33.
- Hair, J. F., Bush, R. P. ve Ortinau, D. J. (2000). *Marketing Research: A Practical Approach For New Millennium*. Singapore: Irwin McGraw-Hill.
- Hauenstein, N. M., Mcgonigle, T. ve Flinder, S. W. (2001). A Meta-Analysis of the Relationship Between Procedural Justice and Distributive Justice: Implications For Justice Research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(1), 39-56. doi.org/10.1023/A:1014482124497
- Herda, D. N. ve Lavelle, J. J. (2011). The Effects of Organizational Fairness and Commitment on the Extent of Benefits Big Four Alumni Provide Their Former Firm. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 156-166. doi.org/10.1016/j.aos.2011.02.005
- Herda, D. N. ve Lavelle, J. J. (2012). The Auditor-Audit Firm Relationship and its Effect on Burnout and Turnover Intention. *Accounting Horizons*, 26(4), 707-723. doi.org/10.2308/acch-50181
- Herscovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M. ve Sivanathan, N. (2007). Predicting Workplace Aggression: A Meta Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228-238.
- Hess Jr, R. L. ve Ambrose, M. (2010, January). The Four Factor Model of Justice: An Application to Customer Complaint Handling. In *9th International Business and Economy Conference* (pp. 1-14).
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hoffmann, E. A. (2006). Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies. *Social Forces*, 84(4), 2313-2330. doi.org/10.1353/sof.2006.0093
- Hofstede, G. (1985). The Interaction Between National and Organizational Value Systems. *Journal of Management Studies*, 22(4), 347-357. doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00001.x
- Hofstede, G. ve Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21. doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5
- Hofstede, G. (1994). The Business of International Business Is Culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14. doi.org/10.1016/0969-5931(94)90011-6
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications. 225-254.
- <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

- Hollensbe, E. C., Khazanchi, S. ve Masterson, S. S. (2008). How Do I Assess If My Supervisor and Organization Are Fair? Identifying The Rules Underlying Entity Based Justice Perceptions. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1099-1116. doi.org/10.5465/amj.2008.35732600
- Holtz, B. C. ve Harold, C. M. (2009). Fair Today, Fair Tomorrow? A Longitudinal Investigation of Overall Justice Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1185. doi.org/10.1037/a0015900
- Holtz, B. C. ve Harold, C. M. (2013). Effects of Leadership Consideration and Structure on Employee Perceptions of Justice and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 492-519. doi.org/10.1002/job.1825
- Homans, G.C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt, Brace, Jovanovic.
- House, S. Woycke (1991) House, RJ, Spangler, WD ve Woycke, J.(1991). Personality and Charisma in The US Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 364-396. doi.org/10.5465/ambpp.1990.4978722
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics*, 107, 349–361. doi.org/10.1007/s10551-011-1043-2
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. ve Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. doi.org/10.1080/10705519909540118
- Huang, X., Van De Vliert, E. ve Van Der Vegt, G. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross Nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482. doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00023.x
- Hung, H. K., Yeh, R. S. ve Shih, H. Y. (2012). Voice Behavior and Performance Ratings: The Role of Political Skill. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 442-450. doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.07.002
- Huo, Y. J., Smith, H. J., Tyler, T. R. ve Lind, E. A. (1996). Superordinate Identification, Subgroup Identification, and Justice Concerns: Is Separatism the Problem; Is Assimilation The Answer?. *Psychological Science*, 7(1), 40-45. doi.org/10.1111/j.1467-9280.1996.tb00664.x
- Huseman, R., Hatfield, J. ve Miles, E. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*, 12, 222-234. doi.org/10.5465/amr.1987.4307799

- IBM Institute For Business Value and IBM Smarter Workforce Institute. (2015). *Amplifying Employee Voice: How Organizations Can Better Connect to The Pulse of The Workforce*. <https://www.ibm.com/downloads/cas/08nlpnqa>.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- Islam, G. ve Zyphur, M. J. (2005). Power, Voice, and Hierarchy: Exploring The Antecedents of Speaking Up in Groups. *Group Dynamics: Theory, Research, And Practice*, 9(2), 93. doi.org/10.1037/1089-2699.9.2.93
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), s. 67-92
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- James, K. (2015). Culture and Organizational Justice: State of the Literature and Suggestions For Future Directions. *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*, 273-290.
- Janssen, O. (2001). Fairness Perceptions as a Moderator in The Curvilinear Relationships Between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1039-1050. doi.org/10.5465/3069447
- Jasso, G.(1980). A New Theory of Distributive Justice. *American Sociological Review*, 45,3 32.
- Johnson, J., Truxillo, D. M., Erdogan, B., Bauer, T. N. ve Hammer, L. (2009). Perceptions of Overall Fairness: Are Effects on Job Performance Moderated by Leader-Member Exchange?. *Human Performance*, 22(5), 432-449. doi.org/10.1080/08959280903248427
- Johnson, R. E. ve Lord, R. G. (2010). Implicit Effects of Justice on Self-Identity. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 681. doi.org/10.1037/a0019298
- Johnson, R. E., Rosen, C. C., Djurdjevic, E. ve Taing, M. U. (2012). Recommendations for Improving the Construct Clarity of Higher-Order Multidimensional Constructs. *Human Resource Management Review*, 22(2), 62-72. doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.006
- Jones, D. A. (2009). Getting Even with One's Supervisor and One's Organization: Relationships Among Types of Injustice, Desires For Revenge and Counterproductive Work Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 525-542. doi.org/10.1002/job.563

- Jones, D. A. ve Martens, M. L. (2009). The Mediating Role of Overall Fairness and The Moderating Role of Trust Certainty in Justice–Criteria Relationships: The Formation and Use of Fairness Heuristics in The Workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1025-1051. doi.org/10.1002/job.577
- Jones, D. A. (2010). Does Serving The Community Also Serve The Company? Using Organizational Identification and Social Exchange Theories to Understand Employee Responses to a Volunteerism Programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878. doi.org/10.1348/096317909X477495
- Jubb, P.B. (1999). Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation. *Journal of business Ethics*, 21, 1, 77-94. doi.org/10.1023/A:1005922701763
- Kaneshiro, P. (2008). Analyzing The Organizational Justice, Trust, and Commitment Relationship in a Public Organization: Submitted to North Central University, University Microfilms. *The Humanities and Social Sciences*, 14-20.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karapınar, P. (2010). *Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisinde Performans Değerlendirme Kriterlerine İlişkin Algının Etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 35-38.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209. doi.org/10.1177/089331802237234
- Kassing, J. W. (2011). Stressing Out About Dissent: Examining The Relationship Between Coping Strategies and Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 28(3), 225-234. doi.org/10.1080/08824096.2011.586075
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations (Vol. 2, p. 528)*. New York: Wiley.
- Kaygusuz, Ö. (2012). Osmanlı Devleti İle Şili Arasındaki Diplomatik İlişkilerin Başlangıcı. İçinde F.Ö Seçkin (Ed.), *Osmanlı İmparatorluğu- Latin Amerika (Başlangıç Dönemi)* (273-321). Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Keech, W. R. (2004, July). Democracy, Dictatorship and Economic Performance in Chile. in *Latin American Meeting of The Econometric Society, Santiago, Chile, July* (pp. 28-30).

- Keklik, B. ve Us, N. C. (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161.
- Kılıç, M. (2013). Soğuk Savaş'tan Bugüne Darbeler ve Devrimler (Cilt 1). İstanbul: Cem Yayınevi
- Kılınç, B. (2013). Kendi Kendini Açıklayan Bir Kavram: Adalet. *Genç Hukukçular Hukuk Okumaları Birikimler Dergisi*, s. 4.
- Kim, T. Y. ve Leung, K. (2007). Forming and Reacting to Overall Fairness: A Cross Cultural Comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(1), 83-95. doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.01.004
- Klinsontorn, S. (2002). The Influence of Cultural Values on Decision-Making Groups in Thailand. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 62(10-A), 3469
- Konovsky, M. A. ve Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698. doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.698
- Konovsky, M. A. ve Folger, R. (1991). The Effects of Procedures, Social Accounts, and Benefits Level on Victims' Layoff Reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(8), 630-650. doi.org/10.1111/j.1559-1816.1991.tb00540.x
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511. doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00042-8
- Koper, G., Van Knippenberg, D., Bouhuijs, F., Vermunt, R. ve Wilke, H. (1993). Procedural Fairness and Self-Esteem. *European Journal of Social Psychology*, 23(3), 313-325. doi.org/10.1002/ejsp.2420230307
- Korsgaard, M. A., Meglino, B. M. ve Call, M. L. (2015). The Role of Concern For Others in Reactions to Justice: Integrating the Theory of Other Orientation With Organizational Justice. In *The Oxford Handbook of Justice in The Workplace* (p. 387). Oxford University Press, USA.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. ve Sapienza, H. J. (1995). Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice. *Academy of Management Journal*, 38(1), 60-84. doi.org/10.2307/256728
- Krone, K. J. (1992). A Comparison of Organizational, Structural, and Relationship Effects On Subordinates' Upward Influence Choices. *Communication Quarterly*, 40, 1-15. doi.org/10.1080/01463379209369816
- Kuhn, T. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions* (2d Ed.). Chicago, IL: University of Chicago Press.

- Kulualp, H. G. (2016). Determining The Relationship Between Some Personal and Organizational Features With Employee Voice: A Study on Academics. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(4), 745-761.
- Kuşpınar, B. (2016). An Analysis of The Views of Al-Ghazali, İbn Al ‘Arabi And Mawlana Rumi on The Concept of Justice. *Selçuklu Medeniyeti Araştırmaları Dergisi*, (1), 217-249.
- Kutunis, R. ve Karakiraz, A. (2013). Akademisyenlerde Tükenmişliğin Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (CBI) İle Ölçülmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 13-30.
- Lam, S. S., Schaubroeck, J. ve Aryee, S. (2002). Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 1-18. doi.org/10.1002/job.131
- Lawler, E. E. (1968). Equity Theory as a Predictor of Productivity and Work Quality. *Psychological Bulletin*, 70(6p1), 596. doi.org/10.1037/h0026848
- LePine, J. A. ve Van Dyne, L. (2001). Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326. doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.326
- Leung, K. ve Bond, M. H. (1984). The Impact of Cultural Collectivism on Reward Allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(4), 793. doi.org/10.1037/0022-3514.47.4.793
- Leung, K. ve Iwawaki, S. (1988). Cultural Collectivism and Distributive Behavior. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 19(1), 35-49. doi.org/10.1177/0022002188019001003
- Leung, K., Smith, P. B., Wang, Z. ve Sun, H. (1996). Job Satisfaction in Joint Venture Hotels in China: An Organizational Justice Analysis. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 947-962. doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490158
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M. ve Gibson, C. B. (2005). Culture and International Business: Recent Advances and Their Implications for Future Research. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 357-378. doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400150
- Leventhal, G.S. (1976) The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. Berkowitz, L. ve Walster, E. (Ed) *Advances in Experimental Social Psychology* (s. 91-131), New York: Academic Press. doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60059-3
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done With Equity Theory?. In *Social Exchange* (pp. 27-55). Springer, Boston, MA. doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Li, A., Cropanzano, R. S. ve Molina, A. (2015). Fairness At The Unit Level: Justice Climate, Justice Climate Strength, and Peer Justice. *The Oxford Handbook of Justice in The Workplace*, 137-164.

- Lind, E. A. ve Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Springer Science ve Business Media.
- Lind, E. A., Kanfer, R. ve Earley, P. C. (1990). Voice, Control and Procedural Justice: Instrumental and Noninstrumental Concerns in Fairness Judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 952-959. doi.org/10.1037/0022-3514.59.5.952
- Lind, E. A., Greenberg, J., Scott, K. S. ve Welchans, T. D. (2000). The Winding Road From Employee to Complainant: Situational and Psychological Determinants of Wrongful-Termination Claims. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 557-590. doi.org/10.2307/2667109
- Lind, E. A. ve Van Den Bos, K. (2002). When Fairness Works: Toward a General Theory of Uncertainty Management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181-223. doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24006-X
- Liu, W., Zhu, R. ve Yang, Y. (2010). I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202. doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014
- Luchak, A. A. (2003). What Kind of Voice Do Loyal Employees Use?. *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), 115-134. doi.org/10.1111/1467-8543.00264
- Maier, N. R., Hoffman, L. R. ve Read, W. H. (1963). Superior-Subordinate Communication: The Relative Effectiveness of Managers Who Held Their Subordinates' Positions. *Personnel Psychology*. 16(1), 1-11. doi.org/10.1111/j.1744-6570.1963.tb01249.x
- Martin, J. (1981). Relative Deprivation: A Theory of Distributive Injustice for an Era of Shrinking Resources. L.L. Cummings ve B.M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (S. 53-107). Greenwich: CT: JAI Press.
- Martin, J. ve Murnighan, J. (1981). Relative Deprivation: A Theory of Distributive Injustice and Organizational Illegitimacy. *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*, JAI Press, Greenwich, CT, 296-321.
- Masterson, S. S. ve Tong, N. (2015). Justice Perception Formation in Social Settings. In *The Oxford Handbook of Justice in The Workplace*, 291-308.
- Maurer, R. (1996). *Beyond The Wall of Resistance*. Austin, TX: Bard.
- Mayer, D. M., Bardes, M. ve Piccolo, R. F. (2008). Do Servant-Leaders Help Satisfy Follower Needs? An Organizational Justice Perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180-197. doi.org/10.1080/13594320701743558
- Mcfarlin, D. ve Sweeney, P.D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637. doi.org/10.5465/256489

- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Detay Yayıncılık.
- Meyersson, E. (2015). Political Man on Horseback, Military Coups And Development. Stockholm: SITE (Stockholm Institute For Transition Economics). https://www.hhs.se/contentassets/5f04e6ceade84bf882ec6bf118022f7c/meyersson_co_ups_development.pdf erişim tarihi: 18.07.2019
- <http://mfa.gov.tr/türkiye-şili-siyasi-ilişkileri.tr.mfa> Erişim Tarihi 17/07/2019
- Miceli, M. P., Near, J. P. ve Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-Blowing in Organizations*. Psychology Press.
- Milkovich, G.T. ve Newman, J.M. (2005). Compensation, 8th Edition. Mcgraw Hill/Irwin, Homewood, IL.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476. doi.org/10.1111/1467-6486.00387
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M. ve Takeuchi, R. (2008). Me Or We? The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents to İnnovative Citizenship Behaviors Within Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93, 84–94. doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.84
- Morris, M. ve Leung, K. (2000). Justice For All? Progress in Research on Cultural Variation in The Psychology of Distributive and Procedural Justice. *Applied Psychology*, 49(1), 100-132. doi.org/10.1111/1464-0597.00007
- Morrison, E. W. ve Phelps, C. C. (1999). Taking Charge At Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419. doi.org/10.5465/257011
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. doi.org/10.5465/amr.2000.3707697
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions For Future Research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. doi.org/10.5465/19416520.2011.574506
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197. doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328
- Murphy, A. R. (1998). Rawls and a Shrinking Liberty of Conscience. *The Review of Politics*, 60(2), 247-276. doi.org/10.1017/S003467050004119X
- Nadiri, H. ve Tanova C. (2010). An Investigation of The Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management* 29(1), 33-41. doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001

- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistle Blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-16. doi.org/10.1007/BF00382668
- Nemeth, C. ve Nemeth-Brown, B. (2003). Better Than Individuals. *Group Creativity: Innovation Through Collaboration*, 4, 63-84.
- Nicklin, J. M., Greenbaum, R., Mcnall, L. A., Folger, R. ve Williams, K. J. (2011). The Importance of Contextual Variables When Judging Fairness: An Examination of Counterfactual Thoughts and Fairness Theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 127-141. doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.10.007
- <https://www.oecd.org/turkey/> Erişim Tarihi: 18/07/2019
- <https://www.oecd.org/chile/> Erişim Tarihi: 18/07/2019
- Ohbuchi, K. I., Fukushima, O. ve Tedeschi, J. T. (1999). Cultural Values in Conflict Management: Goal Orientation, Goal Attainment, and Tactical Decision. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(1), 51-71. doi.org/10.1177/0022022199030001003
- Okimoto, T. G. ve Wenzel, M. (2008). The Symbolic Meaning of Transgressions: Towards a Unifying Framework of Justice Restoration. In *Justice* (pp. 291-326). Emerald Group Publishing Limited. doi.org/10.1016/S0882-6145(08)25004-6
- Özçınar, M., Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2016). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi- *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 150-171.
- Özler, N. D. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (3. Baskı). Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Pallant, J. (2007). *Spss Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows*.
- Parker, L. E. (1993). When to Fix It and When to Leave: Relationships Among Perceived Control, Self-Efficacy, Dissent, and Exit. *Journal of Applied Psychology*, 78, (pp. 949-959). doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.949
- Patel, C., Budhwar, P. ve Varma, A. (2012). Overall Justice, Work Group Identification and Work Outcomes: Test of Moderated Mediation Process. *Journal of World Business*, 47(2), 213-222. doi.org/10.1016/j.jwb.2011.04.008
- Peirce, E., Smolinski, C. A. ve Rosen, B. (1998). Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 41-54. doi.org/10.5465/ame.1998.1109049
- Piderit, S. K. ve Ashford, S. J. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477-1502. doi.org/10.1111/1467-6486.00388
- Pillai, R., Williams, E. S. ve Tan, J. J. (2001). Are The Scales Tipped in Favor of Procedural Or Distributive Justice?: An Investigation of The US, India, Germany, and

- Hong Kong (China). *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 312-332. doi.org/10.1108/eb022861
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (331-369). Emerald Group Publishing Limited. doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3
- Ployhart, R. E., Ryan, A. M. ve Bennett, M. (1999). Explanations For Selection Decisions: Applicants' Reactions to Informational and Sensitivity Features of Explanations. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 87. doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.87
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking The Silence: Toward An Understanding of Speaking Up in The Workplace*. (Doctoral Dissertation, Mcneese State University).
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking The Silence: The Moderating Effects Of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562. doi.org/10.1111/1467-6486.00390
- Pritchard, R. D. (1969). Equity Theory: A Review and Critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 176-211. doi.org/10.1016/0030-5073(69)90005-1
- Proudfoot, D. ve Lind, E. A. (2015). Fairness Heuristic Theory, The Uncertainty Management Model, and Fairness At Work. *The Oxford Handbook of Justice in The Workplace*, 371, 385.
- Rajabi, M., Abdar, Z. E. ve Agoush, L. (2017). Organizational Justice and Trust Perceptions: A Comparison of Nurses in Public and Private Hospitals. *World Family Medicine*, 15(8), 205-211.
- Ramamoorthy, N. ve Carroll, S. J. (1998). Individualism/Collectivism Orientations and Reactions Toward Alternative Human Resource Management Practices. *Human Relations*, 51(5), 571-588. doi.org/10.1023/A:1016954217602
- Rawls, J. (1985). *A Theory of Justice*. Oxford: Oxford University Pres.
- Rawls, J. (1999) *The Law of Peoples*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rees, C., Alfes, K. ve Gatenby, M. (2013). Employee Voice and Engagement: Connections and Consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798. doi.org/10.1080/09585192.2013.763843
- Ren, R. (2007). *Quality of Supervisor-Subordinate Relationship, Cultural Values, and Organizational Justice*. (Doctoral Dissertation), Texas A&M University.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. ve Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635. doi.org/10.5465/amj.2010.51468988
- Roberts, K. H. ve O'Reilly, C. A. (1974). Measuring Organizational Communication. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 32. doi.org/10.1037/h0036660

- Rodell, J. B., Colquitt, J. A. ve Baer, M. D. (2017). Is Adhering to Justice Rules Enough? The Role of Charismatic Qualities in Perceptions of Supervisors' Overall Fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 140, 14-28. doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.03.001
- Robinson, K. L. (2004). *The Impact of Individual Differences on The Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables* (Doctoral Dissertation) Alliant International University, San Diego).
- Rosen, C. C., Chang, C. H., Johnson, R. E. ve Levy, P. E. (2009). Perceptions of the Organizational Context and Psychological Contract Breach: Assessing Competing Perspectives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 202-217. doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.07.003
- Rowney, J. ve Taras, V. (2008). Cross-Cultural Differences in Perceptions of Justice: Consequences for Academia. *International Studies of Educational Administration (IESA)*, 36(3), 104-123.
- Rupp, D. E. ve Cropanzano, R. (2002). The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes From Multifoci Organizational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946. doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00036-5
- Ruppel, C. P. ve Harrington, S. J. (2000). The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313-328. doi.org/10.1023/A:1006290432594
- Ryan, A. M., Mcfarland, L. ve SHL, H. B. (1999). An International Look At Selection Practices: Nation and Culture as Explanations For Variability in Practice. *Personnel Psychology*, 52(2), 359-392. doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00165.x
- Sama, L. M. ve Papamarcos, S. D. (2000). Hofstede's IC Dimension as Predictive of Allocative Behaviors: A Meta-Analysis. *International Journal of Value-Based Management*, 13(2), 173-188. doi.org/10.1023/A:1007838221341
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V. ve Roth, J. (1992). Employee Voice to Supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 241-259. doi.org/10.1007/BF01385051
- Saunders, M. ve Thornhill, A. (2004). Trust and Mistrust in Organizations: An Exploration Using An Organizational Justice Framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 493-515. doi.org/10.1080/13594320444000182
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of Fit Measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.
- Schlenker, B. R. ve Weigold, M. F. (1989). 'Self-Identification and Accountability'. In Giacalone, R. A. and Rosenfeld, P. (Eds), *Impression Management in The Organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 21-43.

- Schroth, H. A. ve Pradhan Shah, P. (2000). Procedures: Do We Really Want to Know Them? An Examination of The Effects of Procedural Justice on Self-Esteem. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 462. doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.462
- Seppälä, T., Lipponen, J., Bardi, A. ve Pirttilä-Backman, A. M. (2012). Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviour: An Interactive Product of Openness to Change Values, Work Unit Identification, and Sense of Power. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 136-155. doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02010.x
- Shahinpoor, N. ve Matt, B. F. (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48. doi.org/10.1007/s10551-006-9218-y
- Shao, L. ve Webber, S. (2006). A Cross-Cultural Test of The ‘Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership’. *Journal of Business Research*, 59(8), 936-944. doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.02.005
- Shao, P., Resick, C. J. ve Hargis, M. B. (2011). Helping and Harming Others in the Workplace: The Roles of Personal Values and Abusive Supervision. *Human Relations*, 64(8), 1051-1078. doi.org/10.1177/0018726711399940
- Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P. ve Jones, K. S. (2013). Employee Justice Across Cultures: a Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 39(1), 263–301. doi.org/10.1177/0149206311422447
- Shapiro, D. L. (2001). The Death of Justice Theory Is Likely If Theorists Neglect the “Wheels “Already Invented and The Voices of The Injustice Victims. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 235-242. doi.org/10.1006/jvbe.2001.1795
- Sharoni, G., Tziner, A., Fein, E. C., Shultz, T., Shaul, K. ve Zilberman, L. (2012). Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intentions: Do Organizational Culture and Justice Moderate Their Relationship?. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, E267-E294. doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01015.x
- Sheppard, B. H. ve Lewicki, R. (1984). Dimensions of Justice in Supervision. In Annual Meeting of The American Psychological Association, Toronto, Canada.
- Singer, M. (1993). The Application of Organizational Justice Theories to Selection Fairness Research. *New Zealand Journal of Psychology*, 22, 32 -45
- Skarlicki, D. P. ve Latham, G. P. (1996). Increasing Citizenship Behavior Within a Labor Union: A Test of Organizational Justice Theory. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 161. doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.161
- Skarlicki, D. P. ve Folger, R. (1997). Retaliation in The Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434. doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434
- Son, S. (2019) The Role of Supervisors on Employees’ Voice Behavior. *Leadership ve Organization Development Journal*, 40(1), 85-96. doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0230

- Stamper, C. L. ve Dyne, L. V. (2001). Work Status and Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Restaurant Employees. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational And Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 517-536. doi.org/10.1002/job.100
- Stevens, J. (1996). *Applied Multivariate Statistics For The Behavioral Sciences*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., Devinney, L. C., Star, S. A. ve Williams Jr, R. M. (1949). *The American Soldier: Adjustment During Army Life*. (Studies in Social Psychology in World War ii), Vol. (1). Princeton, NJ: Princeton University Pres.
- St-Pierre, I. ve Holmes, D. (2010). The Relationship Between Organizational Justice and Workplace Aggression. *Journal of Advanced Nursing*, 66(5), 1169-1182. doi.org/10.1111/j.1365-2648.2010.05281.x
- Sushant, G. (2014). Democracy and Growth With Equity in Chile-Lessons for India. *International Review of Research in Emerging Markets and The Global Economy (IRREM) An Online International Monthly Journal*, 1(1), 40-51
- Suurd Ralph, C. D. ve Holmvall, C. M. (2016). Examining The Relationships Between The Justice Facets and Turnover Intent: The Mediating Roles of Overall Justice and Psychological Strain. *Military Psychology*, 28(4), 251-270. doi.org/10.1037/mil0000104
- Şahin, B. ve Taşkaya, S. (2010). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algularını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 85-114.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th Edn). Boston: Pearson Education.
- Takeuchi, R., Chen, Z. ve Cheung, S. Y. (2012). Applying Uncertainty Management Theory to Employee Voice Behavior: An Integrative Investigation. *Personnel Psychology*, 65(2), 283-323. doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01247.x
- Tang T. L. ve Sarsfield-Baldwin L. J. (1996) Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment *Advanced Management Journal*, (61) 3, 25-31.
- Tang, T. W. ve Tang, Y. Y. (2012). Promoting Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors in Hotels: The Role of High-Performance Human Resource Practices and Organizational Social Climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885-895. doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.007
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68. doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2012). Ask and You Shall Hear (But Not Always): Examining The Relationship Between Manager Consultation and Employee

- Voice. *Personnel Psychology*, 65(2), 251-282. doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01248.x
- Tansky, J. W. (1993). Justice and Organizational Citizenship Behavior: What Is The Relationship?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207. doi.org/10.1007/BF01419444
- Taras, V. ve Steel, P. (2006). Improving Cultural Indices and Rankings Based on a Meta Analysis of Hofstede's Taxonomy. In *Academy of International Business Annual Meeting, Beijing, China*.
- Taras, V. ve Steel, P. (2006, August). Culture as a Consequence: A Multilevel Multivariate Meta-Analysis of The Effects of Individual and Country Characteristics on Work-Related Cultural Values. in *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2006, No. 1, pp. W1-W6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. doi.org/10.5465/ambpp.2006.27168701
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R. ve Taylor, M. S. (2005). Extending The Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157. doi.org/10.5465/amj.2005.15993162
- Thibaut, J.W. and Walker, L. (1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. L. Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. (2.Baskı) Ankara: Beta Yayınları.
https://ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/guney-amerika/sili/genel-bilgiler Erişim Tarihi: 18/07/2019.
- Tinsley, C. H. ve Brett, J. M. (2001). Managing Workplace Conflict in The United States and Hong Kong. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2), 360-381. doi.org/10.1006/obhd.2000.2944
- Topakkaya, A. (2008). Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles-Platon Karşılaştırması. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 27-46.
- Toprakkaya, A. (2009). Aristoteles'te Adalet Kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 /6, 628-633.
- Törnblom, K. Y. ve Vermunt, R. (1999). An Integrative Perspective on Social Justice: Distributive and Procedural Fairness Evaluations of Positive and Negative Outcome Allocations. *Social Justice Research*, 12(1), 39-64. doi.org/10.1023/A:1023226307252
- Törnblom, K. ve Kazemi, A. (2015). Distributive Justice: Revisiting Past Statements and Reflecting on Future Prospects. *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*, 15-50.
- Tremblay, M. A. (2010). Fairness Perceptions and Trust as Mediators on the Relationship Between Leadership Style, Unit Commitment, and Turnover Intentions of Canadian

- Forces Personnel. *Military Psychology*, 22(4), 510-523.
doi.org/10.1080/08995605.2010.513271
- Treviño, L. K. ve Weaver, G. R. (2001). Organizational Justice and Ethics Program “Follow-Through”: Influences on Employees’ Harmful and Helpful Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 651-671. doi.org/10.2307/3857765
- Tripp, T. M. ve Bies, R. J. (1997). What’s Good About Revenge? The Avenger’s Perspective. In R. J. Lewicki, R. J. Bies, and B. H. Sheppard (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 6, pp. 145-160).
- Tyler, T. R., Rasinski, K. A. ve McGraw, K. M. (1985). The Influence of Perceived Injustice on the Endorsement of Political Leaders 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 15(8), 700-725. doi.org/10.1111/j.1559-1816.1985.tb02269.x
- Tyler, T. R. (1994). Psychological Models of The Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5), 850. doi.org/10.1037/0022-3514.67.5.850
- Tyler, T., DeGoey, P. ve Smith, H. (1996). Understanding Why The Justice of Group Procedures Matters: a Test of The Psychological Dynamics of The Group-Value Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 913. doi.org/10.1037/0022-3514.70.5.913
- Tyler, T. R. ve Blader, S. L. (2001). Identity and Cooperative Behavior in Groups. *Group Processes ve Intergroup Relations*, 4(3), 207-226. doi.org/10.1177/1368430201004003003
- Tyler, T. R. ve Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361. doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07
- Tyler, T. R. ve Lind, E. A. (1992). A Relational Model of Authority in Groups. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 115-191). Academic Press. doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60283-X
- Tyler, T. R. ve Lind, E. A. (2002). Procedural Justice. in *Handbook of Justice Research In Law* (pp. 65-92). Springer, Boston, MA. doi.org/10.1007/0-306-47379-8_3
- Uys, T. (2000). The Politicisation of Whistleblowers: A Case Study. *Business Ethics: A European Review*, 9(4), 259-267. doi.org/10.1111/1467-8608.00199
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. doi.org/10.1108/01425450510611997
- Van Den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R. ve Wilke, H. A. (1997). How Do I Judge My Outcome When I Do Not Know The Outcome of Others? The Psychology of The Fair Process Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(5), 1034. doi.org/10.1037/0022-3514.72.5.1034

- Van Den Bos, K. ve Lind, E. A. (2001). The Psychology of Own Versus Others' Treatment: Self-Oriented and Other-Oriented Effects on Perceptions Of Procedural Justice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(10), 1324-1333. doi.org/10.1177/01461672012710008
- Van Den Bos, K. ve Lind, E. A. (2002). Uncertainty Management by means of Fairness Judgments. in *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 34, pp. 1-60). Academic Press. doi.org/10.1016/S0065-2601(02)80003-X
- Van Den Bos, K. ve Spruijt, N. (2002). Appropriateness of Decisions as a Moderator of the Psychology of Voice. *European Journal of Social Psychology*, 32(1), 57-72. doi.org/10.1002/ejsp.61
- Van Den Bos, K. (2015). Humans Making Sense of Alarming Conditions: Psychological Insight into the Fair Process Effect. *Oxford Handbook of Justice in Work Organizations*, 403-417.
- Van Den Bos, K., Wilke, H. A. ve Lind, E. A. (1998). When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), 1449. doi.org/10.1037/0022-3514.75.6.1449
- Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. doi.org/10.5465/256902
- Van Dyne, L., Kamdar, D. ve Joireman, J. (2008). In-Role Perceptions Buffer The Negative Impact of Low LMX on Helping and Enhance The Positive Impact of High LMX on Voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195. doi.org/10.1037/0021-9010.93.6.1195
- Vermunt, R. ve Steensma, H. (2005). How Can Justice Be Used to Manage Stress in Organizations. *Handbook of Organizational Justice*, 383-410.
- Vermunt, R., Wit, A., Van Den Bos, K. ve Lind, E. A. (1996). The Effects of Unfair Procedure on Negative Affect and Protest. *Social Justice Research*, 9(2), 109-119. doi.org/10.1007/BF02198075
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation* (Vol. 54). New York: Wiley.
- Waldron, V. R. (1999). Communication Practices of Followers, Members, and Protégés: The Case of Upward Influence Tactics. *Annals of the International Communication Association*, 22(1), 251-299. doi.org/10.1080/23808985.1999.11678964
- Walumbwa, F. O. ve Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275. doi.org/10.1037/a0015848
- Weiss, H. M., Suckow, K. ve Cropanzano, R. (1999). Effects of Justice Conditions on Discrete Emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786. doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.786

- Wenzel, M., Okimoto, T. G., Feather, N. T. ve Platow, M. J. (2008). Retributive and Restorative Justice. *Law and Human Behavior*, 32(5), 375-389. doi.org/10.1007/s10979-007-9116-6
- Williams, S., Pitre, R. ve Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44. doi.org/10.1080/00224540209603883
- Whiteside, D. B. ve Barclay, L. J. (2013). Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 251-266. doi.org/10.1007/s10551-012-1467-3
- Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Pierce, J. R. (2008). Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 125. doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.125
- Yean, T. F. ve Yusof, A. A.(2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.
- Zhao, H., Wu, J., Sun, J.-M. ve Chen, C. W. (2012) Organizational Citizenship Behavior In Chinese Society: A Reexamination. *The International Journal of Human Resource Management*, 4145–4165. doi.org/10.1080/09585192.2012.669786
- Zhou, J. ve George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging The Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696. doi.org/10.5465/3069410

EKLER DİZİNİ

EK.1.1 Gönüllü Katılım Formu- (Türkçe)

ÖRGÜTSEL ADALET VE SES DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: KÜLTÜRLER ARASI BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırma, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde, Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Yüksek Lisans Programı'nda, Doç. Dr. Pınar Bayhan Karapınar danışmanlığında yüksek lisans öğrencisi olan Zafer ERGİN tarafından yürütülen bir yüksek lisans tez çalışmasıdır. Çalışma, örgütsel adalet algısının ses davranışına olan etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda önerilen ilişkiyi test etmek amacıyla iki farklı kültürde çeşitli sektörlerde çalışanlara anket uygulanacaktır. Ankette, sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Bilimsel araştırma disiplini içinde yürütülen bu çalışmada, veriler toplu bir şekilde değerlendirileceği için kişi temelli bir analiz yapılmayacaktır. Cevaplarınız tamamiyle gizli tutulacak, kimseyle paylaşılmayacaktır ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir; elde edilecek bilgiler bilimsel yayımlarda kullanılacaktır.

Çalışmaya katılmak ve soruları cevaplamak **TAMAMEN gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Soruları yanıtlarken çok özel bulduğunuz ya da cevaplamak istemediğiniz soruları lütfen cevaplamayınız. Ayrıca, soru formunun başında yer alan araştırmaya gönüllü olarak katıldığınızı belirtmeniz bilimsel araştırma etik ilkeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışmaya katılmayı kendi isteğinizle kabul etmeniz durumunda soruları yanıtlamaya başlamadan önce, lütfen soru formunun başında yer alan, **araştırmaya gönüllü olarak katılmayı onayladığınızı ifade eden kutucuğu işaretleyiniz.**

Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü öğretim üyelerinden Pınar Bayhan Karapınar (Tel: 0312 7805743; E-posta: pbayhan@hacettepe.edu.tr) ya da

araştırmacı Zafer Ergin (Tel: +905334198914; E –posta: zaferergin@hacettepe.edu.tr) ile iletişim kurabilirsiniz.

Yukarıdaki açıklamaları okudum.

ARAşTIRMAYA GÖNÜLLÜ OLARAK KATILDIĞINIZI ONAYLIYOR MUSUNUZ?

() EVET () HAYIR

Tarih:28.02.2019

Araştırmacıların adı, soyadı :

Do. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR (Tez danışmanı)

İmza

Zafer ERĐİN

İmza

Hacettepe Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

pbayhan@hacettepe.edu.tr ; zaferergin@hacettepe.edu.tr

EK.1.2. Gönüllü Katılım Formu-(İspanyolca)

LA RELACIÓN ENTRE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y EL COMPORTAMIENTO DEL SONIDO: UNA INVESTIGACIÓN INTERCULTURAL

Esta investigación se lleva a cabo en el Departamento de administración de Empresas de la Universidad Hacettepe, Facultad de Ciencias económicas y Administrativas, Ankara, Turkey. El Doc.Dr. Pınar Bayhan Karapınar es un estudio de tesis de maestría realizado por Zafer Ergin, un estudiante graduado bajo la supervisión del Prof. El estudio tiene como objetivo examinar el impacto de la percepción de la justicia organizacional en el comportamiento sano. Con el fin de poner a prueba la relación propuesta, se llevará a cabo una encuesta a los empleados de diversos sectores en dos culturas diferentes. En la encuesta, no se le pide ninguna información de identificación personal. En este estudio realizado en la disciplina de la investigación científica, puesto que los datos serán evaluados colectivamente, no se realizará ningún análisis basado en la persona. Sus respuestas serán completamente confidenciales, no serán compartidas con nadie, y sólo serán evaluadas por los investigadores; la información obtenida será usada en publicaciones científicas.

La participación en el estudio y la respuesta a las preguntas se basan **enteramente** en la **voluntad**. Por favor, no respondas preguntas que encuentres muy especiales o que no quieras responder. Además, es importante tener en cuenta que usted participa voluntariamente en la investigación al comienzo del cuestionario. Si voluntariamente aceptas participar en el estudio, **por favor marca la casilla al comienzo del cuestionario indicando que voluntariamente aceptas participar en el estudio.**

La autorización se obtuvo del Comité de Ética de la Universidad Hacettepe. Puede dejar el cuestionario en cualquier momento y puede preguntar sin dudarle si tiene alguna pregunta.

Gracias de antemano por participar en este estudio. Para aprender más sobre el estudio, contacte Hacettepe Facultad de administración de Empresas de la Universidad Pınar Bayhan Karapınar (Tel: +90312 7805743; E-posta: pbayhan@hacettepe.edu.tr) investigador Zafer Ergin (Tel: +905334198914; E –posta: zaferergin@hacettepe.edu.tr).

He leído las descripciones de arriba

¿ACEPTA PARTICIPAR VOLUNTARIAMENTE EN LA INVESTIGACIÓN?

SI NO

Fecha: 28.02.2019

Nombre y apellidos de los investigadores

Doc. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR (Asesor de tesis) **Firma**

Zafer ERGİN **Firma**

Universidad Hacettepe, Departamento de administración de Empresas

pbayhan@hacettepe.edu.tr ; zaferergin@hacettepe.edu.tr

EK. 2. Orijinallik Raporu



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORIJİNALLİK RAPORU

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 19/09/2019

Tez Başlığı: Örgütsel Adalet ile Ses Davranışı Arasındaki İlişki: Kültürler Arası Bir Araştırma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam sayfalık kısmına ilişkin, 18/09/2019 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 5'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- Kaynakça hariç
- Alıntılar hariç
- Alıntılar dâhil
- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Zafer ERGİN
Öğrenci No: N14224950
Anabilim Dalı: İşletme
Programı: Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış

19/09/2019

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR

EK. 3. Etik Komisyon İzni

Tarih: 25.04.2019 15:57
Sayı: 35853172-300-E.00000562814



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Sayı : 35853172-300
Konu : Zafer ERGİN Hk.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 04.04.2019 tarihli ve 12908312-300/00000538086 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **Zafer ERGİN'in Doç. Dr. Pınar Bayhan KARAPINAR** danışmanlığında hazırladığı “**Örgütsel Adalet ve Ses Davranışı Arasındaki İlişki: Kültürler Arası Bir Araştırma**” başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 16 Nisan 2019 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden 5678d6b8-8d58-4d65-9c7e-2804ab2f6471 kodu ile emsibeltilinsiniz.
Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Duygu Didem İLFRİ



