

## Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi

Onur KAVAK<sup>1</sup>

Erdoğan KAYGIN<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Kafkas Üniversitesi, onurkavak@kafkas.edu.tr

<sup>2</sup>Kafkas Üniversitesi, kaygin@kafkas.edu.tr

**Özet:** İnsan faktörünün ne denli önemli olduğunu ortaya koyan pek çok çalışmanın yapıldığı günümüzde örgüt yönetiminin, varmak istedikleri amaç ve hedeflere ulaşmalarını sağlayabilecek çalışanları işe almalarını, çalışanların etkin olacakları kadrolara yerleştirilmelerini ve onlarla uyum ve işbirliği içerisinde olmalarını gerekli kılmaktadır. Fakat örgüt içerisinde, çalışanlar arasında olması istenen uyum ve birlikteliğin sağlanması her zaman mümkün olmamakta, bu noktada farklı farklı pek çok engel ve sorun ile karşılaşmaktadır. Bunlar arasında oldukça önemli bir durumda olan kavramlarda biride örgüt içerisindeki adalet ve çalışanların örgüt içerisinde sergiledikleri muhalefet davranışlarıdır. Çalışmanın amacı çalışanların adalet algıları ile muhalif davranışları arasındaki ilişkiyi ve bu kavramlar arasındaki etkileşimin seviyesini ortaya koymaktır. Bu bağlamda araştırma Kafkas Üniversitesinde görev yapan 327 akademisyenden veri elde etmek suretiyle yürütülmüş, araştırma sonucunda çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Muhalefet, Akademisyen, Kafkas Üniversitesi, Kars.

### Impact Of Organizational Justice Perception On Organizational Opposition Behavior

**Abstract:** In this period, we are working on many studies that show how important the human factor is in the organization. For this reason, managers at the management level of the organization should hire employees who are in line with their goals and objectives. They should evaluate the employees they employ with the points where they will be most productive. However, it is not always possible to achieve the desired harmony and unity among the employees within the organization. For this reason many different problems arise within the organization. Justice in the organization and the opposing behavior of the employees in the organization are a very important concept among these problems. The aim of the study is to reveal the relationship between employees' justice perceptions and their opposing behavior and the level of interaction between these concepts. In this context, the research was carried out by obtaining data from 327 academics working at Kafkas University, and a meaningful relationship was found between organizational justice perceptions and organizational opposition behaviors.

**Keywords:** Organizational Justice, Organizational Opposition, Academician, Kafkas University, Kars.

#### GİRİŞ

Klasik yönetim anlayışının terk edildiği ve çalışanların insani yanlarına hitap etmeden başarının mümkün olamayacağı düşüncesinin yaygınlaştığı günümüz örgüt anlayışında yöneticiler, örgütsel amaçların hâsıl olabilmesi, devamlılık, verimlilik ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için çalışanların işe alım sürecinden itibaren örgüt içerisindeki refah düzeyinin artırılması adına çeşitli uygulamalarda bulunmaktadır. Fakat birbirinden farklı kişisel özelliklere sahip çalışanların örgüt içerisindeki beklenti, ihtiyaç ve amaçları farklı olabilmekte, bu durum ise örgüt içerisinde çeşitli olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına sebebiyet verebilmektedir.

Bu bağlamda örgütte yer alan çalışanların tümü için geçerli ortak kural ve prosedürlerin varlığı

gerekliliği ortaya çıkmakta ve bu noktada örgüt yönetimine büyük sorumluluk düşmektedir. Çalışanlar, örgüt içerisinde var olan ortak kural ve prosedürlerin uygulanışını gözlemlemekte ve davranışlarını bu yönde şekillendirmektedirler. Örgüt içerisinde alınan kararlar çalışanlar tarafından sorgulanır ve bu kararların çalışanlar tarafından algılanış şekli, çalışanlar gözünde örgütün adillik düzeyini belirler.

Örgütsel adalet algısı çalışanların örgütsel anlamda sergiledikleri pek çok davranışın temelini oluşturmaktadır. Bunlardan biride çalışanların sergiledikleri muhalefet davranışlarıdır. Çalışanların örgüt içerisinde birbirleri ile iletişim halinde olmaları örgüt içerisinde bilgi akışının sağlanması ile demokratik bir ortamın oluşumuna sebebiyet vermekte ve buna bağlı olarak bireyler farklı düşünce ve beklentilerini ifade edebilme olanağına sahip olmaktadır. Örgütlerin gelişim ve

devamlılıkları ancak ve ancak farklı fikir ve düşünceler ile mümkün olabilmektedir ki bu da örgütsel muhalefeti örgütler için hayati bir noktaya taşımaktadır.

Her ne kadar dilimize anlaşmazlık, çatışma gibi olumsuz bir davranış olarak girmişse de muhalefet kavramı, bir geri bildirim aracı olarak iletişimin asli unsuru ve gelişimin en önemli enstrümanı konumundadır. Bir örgütün içinde bulunduğu olumsuz durumu hiç kuşkusuz en net görenler o olumsuz duruma muhatap olan çalışanlarıdır. Bu noktadan hareketle ilgili sorunlara getirilebilecek en gerçekçi ve işlevsel öneriler de yine çalışanlar tarafından sunulabilecektir. Çalışanların bu fikir ve önerileri dillendirebilmeleri de ancak adil ve demokratik bir örgüt yapısıyla mümkün olmaktadır.

Adalet ve Muhalefet kavramları ile ilgili yapılan alan yazın taramasında adalet algısının kişinin örgüt içerisinde ki davranışlarının en net belirleyicilerinden birisi olduğu görülmüş, muhalefet davranışının ise başarılı, şeffaf ve sağlıklı örgütlerin bir vasfı olduğu ve muhalif davranışlarını hiçbir baskı ile karşılaşmadan ifade edebilen çalışanların, bu imkâna sahip olmayan çalışanlara görece çok daha çalışkan, bağlı ve motive olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmanın oluşturulmasındaki temel amaç, İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının, örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisini saptamak ve demografik özelliklerin bu kavramlar ile ilişkisini incelemektir. Çalışma, Kafkas Üniversitesinde çeşitli birimlerde görev yapan, farklı unvanlardaki 327 akademisyenden, anket yöntemi ile elde edilen verilerin analizi ile oluşturulmuş, araştırma sonucunda adalet algısı ile muhalif davranışlar arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

## 1. KAVRAMSAL BAKIŞ

Çalışanların insani yanlarını esas alan günümüz yönetim yaklaşımında, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet kavramlarının öneminin yadsınamaz bir noktada bulunması, ilgili kavramların çalışmamızın konusunu oluşturmasının temel sebebidir. Bu bölümde ilgili kavramlara genel hatlarıyla değinilerek sonrasında çalışma ile ilgili araştırma ve sonuç bölümlerine yer verilecektir.

### 1.1. Örgütsel Adalet

Adalet kavramı oldukça geniş ve birçok farklı alanı ilgilendirip uygulanabilen bir kavram olarak kendisini göstermektedir. Adalet genel ve kişisel bir unsur olmanın yanı sıra, kişinin mensubu olduğu sosyal yapının, gurubun, kurumların da önemli bir değeridir. Bu bölümde kurumlar içerisinde bulunan bireylerin, kurumsal anlamda algıladıkları adalet ve adaletin alt boyutları konu edinecektir.

Adalet, çalışanların örgüte olan bağlılığını, örgütsel vatandaşlık durumlarını, iş doyumlarını, yönetime olan sadakat ve itaatini etkileyen oldukça önemli bir faktördür (Dieckman vd,1996:80). Çalışanların adil olmadığına inandıkları bir iş ortamında davranışları, performans düşüklüğü, örgüte olan bağlılıkta zayıflama, düşük iş doyumunu vb. şekilde olumsuz hale dönüşmektedir (Leck vd.,1996:80).

Adalet ve benzeri spesifik kavramların nesnel ölçütlerini bulmak oldukça zordur. Adalet, sadakat, tatmin gibi kavramlar algı ile alakalı konulardır. Bu noktadan hareketle esas olan adaletin varlığı ya da yokluğunda çok çalışanların yönetim faaliyet uygulamalarını nasıl algıladıklarıdır (Tutar, 2007: 98; Tan, 2006:4).

Kavramsal olarak adalet, geçmişten günümüze değin doğru ve yanlış arasındaki belirleyici bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel ve toplumsal güç kullanımına dayalı uygulamalarla anlaşılan adalet, hak kavramı üzerinde büyük öneme sahiptir. Bu anlamda gücü elinde bulunduranların, haklarının hakkını koruyup gözetmeleri ve teslim etmeleri adalete ilişkin belirleyici kriter niteliğindedir (Halis ve Akova, 2008:457).

Örgütlerde adalet mekanizması, bazı örgüt kuralları ve sosyal normlar ile belirlenmektedir. Bu kural ve normlar, ödül ve ceza uygulamalarını, bu uygulama kararlarının nasıl alındığını ve kişiler arası uygulamanın ne şekilde yapılacağını belirlemektedir (Yıldırım, 2003: 375; Folger ve Cronpanzano, 1998).

Adalet kavramı ile ilgili ön plana çıkan bazı tanımlamaları şu şekilde sıralamak mümkündür;

Taylor adalet kavramını, örgüte mensup bireylerin kendi kazanımlarına ilişkin şahsi değerlendirme ölçüleriyle, adaletin örgüt içerisinde pay edilmesi ve karar vericilerin, kazanımları örgüte pay etmesi sürecinde doğru yolları izliyor olması şeklinde tanımlamaktadır (Taylor, 1999:5).

Koys ve Cotiis, örgüt çalışanlarının, örgüt ile ilgili uygulama kararlarının alımında yöneticilerin keyfi ve tarafsızlıktan uzak şekilde davranarak karar

almaları ya da almamalarından ziyade alınan kararların nasıl algılandığının örgüt adaleti noktasında belirleyici olduğunun üzerinde durmaktadır (Kaneshiro, 2008:4)

Kavram ile ilgili yapılan tanımlamalar incelendiğinde üzerinde önemle durulan ve vurgu yapılan kavramın “algı” olduğu görülmektedir. Bu durumun nedeni bireylerin, kendilerine ne derece adil ve hakkaniyetli davranıldığını değil, kendisinin bu davranışları ne derece adil ya da hakkaniyetli bulunduğunu önemsiyor olmasıdır.,

Beugre, örgütsel adalet kavramının üzerinde durulması ve çalışılması gerekliliğini üç nedene bağlamaktadır. Bu nedenler şu şekilde sıralanabilir (Beugre, 1998:11);

- 1) Örgütlerin en önemli unsurları çalışanlardır. Çalışanlara yapılan muamele, onların örgütsel davranışlarını belirlemektedir ve çalışanların örgüt içerisindeki davranışları (bağlılık, saldırganlık, güven, sabotaj vb.) örgüt için hayati niteliktedir.
- 2) Günümüz dünyasında örgütler daha eğitilmiş ve vasıflı iş gücüne doğru evirilmektedir. Çalışanların eğitim ve vasıf durumlarındaki artış, sadece iyi bir işle yetinmeyip aynı zamanda örgüt içerisinde daha adil ve saygın bir ortam arzu etmelerine sebep olmaktadır.
- 3) Adalet kavramı sosyal yönlü bir olgu konumundadır. Bu sebeple insanların sosyalleştiği her türlü sosyal, gündelik ve örgütsel ortamda ihtiyaç niteliğindedir.

### 1.1.1. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili yapılan kabul görmüş sınıflandırmalara bakıldığında genel olarak adalet kavramının, dağıtım kararlarının verildiği noktayı ifade eden “dağıtım adaleti”, dağıtımın gerçekleşmesi esnasında kullanılan yöntemlerin konu alındığı “prosedür adaleti” ve bireyler arası ilişkinin ön planda olduğu “etkileşim adaleti” şeklinde boyutlandırıldığı görülmektedir (Söyük, 2007:7-8).

#### 1.1.1.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel Adalet kavramı ilk olarak 1960’lı yıllarda dağıtımsal adalet bağlamında ele alınmıştır (Deutsch, 1985 akt. Bryne ve Cropanzano, 2001). Dağıtımsal adalet, çalışanların ödül, ücret gibi kazanımlarının miktarı ve biçimleri ile ilgili algılarını temsil eden kavramdır (Cohen, 1987). Adams’ın

tarafından ortaya konulan eşitlik teorisinden büyük oranda etkilenmiş olan dağıtım adaleti kavramı, Adams’ın tanımıyla, kaynak ve ödüllerin eşit bir biçimde dağıtılmasını ifade etmektedir (Colquitt, 2001). Bu teoriden hareketle, çalışanlar elde ettikleri kazanımların adil olup olmadığını anlayabilmek için, örgüte yaptıkları katkıları (eğitim, tecrübe, zekâ vb.) ve neticesinde elde ettikleri kazanımları, diğer çalışanların katkı ve kazanımları ile karşılaştırarak oranlarlar. Bu işlem sonucunda katkı ve kazanımlar noktasında diğer çalışanlarla eşitliğin görülmesi, örgüt içerisinde adil bir ortam olduğu algısının doğmasına neden olur. Bu durumun tam tersi bir senaryo ise örgüt içerisinde adaletin olmadığı hissi doğuracak ve çalışanlar üzerinde rahatsızlık oluşturacaktır (Özdevicioğlu, 2003: 78; Koçel, 2009: 653).

Söyük (2007:10) dağıtım adaletini, kaynakların dağıtımındaki adaletten ziyade, ödül ve cezalarında verilmesi gereken kişilere verilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Söyük’e göre çalışanın dağıtım adaleti algısı, sonucun doğruluğu ve ahlakiliği ile yakından ilgilidir ancak doğruluk ve ahlakiliğin kişiden kişiye değişkenlik göstermesi bu konuda ölçüm yapmayı zorlaştırmaktadır.

#### 1.1.1.2. Prosedür Adaleti

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar ilk başlarda dağıtım sürecine odaklanmış ve dağıtımın ne şartlarda ne şekilde yapıldığı ile ilgilenmiştir. Ancak her ne kadar dağıtım süreci üzerinde yoğunlaşmış ise de adil bir dağıtımın sağlanabilmesi, kimi zaman durumsal koşulların etkisi ile mümkün olmamaktadır. Bu noktada hareketle, çalışanlar için yalnızca elde edilen kazanımların önemli olmadığını, kimin neyi ne şekilde ve ne ölçüde elde ettiğinin de adalet algısı üzerinde büyük öneme sahip olduğunu söylemek mümkündür (Karaeminogulları, 2006:17).

İlk olarak Thibaut ve Walker (1975) tarafından literatüre kazandırılan prosedür adaleti kavramı, çalışanların sonuçlarla beraber, elde edilen bu sonuçların doğmasına kadar geçen sürecin yani, dağıtımın nasıl ve hangi şartlar altında gerçekleşeceği hususunu konu alan işlemlerin yer aldığı, karar vericiler tarafından uygulanan kurallar, politikalar ve prosedürler ile de ilgilendiğini ortaya koymaktadır (Thibaut ve Walker,1975; akt. Blodgett vd.,1977). Lind ve Tyler prosedür adaletini, kararların alınması ve kazanımların dağıtılması sürecinde kullanılan prosedürlerin adil

olarak algılanması şeklinde tanımlanmaktadır (Lind ve Tyler,2008:370).

Prosedür adaleti, örgüt çalışanlarının, yönetsel süreç ile ilgili işleyişin, ilgili prosedür ve kuralların adilliği ile ilgili algılarından oluşmaktadır. Örnek olarak çalışanlar, örgüt içerisinde yapılan bir ödüllendirme sürecinde, ödülü kimin aldığı ile değil, ödüllendirmede kullanılan prosedürlerin ve ödüllendirme sürecinin adilliği noktasını sorgulayabilmektedirler. Bu noktadan hareketle prosedür adaleti için önem arz eden noktaları, fırsat eşitliği, tarafsızlık ve ifade özgürlüğü olarak tanımlamak mümkündür (Keskin vd.,2008:97).

### 1.1.1.3. Etkileşim Adaleti

Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile ilgili çalışmaların devamında örgütsel adalet uygulamalarının kişilerarası yönünü konu alan, özellikle kişilerarası ilişkiler, tavırlar ve çalışanlar ile yönetim arasındaki iletişimi konu edinen Etkileşim Adaleti araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Etkileşim adaleti, örgüt içerisindeki uygulamaların insani yönü ile ilişkilidir ve çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim neticesinde ortaya çıkan adalet algılamasını ifade eder (Özdevecioğlu, 2003:79).

Bies, (2001) bireylerin adalet algısının, prosedürlerin uygulanması sırasında bireyler arası ilişkilerle de yakından ilişkili olduğunu savunmakta ve bunu "etkileşimsel adalet" olarak isimlendirmektedir (Yürür, 2008:298). Bies (1986) etkileşimsel adaleti, örgütsel işlemlerin hayata geçirilmesi aşamasında, çalışanların muhatap oldukları kişilerarası uygulamaların niteliği ile ilgili algılar olarak tanımlamaktadır (Bies, 1986: akt.: Scarlick ve Folger, 1997). Etkileşimsel adalet, dağıtım kararlarından etkilenenlerle, dağıtımın kaynağı arasındaki etkileşimde yer alan dürüstlük, nezaket ve saygı gibi unsurlar ile ilgilidir (Charash ve Spector,2001:281).

Bir örgütün parçası olan bireyler, karar vericilerin kendilerine, diğer çalışanlar ile aynı şekilde iletişim kurarak muhatap olmasını beklerler. Eşit iletişimi arzulayan bireyler, aynı zamanda da bu iletişimde adalet ararlar. Bazı çalışanlara saygı çerçevesinde, bazı çalışanlara ise saygısız biçimde davranan yöneticiler, çalışanlar tarafından adil olarak algılanmazlar. Çalışanların yönetimin davranışlarında adaletsizlik algısına kapılmaları, yöneticiye karşı bir tepki ortaya koymalarına sebep olur (Cropanzano vd., 2002:324-351; Masterson vd., 2000:738-74 akt. Özdevecioğlu, 2003:79).

## 1.2. Örgütsel Muhalefet

Muhalefet kavramı, literatürde genellikle İngilizce "dissent" sözcüğü ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Morris (1969)'e göre "dissent" kelimesi, Latince "dissentire" kelimesinden türetilmiştir. "dis", ayrı ve farklı gibi anlamlara gelirken, "sentire" ise hissetmek ve duyumsamak gibi anlamlar taşımaktadır. Bu şekilde "dissentire" kelimesi "farklı hissetmek" anlamına gelmektedir (Kassing,1997:312).

Muhalefet kavramı her ne kadar siyaset biliminin bir unsuru olarak ortaya çıkmış olsa da, günümüzde yönetim biliminin de içinde olduğu pek çok alan tarafından üzerinde durulan bir hal almıştır. Bu kapsamda muhalefet ile ilgili son yıllarda yapılan çalışmalar, yalnızca siyaset bilimi perspektifinden değil aynı zamanda, örgütsel konuları açıklamak ve incelemek maksatlı çalışmalar olmak yönünde evrilmiş göstermektedir. (Özdemir, 2010).

Örgütsel muhalefet kavramı, örgüt mensuplarının, örgütün içerisinde hâkim olan yönetsel düşünceye dönük uyumsuzluk ve aykırı görüşlerini ifade etmeleri olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997:326). Çalışanların, yönetim ile görüş ayrılığına düşmeleri belli başlı gerekçelere dayanmaktadır ve bu gerekçeler muhalefet davranışı yönünde tetikleyici nitelik taşımaktadır. Bunlar örgüt içerisindeki davranış, durum ve olaylar olarak sıralanabilir. Tetikleyici nitelikteki bu unsurlar, örgüt üyelerini, örgütsel politika ve uygulamalar hakkındaki muhalif fikirlerini ifade etme davranışına yönlendirmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002:43). Örgütsel muhalefet sadece yöneticilere karşı değil, aynı zamanda çalışanların birbirleri arasındaki görüş ayrılıkları neticesinde de ortaya çıkabilmektedir (Graham, 1986:2).

Günümüzde farklı düşüncelerin örgütsel anlamda önemini kavramış olan modern örgütler, çalışanları örgüt içerisinde alınan kararlara katılmaları yönünde desteklemektedir (Derber ve Schwartz, 1983). Örgütsel demokrasinin gereği olarak, çalışanların mental anlamda güçlendirilmesi, iş kalitesi ve katılım yönünde örgütsel iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi, örgüt mensuplarının var olan muhalif görüşlerini ifade edebilmelerine yönelik uygun ortam oluşturulması ve bu yönde teşvik edilmeleri gerekmektedir (Dachler ve Wilpert, 1978; Cheney, 1995; Chiles ve Zorn, 1995; Marshall ve Stohl, 1993; Vredenburg ve Brender, 1993; Kassing, 1997).

Örgütsel muhalefet kavramı, örgüt içerisindeki demokrasinin oluşum ve gelişimi bakımından

oldukça önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte örgütsel muhalefet, örgüt içerisinde ortaya çıkan sorunların çözümü ve yaşanması muhtemel sorunların ortaya çıkmadan engellenmesi noktasında da büyük katkı sağlamaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002).

Örgütsel muhalefet davranışının sonuçları ile ilgili olarak olumlu görüşlerin yanı sıra bazı olumsuz görüşlerde bulunmaktadır. Bu görüşler arasında muhalefet davranışının, örgüt içine kutuplaşma ve çatışmaların yaşanmasına, çalışanların örgütten ayrılma düşüncesine kapılmasına, örgüt içi çeşitli şiddet davranışlarının ortaya çıkması gibi sonuçlara neden olabileceği yer almaktadır. Örgütsel muhalefet davranışının sebep olabileceği en olumsuz sonuç ise çalışanların muhalif görüşlerinin önemsenmemesi veya baskı altına alınması ile örgütün otokratik bir yapıya dönüşebilme olasılığıdır. Otokratik yapıli örgütlerde, gelişme ve yenileşme görülmemekte, bu durum örgütler için hayati bir tehdit oluşturmaktadır (Shahinpoor ve Matt, 2007).

Örgütsel muhalefet kavramı ile ilgili tanımlamalara göz atıldığında, araştırmacıların beş önemli noktanın altını çizdiği görülmektedir. Bunlar;

1.Muhalefet davranışının, çalışanın içinde olduğu durum ile ilgili tatminsizliği neticesinde ortaya çıktığı,

2.Çalışanların, örgütün var olan durumundan farklı bir noktada olması gerekliliği düşüncesi,

3.Muhalefet davranışının protesto ve itiraz ifade etmek için kullanıldığı,

4.Muhalefetin yapısal olarak olumsuz nitelikte olması,

5.Genel olarak prensip yönlü sorunlarını içerdiği (Kassing, 1997).

Graham (1986), yöneticilerin, muhalif davranışlarda bulunan örgüt mensuplarına dönük üç farklı tepki ortaya koyabileceği hususuna vurgu yapmaktadır. Bu tepkilerden ilki, yöneticinin muhalif davranış sergileyen çalışani ödüllendirmesi, ikincisi muhalif davranışta bulunan çalışani görmezden gelerek yok sayması ve son olarak üçüncü tepkisi, muhalif davranış sergileyen çalışani cezalandırması olarak sıralanabilir.

Kassing ve Armstrong, 2002 yılında ele aldıkları çalışmalarında, örgütsel muhalefet davranışına sebebiyet veren tetikleyici unsurları, örgüt üyelerine dönük davranışlar, örgütsel değişim, etkisiz uygulamalar, görev ve sorumluluk, kaynaklar, uygulamalarda etik, performans değerlendirme, zarar önlenmesi ve karar alım süreci şeklinde dokuz farklı başlık altında ele almaktadırlar (Kassing ve Armstrong, 2002:44). Bu tetikleyici olaylar, Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Muhalefet Davranışını Tetikleyen Etkenler

Örgüt üyelerine yönelik davranışlar	Yöneticilerin çalışanalara dönük davranışlarının çalışanalarca adaletsiz algılanması durumunda ortaya çıkan muhalefet
Örgütsel Değişme	Örgüt içerisinde oluşan değişime yönelik yapılan muhalefet
Örgütsel Aktivite	Örgüt içindeki kimi uygulamaların, çalışanal tarafından etkisiz görülmesi neticesinde, bu uygulamalara yönelik yapılan muhalefet
Görev, Yetki ve Sorumluluk	Çalışanın kendisi ya da diğer bir örgüt üyesinin görev ve sorumlulukları ile ilgili ortaya koyduğu muhalefet
Kaynaklar	Çalışanların örgütsel kaynak temini ve kullanımı ile ilgili muhalefeti
Uygulamaların Etikliği	Örgüt içerisinde var olan etik dışı uygulamalara yönelik muhalefet
Performans Değerlendirme	Örgüt üyelerinin kendisi veya diğer örgüt üyelerinin performansları ile ilgili yapılan değerlendirilmelere karşı muhalefeti
Zarar Önlenmesi	Bir takım örgütsel uygulamaların, örgüt üyesinin kendisine, diğer örgüt çalışanalına ya da müşterilere zarar vermesine dönük olarak oluşan muhalefet
Karar Alım Süreci	Örgüt içerisinde alınan kararlara, bu kararların alınma sürecine ve kararların alınma şekline yönelik yapılan muhalefet

Kaynak: (Kassing ve Armstrong, 2002: 44).

Örgütsel muhalefet kavramı Kassing (1997) tarafından 3 alt boyutta ele alınmış olup bu alt boyutlar açık muhalefet, gizli muhalefet ve dışsal muhalefet olarak adlandırılmıştır.

**Açık Muhalefet:** Açık muhalefet, çalışanın düzeltilmesini istediği olumsuzluklar ile ilgili karşıt düşüncelerini, bu sorunları ortadan kaldırmaya yönelik aktif eylemlerde bulunabilecek, müdür, amir gibi yönetim kademesinde bulunan kişilere anlaşılır, açık ve yapıcı bir dil ile ifade etmesi şeklinde tanımlanabilir.

**Gizli Muhalefet:** Gizli muhalefet, çalışanın sorun olarak gördüğü hususlar ile ilgili düşüncelerini, bu sorunların çözümüne etkin bir katkı sunabilecek kişiler yerine sorunun çözümüne etki edebilme gücü olmayan kişiler ile ya da aynı olumsuz durumdan mustarip olan diğerlerine daha eleştirel ve öfke merkezli bir dil ile ifade etmesi şeklinde tanımlanabilir. Gizli muhalefet davranışı, çalışanın karşılaştığı olumsuz durumu yönetim kademesine ulaştırabilme olanağı olmayan hallerde kendisini göstermektedir.

**Dışsal Muhalefet:** Dışsal muhalefet, çalışanın örgüt içerisinde karşılaştığı olumsuz durumları, örgüt içerisinde bulunan herhangi bir bireye dillendirmeyip, yaşadığı olumsuzluğu örgütün dışında bulunan arkadaş, aile, yabancılar gibi kişilerle paylaşması durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu eğilimde olan çalışanlar karşılaştıkları sorunlar karşısında sessiz kalarak itiraz etmeme yoluna gitmektedirler.

## 2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE SINIRLARI

Araştırmamızın temel problemi çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisini tespit etmektir.

Araştırmamız Kafkas üniversitesinde değişik birimlerde ve çeşitli unvanlarda görev yapan 327 akademisyen üzerinde uygulanmış, veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada 6 soruluk demografik özelliğe yönelik soruların yanı sıra, Moorman (1991) tarafından geliştirmiş olduğu 21 soruluk örgütsel adalet ölçeği ve Kassing (1997)

tarafından geliştirilen 20 maddelik örgütsel muhalefet ölçeği kullanılmıştır. Anket soruları 5'li Likert ölçek ile değerlendirilmiştir.

Araştırmanın belli sınırlılıkları söz konusudur, bu sınırlılıkları su şekilde sıralamak mümkündür. İlk olarak; Kafkas Üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin örgütsel adalet algıları ve muhaliflik düzeylerinin tespiti, ölçekte yer alan sorular ve bu sorulara verilen yanıtlarla sınırlıdır. Bir diğer kısıt; araştırmada varılan sonuçların, tüm akademisyenler üzerine genellenmesi söz konusu değildir. Son olarak araştırmamızın gönüllü katılım esasına göre yapılması, akademisyenlerin iş yoğunlukları, tüm birimlere ulaşılabilmiş olması, izinli veya raporlu akademisyenlerin varlığı, gibi nedenlerle Kafkas üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin tamamına ulaşılabilmesi araştırmanın diğer sınırlılıklardır.

### 2.1. Araştırmanın Hipotezleri

Alan yazının incelenmesi ve yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçların dikkate alınması sonrası, Araştırmamız kapsamında 4 adet hipotez kurulmuş ve test edilmiştir. Bu hipotezler;

**H1.** Örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet kavramları arasında pozitif yönlü ilişki mevcuttur.

**H2.** Cinsiyet özelliği ile hem adalet algısı hem de muhalefet arasında anlamlı ilişki vardır.

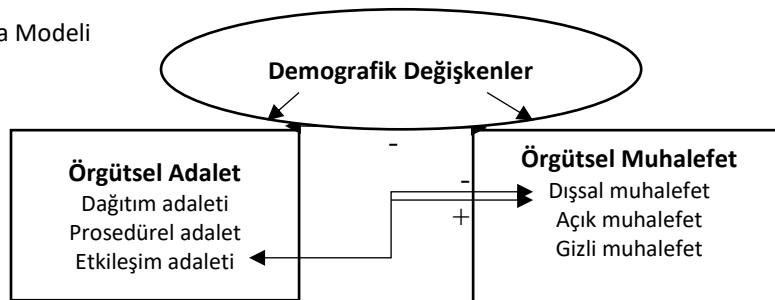
**H3.** Etkileşim adaleti ile dışsal muhalefet arasında ters yönlü, açık muhalefet arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

**H4.** Akademik unvan ile muhalefet davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 2.2. Araştırma Modeli

Şekil 1'de görüldüğü üzere araştırmamızın modeli, örgütsel adalet algısının, örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkilerini inceleyen, demografik özelliklerin bu değişkenler ile ilişkisini, neden sonuç ilişkisi bakımından ele alan bir modeldir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



### 2.3. Veri Analizi Yöntemi

Araştırmada elde edilen verileri analiz etmek için SPSS 16.0 paket programı kullanılmıştır. Veri analizleri kapsamında, Faktör analizi, Farklılık testleri, Korelasyon ve Regresyon analizleri yapılarak Demografik değişkenler üzerinde Tanımlayıcı istatistik veriler ortaya konulmuştur. Kullanılan veri ölçekleri ile ilgili güvenilirliği analiz etmek amacıyla Cronbach Alpa katsayıları hesaplanmıştır.

### 3. BULGULAR

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında şu veriler elde edilmiştir. Katılımcıların %35,2'si bayanlardan oluşurken %64,8'i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşlarına göre incelendiğinde %6,1'i 18-25 yaş aralığında, %15,6'sı

26-30 yaş aralığında,%25,7'si 31-35 yaş aralığında,%35,5'i 36-45 yaş aralığında,%17,1 'i ise 46 üzeri yaş kategorik gruplara dağıldıkları gözlemlenmiştir. Anket çalışmasına katılanların görev süreleri incelendiğinde %33,6'sının 1-5 yıl arasında görev yaptıkları, %22,6'sının 6-10 yıl arasında görev yaptıkları, %21,4'ünün 11-15 yıl arasında görev yaptıkları, %22,3'ünün ise 16 yıl ve üzeri akademisyenlik mesleğini yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların mesleki unvanlarına bakıldığında, %16,5'inin Arş. Gör.' Si, %10,1'inin okutman, %25,1'inin Öğr. Gör., %31,8'inin Yrd. Doç., %10,1'inin Doç. ve son olarak %6,4'ünün ise Profesör olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların herhangi bir idari görevlerin olup olmadığı sorulmuş ankete katılan akademisyenlerin %24,8'i idari görevlerinin olduğunu belirtirken, %75,2'si ise herhangi bir idari görevlerinin olmadığını belirtmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Frekans Dağılımı

Demografik Özellikler	N	%
Cinsiyet	Bayan	115 35,2
	Erkek	212 64,8
Yaşınız	18-25	20 6,1
	26-30	51 15,6
	31-35	84 25,7
	36-45	116 35,5
	46+	56 17,1
	Görev Süresi	1-5
6-10		74 22,6
11-15		70 21,4
16+		73 22,3
Mesleki Unvan		Arş. Gör.
	Okutman	33 10,1
	Öğretim Gör.	82 25,1
	Yrd. Doç.	104 31,8
	Doç.	33 10,1
	Prof.	21 6,4
	İdari Görev	Var
Yok		246 75,2

### 3.1. Faktör Analizi

Faktör analizi uygulanırken ön kabuller şunlardır; faktör sayısının tespitinde öz değeri 1'den büyük olanlar değerler alınmıştır. Ayrıca herhangi bir maddenin bir faktöre boyutlanabilmesi için ilgili faktör ile en az 0,320 düzeyinde korelasyona sahip olması aranmıştır (Hair vd., 2010, s.117), bir faktörün en az 3 madde bir araya gelerek

oluşturması gerekmektedir (Şencan, 2005, s.362), binişik madde durumunda yani her hangi bir soru herhangi iki faktörde ilişkilendirildiğinde iki faktör arasındaki korelasyon farkının en az 0,100 düzeyinde olmasına (Tavşancıl, 2002, s.50; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2012, s.233) ve Varimax dönüşümü uygulanmasına karar verilmiştir.

### 3.1.1. Örgütsel Adalet Faktör Analizi

Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin bir bütün olarak güvenilirlik katsayısı Alfa 0,947'dir. İkiye bölerek yapılan analizde ilk yarının değeri 0,840 ve ikinci yarının değeri 0,836'dür. Bu değerler ölçeğin yüksek güvenilirliğinin olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2006, s.405). Örgütsel adalet ağırlarını ölçmek amacıyla Kafkas Üniversitesi akademisyenlerine yöneltilen 21 maddeli ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizi uygulanırken faktör sayısının tespitinde öz değeri 1'den büyük olanlar tercih edilmiştir. Ayrıca herhangi bir maddenin bir faktöre boyutlanabilmesi için ilgili faktör ile en az 0,320 düzeyinde korelasyona sahip olmasına (Hair vd., 2010, s.117), bir faktörün en az 3 maddeden oluşmasına (Şencan, 2005, s.362), binişik madde durumunda iki faktör arasındaki korelasyon farkının en az 0,100 düzeyinde olmasına (Tavşancıl, 2002, s.50; Çokluk vd. 2012, s.233) ve Varimax dönüşümü uygulanmasına karar verilmiştir. Bu üç

faktör boyutu, toplam varyansın %67,208'sini açıkladığı görülmüştür.

Analizde KMO örneklem yeterliliği ölçüsü %92,8 olarak hesaplanmış olup; Bartlett's Küresellik testi 0,000 düzeyinde ( $X^2$ : 5,68633, sd: 210,  $p < ,0001$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu iki ölçüt, veri setinin faktör analizine uygun olduğunu ve maddeler arasında anlamlı korelasyonlar olduğunu göstermekte, dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygunluğuna da bir kanıt oluşturmaktadır (Kalaycı, 2006, s.327; Çokluk vd., 2010, s. 208). Örgütsel adalet boyutu ile ilgili 21 soru üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda, B10 "Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların iş ilişkilerinde herhangi bir haksızlığa maruz kalmaları durumunda kendilerini korumalarına yardımcı olur" şeklindeki soru, ön kabullerimizden binişiklik sorununu gösterdiğinden analiz dışı bırakılmış olup, sorunun iptali sonrasında 20 soru üzerinde tekrarlanan faktör analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3: Örgütsel Adalet Faktör Analizi

Faktör Boyutları	Eş könl.	Yük	Öz Değr.	A. Vary.	Ort.	Alpha
Etkileşimsel Adalet			7,500	35,713	3,487	.953
B18.Amirimiz çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnemez	.823	.868				
B15.Amirimiz bize karşı içten ve anlayışlıdır	.777	.856				
B19.İşimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımızı amirimizle rahatlıkla paylaşabiliriz	.752	.847				
B17.Amirimiz işimizle ilgili zorlukları yenmemizde bize yardımcı olur	.810	.842				
B20.Amirimiz aldığı kararlarda tutarlıdır	.752	.809				
B21.Amirimiz aldığı kararların sebeplerini asla açıklamaz	.519	.714				
B16.Amirimiz düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için bir şans daha verir	.597	.707				
B11. Amirimiz her zaman tarafsız davranabilir	.658	.703				
B14.Amirimiz işe yönelik kurallar geliştirirken fikrimizi alır	.692	.701				
B13.Amirimiz, aldığı kararlara ve sonuçlarına yönelik düzenli olarak bilgi verir	.672	.675				
B12.Amirimiz çalışmalarımızı yakından izler	.628	.675				
Prosedürel Adalet			3,512	16,722	3,573	.839
B8.Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin aldığı kararlar ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar	.782	.812				
B7.Kurumun işleyişine yönelik kurallar, kararlardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlar	.700	.793				
B6.Kurumun işleyişine yönelik kurallar, tüm kararların tutarlı bir biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar	.590	.706				
B9.Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanın alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemelerine izin verir.	.608	.608				
Dağıtımsal Adalet			3,102	14,773	3,384	.799
B2.İşe yönelik sahip olduğumuz deneyimlerimizin karşılığını adil bir biçimde alırız	.834	.798				
B1.İşe yönelik üstlendiğimiz sorumluluklarımızın karşılığını adil bir biçimde alırız	.804	.784				



B3.İşe yönelik fazladan gösterdiğimiz çabanın karşılığını adil bir biçimde alırız	.783	.756				
B4.Bu iş yerinde işini iyi yapmayana hoşgörü gösterilmez	.415	.634				
B5.Bu sektördeki diğer kurumlarda çalışan meslektaşlarımla ücretleri ile kıyasladığımda kendi ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	.261	.388				

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax; Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %92,8; Genel ortalaması: 3,4841; Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:5,68633; sd:210; p<0,001; Açıklanan toplam varyans: %67,208; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: ,94,7

Cevap seçenekleri: 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3'e göre ilk faktör, toplam varyansın %35,713'ünü açıklamakta ve 11 maddeden oluşmaktadır. Faktörde, B18, B15, B19, B17, B20, B21, B16, B11 ve B12 nolu maddeler bir araya gelerek ilgili faktörü oluşturmuştur. Bu maddelerin bir araya gelmesiyle oluşan bu faktöre "Etkileşimsel Adalet" adı verilmiştir.

Yapılan analiz sonucuna göre ikinci faktör, toplam varyansın %16,722'sini açıklamakta ve 4 maddeden meydana gelmektedir. Faktörde, B8 B7 B6 ve B9 maddeleri bir araya gelerek ilgili faktörü oluşturmuş ve bu sorularla oluşan faktöre "İşlemsel Adalet" adı verilmiştir.

Tablo 3'e göre örgütsel adalet ölçeğinin üçüncü faktörü, toplam varyansın %14,773'ünü açıklamaktadır. 5 maddeden oluşan faktörde, B2, B1, B3, B4 ve B5 nolu soruların oluşturduğu bu faktöre "Dağıtımsal Adalet" adı verilmiştir.

### 3.1.2. Örgütsel Muhalefet Faktör Analizi

Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin bir bütün olarak güvenilirlik katsayısı Alfa 0,696'dır. Bu değerler ölçeğin düşük güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2006, s.405). Kafkas üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin örgütsel muhalefet düzeylerini tespit etmek üzere kendilerine yöneltilen 19 maddeli ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi uygulanırken faktör sayısının tespitinde öz değeri 1'den büyük olanlar tercih edilmiştir. Ayrıca herhangi bir maddenin bir faktöre boyutlanabilmesi için ilgili faktör ile en az 0,320 düzeyinde korelasyona sahip olmasına (Hair vd., 2010, s.117), bir faktörün en az 3 maddeden oluşmasına (Şencan, 2005, s.362), binişiklik durumunda iki faktör arasındaki korelasyon farkının en az 0,100 düzeyinde olmasına (Tavşancıl, 2002, s.50; Çokluk vd., 2012, s.233) ve Varimax dönüşümü uygulanmasına karar verilmiştir.

19 maddeye faktör analizi uygulanmış olup D7 numaralı soru (İşyeri politikaları ile ilgili

memnuniyetsizliğimin herkes tarafından fark edilmesini isterim) birden fazla sayıda faktöre bağlandığı ve yük farkı, 100'den küçük olduğu için anketten çıkarılarak kalan 18 maddeye tekrar faktör analizi uygulanmıştır. 18 maddeye uygulanan faktör analizi 6 faktör ortaya koymuştur; fakat D2 nolu soru (Evde, iş ile ilgili sorunları tartışmayı reddederim) tek bir faktör oluşturduğundan kabullerimize aykırılığından dolayı analizden çıkarılmıştır. Kalan 17 maddeye tekrar faktör analizi uygulanmıştır. 17 maddeye uygulanan faktör analizi 5 faktör ortaya koymuştur; fakat 3. faktörde D1 (İşyerimde aykırı düşüncelerimi ifade etmekte tereddüt ederim) ve D3 sorusu (İşyerindeki verimsizliği herkesin önünde eleştiririm) maddesi, 320'nin altında yük aldığı için anketten çıkarılmıştır. 15 maddeye uygulanan faktör analizi 5 faktör ortaya koymuştur; fakat 4. faktörde D13 (İşyerimdeki sorunları eşim ve iş dışındaki arkadaşlarımla önünde çok nadir dile getiririm) maddesi birden fazla faktörde ilişkili olduğundan yani binişiklik sıkıntısı yüzünden anketten çıkarılmıştır. Daha sonra 13 madde faktör analizine tabi tutulmuştur. 13 maddeye uygulanan faktör analizi, 4 faktör yapısı altında ortaya çıkmış ancak 4. faktör iki maddeden D6 sorusu (Diğer çalışanların örgütsel değişimlerle ilgili eleştirilerine katılıyorum) ve D16 (Memnuniyetsizliğimi yönetime belli etmem) oluşmasından dolayı iki madde bir faktör olarak kabul edilmeyeceğinden faktörden çıkarılmıştır.

Nihai sonuç 12 soru faktör analizine uygulanmış ve 3 faktör ortaya çıkmıştır. Bu üç faktör boyutu, toplam varyansın %72,210'nu açıkladığı görülmüştür. Analizde KMO örneklem yeterliliği ölçüsü %86 olarak hesaplanmış olup; Bartlett's Küresellik testi 0,000 düzeyinde (X<sup>2</sup>: 2,40553, sd: 66, p< ,0001) anlamlıdır. Bu iki ölçüt, veri setinin faktör analizine uygun olduğunu ve maddeler arasında anlamlı korelasyonlar olduğunu göstermekte, dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygunluğuna da bir kanıt oluşturmaktadır (Kalaycı, 2006, s.327; Çokluk vd., 2010, s. 208).

Tablo 4: Örgütsel Muhalefet Faktör Analizi

Örgütsel Muhalefet Faktör Boyutları	Eş könl.	Yük	Öz Değr.	A. Vary.	Ort.	Alpha
<b>Dışsal Muhalefet</b>			<b>2,766</b>	<b>23,046</b>	<b>3,613</b>	<b>.798</b>
<b>D10:</b> Örgütsel değişimler fayda etmediğinde bu konudaki eleştirimi yönetime iletim	.644	.800				
<b>D14:</b> İşyerimdeki verimsizliğin ortadan kaldırılmasıyla ilgili fikirlerimi yönetime sunarım	.634	.793				
<b>D18:</b> Çalışanlara haksız davranıldığına inandığımda yönetime bildiririm	.627	.786				
<b>D12:</b> İşyeri kararları ile ilgili şüphelerimi yönetim kademesindeki biriyle tartışırım	.582	.728				
<b>Gizli Muhalefet</b>			<b>2,362</b>	<b>19,686</b>	<b>2,659</b>	<b>.733</b>
<b>D8:</b> İşyerinde alınan kararlara katılmadığım zaman bunu yönetime belli etmem	.693	.806				
<b>D4:</b> Yönetimi sorgulamam	<b>.686</b>	<b>.796</b>				
<b>D5:</b> Örgüt politikalarını sorgulamakta tereddüt ederim	.564	.715				
<b>D17:</b> İş arkadaşlarıma işyeri ile ilgili şikâyetinde bulunmam	.461	.636				
<b>Açık Muhalefet</b>			<b>2,163</b>	<b>18,027</b>	<b>2,860</b>	<b>.703</b>
<b>D9:</b> İşyeri kararları ile ilgili memnuniyetsizliğimi iş dışındaki arkadaşlarımla ve ailem ile tartışırım	.717	.838				
<b>D19:</b> İşyerinde tartışılmasından rahatsız olduğum işyeri kararlarını, ailem ve arkadaşlarımla tartışırım	.675	.762				
<b>D15:</b> İşle ilgili sorunlarımı iş dışındaki insanlarla konuşurum	.519	.712				
<b>D11:</b> Etrafımda olup bitenler ile ilgili hissettiklerimi çalışma arkadaşlarıma belli ederim	.488	.500				

**Faktör çıkarma metodu:** Temel bileşenler analizi; **Döndürme metodu:** Varimax; **Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği:** %89,9; **Genel ortalama:** 3,4088; **Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:**2,40553; **sd:**66; **p<0,001;** **Açıklanan toplam varyans:** %60,759; **Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı:** ,83,3

**Cevap seçenekleri:** 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 4'e göre ilk faktör, toplam varyansın %23,046'sını açıklamakta ve 4 maddeden oluşmaktadır. Faktörde, D10, D14, D18 ve D12 nolu maddeler bir araya gelmiştir. Bu maddelerin oluşturduğu faktöre "Dışsal Muhalefet" adı verilmiştir.

Tablo 4'den hareketle ikinci faktör, toplam varyansın %19,686'sını açıklamakta ve 4 maddeden meydana gelmektedir. Faktörde, D8, D4, D5 ve D17 maddeleri bir araya gelmiş, bu maddelerin

oluşturduğu faktöre "Gizli Muhalefet" adı verilmiştir.

Tablo 4'e göre üçüncü ve son faktör, toplam varyansın %18,027'sini açıklamakta ve 4 maddeden oluşmaktadır. Faktörde, D9, D19, D15 ve D11 nolu maddeleri bir araya gelerek "Açık Muhalefet" adı verilen faktörü oluşturmuştur.

### 3.2. FARKLILIK TESTLERİ

Analiz sonuçlarına göre Etkileşimsel Adalet ve İşlemsel Adalet faktörlerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkmış ( $p > .050$ ), ancak Dağıtım Adayet faktörünün cinsiyet değişkenine göre fazla değişmediği görülmektedir. Buna karşın erkek

katılımcıların kadın katılımcılara nispeten Dağıtım Adayet faktörünü algılamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bağımsız çift örneklem T-testi analizi, cinsiyetin Dağıtım Adayet faktörünü algılamada farklılık yaratan bir değişken olduğunu ortaya koymuştur ( $p < .050$ ) (Tablo 5).

Tablo 5: Cinsiyetlere Göre Örgütsel Adayet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t-değeri	p-değeri
Etkileşimsel Adayet	Bayan	115	3,39	0,91921	1,346	.179
	Erkek	212	3,54	0,93459		
Prosedürel Adayet	Bayan	115	3,34	0,88169	,612	.541
	Erkek	212	3,41	0,89483		
Dağıtım Adayet	Bayan	115	3,38	0,81405	3,265	.001
	Erkek	212	3,68	0,79998		

Tablo 6: Cinsiyetlere Göre Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t-değeri	p-değeri
Dışsal Muhalefet	Bayan	115	3,49	0,83538	1,979	.049
	Erkek	212	3,68	0,78859		
Gizli Muhalefet	Bayan	115	2,58	0,80012	1,158	.248
	Erkek	212	2,70	0,89490		
Açık Muhalefet	Bayan	115	3,04	0,90861	2,827	.005
	Erkek	212	2,76	0,82243		

Bağımsız çift örneklem T-testi analizi sonuçlarına göre cinsiyetin Dışsal Muhalefet faktörünü algılamada farklılık yaratan bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. Dışsal Muhalefet faktörü ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ( $p < .050$ ). Ancak Gizli Muhalefet faktörü ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ( $p > .050$ ). Yapılan bağımsız çift örneklem T-testi analizi sonucunda cinsiyetin Açık Muhalefet faktörünü algılamada farklılık yaratan bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet ile Açık Muhalefet faktörü istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu anlaşılmıştır ( $p < .050$ ). Açık Muhalefet faktörü cinsiyet değişkenine göre fazla değişmediği görülmekle birlikte, erkek katılımcıların kadın katılımcılara nispeten Açık Muhalefet faktörünü algılamalarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır (Tablo 6).

Bağımsız çift örneklem T-testi analizi sonuçlarına göre idari görev Etkileşimsel Adayet faktörünü algılamada farklılık oluşturan bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. Etkileşimsel Adayet faktörü ile idari görev değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ( $p < .050$ ). Ancak İşlemsel Adayet faktörü ile idari görev arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür ( $p > .050$ ). Yapılan bağımsız çift örneklem T-testi analizi sonucunda idari görevin olup olmaması durumu Dağıtım Adayet faktörünü algılamada farklılık yaratan bir değişken olduğu anlaşılmıştır. İdari görev ile Dağıtım Adayet faktörü istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ( $p < .050$ ). Katılımcılar arasından idari görevi olanların, idari görevi olmayanlara oranla Dağıtım Adayet faktörü algılarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 7).

Tablo 7: İdari Göreve Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	İdari Gör.	N	Ortalama	Std. Sapma	t-değeri	p- değeri
Etkileşimsel Adalet	Var	81	3,76	0.78532	3,058	.002
	Yok	246	3,40	0.95821		
Prosedürel Adalet	Var	81	3,69	0.78713	,497	.145
	Yok	246	3,54	0.82437		
Dağıtımsal Adalet	Var	81	3,61	0.75056	2,696	.007
	Yok	246	3,31	0.91954		

Tablo 8: İdari Göreve Göre Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	İdari Gör.	N	Ortalama	Std. Sapma	T-değeri	P- değeri
Dışsal Muhalefet	Var	81	3,74	0.75929	1,681	.094
	Yok	246	3,57	0.82152		
Gizli Muhalefet	Var	81	2,82	0.92703	1,978	.047
	Yok	246	2,61	0.83670		
Açık Muhalefet	Var	81	2,94	0.83153	,940	.348
	Yok	246	2,83	0.87291		

Yapılan bağımsız çift örneklem T-testi analizi sonuçlarına göre Dışsal Muhalefet ve Açık Muhalefet faktörleri ile idari görev arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ( $p > .050$ ). Ancak İdari görev ile Gizli Muhalefet faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ( $p < .050$ ). Bu bağlamda idari görevi olan katılımcıların, idari görevi olmayanlara oranla Dağıtımsal Adalet faktörünü algılamalarının daha yüksek olduğu söylemek mümkündür (Tablo 8).

Tek yönlü Anova analizi sonucunda katılımcıların Etkileşimsel Adalet ve Dağıtımsal Adalet faktörlerini algılamalarının yaş değişkenine göre

istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ( $p > .050$ ). Ancak katılımcıların İşlemsel Adalet faktörlerini algılamalarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir ( $p < .050$ ). Bunun üzerine farklılıkların hangi yaş kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olduğu anlaşılmış ( $p > .050$ ) ve bu sebeple farklılıklar Scheffe analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Bunun üzerine, 46+ yaş katılımcıları ile 36-45 yaş grubundaki katılımcılar arasında İşlemsel Adalet faktörünün algılanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p < .050$ ) (Tablo 9).

Tablo 9: Yaşa Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P- değeri
Etkileşimsel Adalet	18-25	20	3,55	0,64685	.270	.897
	26-30	51	3,55	0,62253		
	31-35	84	3,55	0,75458		
	36-45	116	3,63	0,94606		
	46+	56	3,51	0,84472		
Prosedürel Adalet	18-25	20	3,36	0,51340	3,887	.004
	26-30	51	3,24	0,84694		
	31-35	84	3,43	0,78776		
	36-45	116	3,58	0,95139		
	46+	56	3,05	0,94887		
	18-25	20	3,67	0,78551	.594	.604

Dağıtımsal Adalet	26-30	51	3,51	0,95467
	31-35	84	3,40	0,99888
36-45	116	3,55	0,93081	
46+	56	3,39	0,85355	

Tablo 10: Yaşa Göre Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p- değeri
Dışsal Muhalefet	18-25	20	3,48	0,77332	.832	.505
	26-30	51	3,52	0,75968		
	31-35	84	3,58	0,84666		
	36-45	116	3,72	0,86659		
	46+	56	3,59	0,67492		
Gizli Muhalefet	18-25	20	2,58	0,74824	4,964	.001
	26-30	51	2,56	0,76949		
	31-35	84	2,66	0,72024		
	36-45	116	2,88	0,95977		
	46+	56	2,76	0,84875		
Açık Muhalefet	18-25	20	2,79	0,91865	2,006	.093
	26-30	51	3,14	0,86359		
	31-35	84	2,85	0,95770		
	36-45	116	2,85	0,84040		
	46+	56	2,68	0,68873		

Tek yönlü Anova analizi sonucunda ankete katılanların Dışsal Muhalefet ve Açık Muhalefet faktörlerini algılamalarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ( $p > .050$ ). Ancak katılımcıların Gizli Muhalefet faktörlerini algılamaları ile yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir ( $p < .050$ ). Bunun üzerine farklılıkların hangi yaş kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olmadığı anlaşılmış ( $p < .050$ ) ve bu sebeple farklılıklar Tamhane's T2 analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Buna göre, 31-35 yaş katılımcıları ile 36-45 yaş grubundaki katılımcılar arasında Gizli Muhalefet faktörünün algılanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p < .050$ ) (Tablo 10).

Tek yönlü Anova analizi sonucunda katılımcıların Etkileşimsel Adalet ve Prosedür Adaleti faktörlerini algılamalarının görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ( $p > .050$ ). Ancak katılımcıların Dağıtımsal Adalet faktörlerini algılamalarının görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür ( $p < .050$ ). Bu tespit üzerine farklılıkların hangi görev süreleri kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olduğu anlaşılmış ( $p > .050$ ) ve bu sebeple farklılıklar Scheffe analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, 16+ görev süresi ile 6-10 yıl görev süresi arasında Dağıtımsal Adalet faktörünün algılanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p < .050$ ) (Tablo 11).

Tablo 11: Görev Süresine Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	Görev Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p- değeri
Etkileşimsel Adalet	1--5	110	3,46	0,97516	.894	.468
	6--10	74	3,55	0,88190		
	11--15	70	3,56	0,90877		
	16+	73	3,34	0,92684		
Dağıtımsal Adalet	1--5	110	3,49	0,73368	2,063	.085

Faktörler	Görev Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p-değeri
Prosedürel Adalet	6--10	74	3,73	0,84417		
	11--15	70	3,59	0,89269		
	16+	73	3,53	0,82634		
Dağıtımsal Adalet	1--5	110	3,41	0,83960	3,541	.015
	6--10	74	3,56	0,85519		
	11--15	70	3,44	0,86067		
	16+	73	3,11	0,97413		

Tablo 12: Görev Süresine Göre Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	Görev Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p-değeri
Dışsal Muhalefet	1--5	110	3,54	0,79697	2,638	.050
	6--10	74	3,79	0,86704		
	11--15	70	3,45	0,86633		
	16+	73	3,69	0,66994		
Gizli Muhalefet	1--5	110	2,70	0,76611	.594	.619
	6--10	74	2,56	0,96320		
	11--15	70	2,73	0,91912		
	16+	73	2,63	0,84688		
Açık Muhalefet	1--5	110	2,78	0,92910	8,215	.000
	6--10	74	3,28	0,90808		
	11--15	70	2,66	0,68218		
	16+	73	2,75	0,73656		

Tek yönlü Anova analizi sonucunda katılımcıların Gizli Muhalefet faktörlerini algılamalarının görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür ( $p > .050$ ). Katılımcıların Dışsal Muhalefet faktörlerini algılamalarının görev süresi değişkenine göre incelendiğinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir ( $p < .050$ ). Bunun üzerine farklılıkların hangi görev süreleri kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olduğu anlaşılmış ( $p > .050$ ) ve bu sebeple farklılıklar Scheffe analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Bu durumda ilgili görev sürelerinden hangisinin boyutları doğrudan etkilediği anlaşılamamıştır ( $p > .050$ ). Açık Muhalefet faktörlerini algılanması ile görev süresi değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p < .050$ ). Bun bağlamda farklılıkların hangi görev süreleri kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testlerine başvurulmuştur. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olmadığı anlaşılmış ( $p < .050$ ) ve bu sebeple farklılıklar Tamhane's T2 analizi sonucuna göre

yorumlanmıştır. Analiz sonuçları doğrultusunda, görev sürelerinin tümünün katılımcılar arasında Açık Muhalefet faktörünün algılanmasını istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p < .050$  (Tablo 12).

Tek yönlü Anova analizi sonucunda katılımcıların Etkileşimsel Adalet ve Prosedür Adaleti faktörlerini algılamalarının mesleki unvan değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ( $p > .050$ ). Ancak katılımcıların Dağıtımsal Adalet faktörlerini algılamalarının mesleki unvan değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir ( $p < .050$ ). Bunun üzerine farklılıkların hangi meslek kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olduğu anlaşılmış ( $p < .050$ ) ve bu sebeple farklılıklar Tamhane's T2 analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Bu bağlamda, profesörler ile Yrd. Doç. ve Doç. arasında Dağıtımsal Adalet faktörünün algılanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p < .050$ ) (Tablo 13).

Tablo 13: Mesleki Unvana Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	Mesleki Unvan	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p-değeri
Etkileşimsel Adalet	Arş. Gör.	54	3,41	0,96706	,808	.545
	Okutman	33	3,58	0,89853		
	Öğr. Gör.	82	3,50	0,97402		
	Yrd. Doç.	104	3,51	0,92914		
	Doç.	33	3,62	0,65585		
	Prof.	21	3,16	1,08974		
Prosedürel Adalet	Arş. Gör.	54	3,50	0,66498	1,141	.619
	Okutman	33	3,51	0,48608		
	Öğr. Gör.	82	3,55	0,80358		
	Yrd. Doç.	104	3,67	0,94579		
	Doç.	33	3,70	0,78997		
	Prof.	21	3,29	0,95618		
Dağıtımsal Adalet	Arş. Gör.	54	3,40	0,75983	3,757	.003
	Okutman	33	3,21	0,60515		
	Öğr. Gör.	82	3,37	0,98606		
	Yrd. Doç.	104	3,50	0,85445		
	Doç.	33	3,63	0,95671		
	Prof.	21	2,70	0,94999		

Tablo 14: Mesleki Unvana Göre Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	Görev Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p-değeri
Dışsal Muhalefet	Arş. Gör.	54	3,65	0,80318	.791	.557
	Okutman	33	3,48	0,65234		
	Öğr. Gör.	82	3,58	0,80112		
	Yrd. Doç.	104	3,68	0,88314		
	Doç.	33	3,71	0,79087		
	Prof.	21	3,38	0,72723		
Gizli Muhalefet	Arş. Gör.	54	2,53	0,73978	1,774	.117
	Okutman	33	2,86	0,80548		
	Öğr. Gör.	82	2,61	0,85349		
	Yrd. Doç.	104	2,79	0,95305		
	Doç.	33	2,57	0,80834		
	Prof.	21	2,36	0,81229		
Açık Muhalefet	Arş. Gör.	54	2,86	0,89767	2,282	.046
	Okutman	33	2,81	0,77568		
	Öğr. Gör.	82	2,82	0,82073		
	Yrd. Doç.	104	2,82	0,88122		
	Doç.	33	3,30	0,95903		
	Prof.	21	2,57	0,64780		

Tek yönlü Anova analizi sonucunda katılımcıların Dışsal Muhalefet ve Gizli Muhalefet faktörlerini algılamalarının mesleki unvan değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ( $p > .050$ ). Ancak katılımcıların açık muhalefet faktörlerini algılamalarının meslek değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür ( $p < .050$ ). Bunun üzerine farklılıkların hangi meslek kategorilerinde olduğunu

anlaşılması için PostHoc testlerine başvurulmuştur. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olduğu anlaşılmış ( $p > .050$ ), bu sebeple farklılıklar Scheffe analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Analiz sonucuna göre, Doç. ile Prof. arasında Açık Muhalefet faktörünün algılanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p < .050$ ).

### 3.3. Korelasyon Analizi

Örgütsel adaletin, örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisini tespit edebilmek için, öncelikle bu değişkenler arasında bir korelasyon olup olmadığının, diğer bir deyişle bir ilişkinin varlığının ve yönünün tespit edilmesi gerekmektedir.

Örneklemin 100 ve üzeri olması durumunda; korelasyon analizi sonucunda elde edilen değerler için  $r > 0,70$  durumunda güçlü ilişkinin,  $0,30 < r < 0,70$  durumunda orta derece ilişkinin,  $0,00 < r < 0,30$  durumunda ise zayıf ilişkinin varlığından söz edilir (Kalaycı,2008:11). Değişkenlere üzerinde yapılan korelasyon analizleri sonuçları aşağıdaki Tablo 15'te ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 15: Korelasyon Analizi

		Dışsal Muhalefet	Gizli Muhalefet	Açık Muhalefet	Etkileşimsel Adalet	Prosedürel Adalet	Dağıtımsal Adalet
Dışsal Muhalefet	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
	N	327					
Gizli Muhalefet	Pearson Correlation	,326**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000					
	N	327	327				
Açık Muhalefet	Pearson Correlation	,464**	,681**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000				
	N	327	327	327			
Etkileşimsel Adalet	Pearson Correlation	,469**	,707**	,946**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000			
	N	327	327	327	327		
Prosedürel Adalet	Pearson Correlation	,278**	,730**	,675**	,596**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		
	N	327	327	327	327	327	
Dağıtımsal Adalet	Pearson Correlation	,265**	,801**	,540**	,593**	,504**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	327	327	327	327	327	327

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan Tablo 15'e göre %5 önem seviyesine göre 0,05'ten küçük olan değerler ilişkinin olduğunu gösterir. Buna göre dağıtımsal adalet ile dışsal muhalefet arasında ,265 derece ile pozitif yönlü düşük ilişki tespit edilmiş, yine dağıtımsal adalet ile sırasıyla prosedür adaleti (.504) açık muhalefet (.540) ve etkileşimsel adalet (.593) arasında orta seviyede pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet ile gizli

muhalefet arasında ise ,801 derece ile pozitif yönlü güçlü ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 15 incelendiğinde prosedür adaleti ile dışsal muhalefet arasında .278 derece ile pozitif yönlü düşük seviyeli ilişki görülürken, açık muhalefet ve etkileşimsel adalet arasında ise sırasıyla .675 ve .596 derece ile pozitif yönlü orta seviyede ilişki gözlemlenmiştir. İşlemsel adalet ile gizli muhalefet



arasında ise ,730 derece ile pozitif yönlü yüksek seviyeli ilişki tespit edilmiştir.

Yine Tablo 15 incelendiğinde etkileşimsel adalet ile gizli ve açık muhalefet arasında sırasıyla ,707 ve ,946 derece ile pozitif yönlü güçlü ilişki görülürken, dışsal muhalefet ile aralarında ,469 derece ile orta seviyeli pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür.

### 3.4. Regresyon Analizi

Örneklemeden elde edilen verilere göre katılımcıların örgütsel adalet algılarının örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulduğu gibidir.

Tablo 16: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefet Regresyon Analizi

	Örgütsel Adalet	B	R	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	t	Sig.
1	(Constant)	1,843					
	Örgütsel Muhalefet	.525	.275	.076	26,645	5,162	,000

a. Dependent Variable: Örgütsel Muhalefet

Regresyon analizinden elde edilen bu sonuçlara göre örgütsel muhalefet davranışının, toplam varyansın %27,5'ini açıkladığı ve  $p < 0,001$  önem seviyesinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = 0,275$  ve  $F = 26,645$ ). Başka bir ifadeyle örgütsel adalette ki değişimin %27,5'lik kısmını örgütsel muhalefetteki değişimler tarafından açıklanmaktadır. F değeri anlamlı bulunduysa modelimiz tümüyle istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonuca ulaşırız. Aşağıdaki denkleme göre örgütsel muhalefette 1 birimlik artış örgütsel adalette 0,525 birimlik artıracaktır. Bu bulgudan hareketle katılımcıların örgütsel adalet algısının, örgütsel muhalefet davranışını pozitif yönde etkilediği; yani örgütsel adalet algısı azaldıkça, gösterilen muhalefet düzeyinin de arttığı, örgütsel adalet algısı azaldıkça da örgütsel muhalefetin de azaldığı sonucuna varılmaktadır.

$$Y = a + bx \text{ ise}$$

$$Y = 1,843 + 0,525x$$

## SONUÇ

Kars Kafkas üniversitesinde, çeşitli görev ve unvanlarda görev yapan 327 akademisyen üzerinde uygulanan bu çalışmada temel amaç, akademisyenlerin, örgütsel adalet algılarının, örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisini tespit edebilmektir. Yapılan literatür taramasında ayrı ayrı örgütsel adalet algısı ve örgütsel muhalefet davranışı üzerine çeşitli çalışmalar yapıldığı görülmüş, ancak bu iki kavramın birbirleri arasındaki ilişkinin araştırma konusu yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu anlamda, araştırma bu iki

değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışma niteliğinde olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında Üniversite çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel muhalefet davranışlarının demografik özelliklere göre farklılık analizleri yapılmış ve elde edilen tablolara istinaden çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Bu analizlere göre, Buna göre erkek akademisyenlerin başarı ve deneyimlerin karşılığını alma konusunda bayan akademisyenlere göre algıları daha yüksektir. Yine erkek akademisyenlerin örgüt içerisinde haksız davranışlar veya olumsuz durumlar karşısında, bayan akademisyenlere göre daha fazla muhalif tavır sergiledikleri görülmüştür. Bu durum bize, erkeklerin örgüt içi olumsuzluklarda bayanlara görece daha cesur davranabildiklerini göstermektedir. Buna karşın analizler neticesinde bayan akademisyenlerin işyerindeki sorun veya rahatsız edici durumları erkek akademisyenlere göre, örgüt içinde ve dışında daha fazla dillendirdikleri görülmüştür. Bu durum bayan çalışanlarda, dışsal muhalefet davranışının daha belirgin olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuçlar **H2 hipotezini doğrulamaktadır.**

Çalışmamızda Kafkas Üniversitesi akademisyenlerinden, herhangi bir idari görevi olan akademisyenlerin, var olan olumsuz ve rahatsız edici durumlara karşı muhalefet etmedikleri görülmüştür. Bu durumun, yönetici pozisyonundaki akademisyenlerin icra ettikleri görevleri ile ilişkili olduğu anlaşılmaktadır.

H4 hipotezini test etmek üzere örgütsel muhalefet davranışının tüm alt boyutları ile akademik unvan arasındaki ilişkiyi görebilmek için farklılık testi

yapılmış olup, analiz sonucunda akademik unvan ile sadece Açık Muhalefet arasında anlamlı ilişki tespit edilmiş, Dışsal ve Gizli Muhalefetin akademik unvan ile anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Bu bağlamda **H4 hipotezinin kısmen doğrulandığını** söylemek yerinde olacaktır.

Korelasyon tablosundan elde edilen veriler ışığında Etkileşimsel Adalet algısının, Dışsal ve Açık Muhalefet davranışlarının her ikisi ile de pozitif yönlü anlamlı ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu durum **H3 hipotezini kısmen doğrulamaktadır**.

Örgütsel Adalet algısının tüm alt boyutlarının (etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtimsal adalet), çalışanların dışsal muhalefet ve gizli muhalefet davranışlarıyla pozitif yönlü ilişkilerinin olduğu korelasyon tablosundan çıkan bir başka sonuçtur. Bu sonuç doğrultusunda çalışanların, adilliğine inandıkları bir iş yerinde muhalif düşüncelerini gizledikleri ya da örgüt dışında dile getirdikleri görülmektedir. Elde edilen bu sonuç **H1 hipotezini desteklemektedir**.

Çalışmamızın uygulama sürecinde, KAÜ akademisyenlerinin hatırı sayılır bir çoğunluğunun anket doldurmayı reddetmesi, anket doldurmayı kabul edenlerin bir kısmından geri dönüş alınamaması ve geliş güzel doldurulan anketlerin çokluğu, ölçmeye çalıştığımız adalet algısı ve muhalefet davranışı ile ilgili bir veri değerinde olup, göz ardı edilmemesi gereken bir husustur.

#### KAYNAKÇA

- BEUGRE C.D. (1998), Managing Fairness in Organizations, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.
- BLODGETT, J. G., HILL, D. J. ve TAX, S. S. (1997), "The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior", Journal of Retailing, Vol. 73, No: 2, s. 185-210.
- BYRNE, Z. S., & CROPANZANO, R. (2001). The History of Organizational Justice: The founder speak. In R. Cropanzano (Ed.), Justice in the workplace: From theory to practice (Vol. 2, pp. 3-26). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- CHENEY, G. (1995). "Democracy in the Workplace: Theory and Practice from the Perspective of Communication". Journal of Applied Communication Research, 23, 167-200.
- CHİLES, A. M., and ZORN, T. E. (1995). "Empowerment in Organizations: Employees' Perceptions of the Influences of Empowerment". Journal of Applied Communication Research, 23, 1-25.
- COLQUITT, J. A.; (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a

Measure", Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 3, ss. 386-400.

CROPANZANO R., WRIGHT T. A., "Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms", Human Resource Management Review, C. 13, (2003).

ÇOKLUK, O., Şekercioğlu, G. Büyüköztürk,(2012). Multivariate statistics for the social sciences: SPSS and LISREL applications. Ankara: Pegem Academy Publishing.

DACHLER, H. P., and WILPERT, B. (1978). "Conceptual Dimensions and Boundaries of articpation in Organizations: A Critical Evaluation". Administrative Science Quarterly, 23, 1-39.

DEUTSCH, M.; (1975), "Equity, Equality and Need: What Determines Which Value will be Used As The Basis of Distributive Justice?" "Journal of Social Issues, Vol.31, No.3, ss.137-149.

DIEKMANN, K. A., Z. I. BARSNESS ve H. SONDAK; (2004), "Uncertainty, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: A Field Study", Social Justice Research, 7(3), ss. 237-255.

FOLGER, R. ve CROPANZANO, R. (1998), Organizational Justice and Human Resource Management (London: SAGE Publications).

GRAHAM, J. W. (1986). "Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay". Research in Organizational Behavior. C:8, Ss: 1-52.

HALIS, M. ve AKOVA, O. (2008), "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet", Fevzi Okumuş ve Umut Avcı (Eds.) Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, ss. 459-486

KANESHİRO, P. (2008). Analyzing the Organizational Justice Trust and Commitment Relationship in A Public Organization, Ph.D. Thesis, Northcentral University.

KARAEMİNOĞULLARI, A., (2006), "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KASSİNG, J. W. (1997). Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent. Communication Studies, 48, 311-332.

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

KESKİN H., A.E. AKGÜN ve A. GÜNSEL, "Örgütsel Adaletsizlik Kavramı, Boyutları ve Yönetimi", Örgütsel Davranışta Seçme Konuların içinde, Edi: Mahmut Özdevecioğlu ve Hikmet Karadal, Ankara: İlke Yayınevi, 2008, s. 97. ss. 91- 106.

KOÇEL, T. (2009), İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 10.Baskı, İstanbul: Arıkan Basım A.Ş.

LECK, J. D., David M. SAUNDERS ve Micheline CHARBONNEAU; (1996), "Affirmative Action Programs: An Organizational Justice Perspective", Journal of Organizational Behavior, 17(1), ss. 79- 89.

LİND, E.A, ve TYLER, T.R. (1998). The Social Psychology of Procedural Justice. Plenum Press: New York.

- MARSHALL, A. A., and STOHL, C. (1993). "Participating as Participation: A Network Approach". *Communication Monographs*, 60, 137–157.
- ÖZDEMİR, M. (2010). Ankara ili Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete ilişkin Görüşleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ÖZDEVECİOĞLU, M.; "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:21, 2003, s.77–96.
- SCARLİCKİ, D. P. - FOLGER, R. (1997), "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 3, p. 434-443.
- SHAHİNPOOR, N. ve MATT, B. F. (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life. *Journal of Business Ethics* (74), 37-48.
- SÖYÜK, S. (2007). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ŞENCAN, H. (2005). Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik. Seçkin Yayıncılık.
- TAN, Ç.(2006). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları. Yüksek Lisan Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- TAVŞANCIL, E. (2002). Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- TAYLOR, S. (1999). Using Humour and Theatre To Facilitate Learning With Diabetes Educators. (MS Thesis, Saint Francis Xavier University).
- THIBAUT, J. and L. WALKER; (1978), "A Theory of Procedure", *California Law Review*, Vol.66, Issue.3, ss.541- 566.
- TUTAR, H.; "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 2007, Cilt 12, Sayı:3, s.97-120.
- VREDENBURGH, D., and BRENDER, Y. (1993). The Relevance of Democracy to Organizational Management. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 99–114.
- YILDIRIM, F.; "Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi", *Mülkiye Dergisi*, 2003. s.371–402.