

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞINA ETKİSİ: EĞİTİM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION ON ORGANIZATIONAL OPPOSITION BEHAVIOR: A RESEARCH ON EDUCATIONAL STAFF

Ahmet YILDIRIM*

* Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, ahmet.yildirim@sdu.edu.tr, orcid.org/0000-0002-1208-071X

ÖZ

Örgütsel adalet çalışanların, örgüt politikalarını, kararları ve uygulamalarını onaylayıp onaylamadıklarının değerlendirilmesidir. Örgütsel muhalefet, uyuşmazlıkların ya da farklı fikirlerin ifadesi olarak olumsuz bir anlam barındırır da önemli bir örgütsel iletişim davranışıdır. Örgütlerde muhalefet davranışı örgütlerin gelişimi için çok değerli katkılar sağlamaktadır. Bu anlamda bir örgütsel iletişim ve geribildirim yöntemi olan muhalefet sayesinde, örgütler eksik yanlarını geliştirebilecek ve yanlışlarını da düzeltebilecektir. Bu bağlamda örgütsel düzeyde adaletsiz uygulamaların sorgulanması ve düzeltilmesi boyutunda örgütsel muhalefet etkili bir geribildirim rolü oynamaktadır.

Araştırmanın evrenini, Isparta il merkezinde bulunan Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Isparta Milli Eğitim Müdürlüğünden elde edilen verilere göre Isparta İl Merkezindeki Anadolu Liselerinde farklı branşlarda 581 öğretmen görev yapmaktadır. Öğretmenlerin tümüne anket formları ulaştırılmıştır ve geri dönen ve analize uygun 347 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Değişkenler arasındaki etkiyi tespit etmek üzere AMOS ve SPSS programlarından yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ile elde edilen verilerin analizi sonucunda, örgütsel adalet, örgütsel muhalefet boyutlarını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Muhalefet, Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Adalet,

Jel Kodları: M19, M54

ABSTRACT

Organizational justice is the evaluation of whether employees approve or disapprove organizational policies, decisions and practices. Organizational opposition is an important organizational communication behavior, although it has a negative meaning as the expression of disputes or different ideas. Opposition behavior in organizations provides valuable contributions for the development of organizations. In this sense, thanks to the opposition, which is an organizational communication and feedback method, organizations will be able to improve their shortcomings and correct their mistakes. In this context, organizational opposition plays an effective feedback role in the questioning and correction of unfair practices at the organizational level.

The population of the research center is located in Isparta are teachers in High School. According to the data obtained from Isparta Directorate of National Education, 581 teachers work in Anatolian High Schools in Isparta Province. Questionnaires were sent to all of the research universe and 347 questionnaires were included in the analysis. As a result of the analysis of the data obtained by

structural equation modeling, the dimensions of organizational opposition have a significant and positive effect on the dimensions of organizational justice.

Keywords: *Dissent, Organizational Dissent, Organizational Justice*

Jel Codes: *M19, M54*

1. GİRİŞ

Örgütsel adalet, örgütlerde adaletin etkisini/etkinliğini tespitine yönelik olarak değerlendirilen bir terimdir. Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet çalışanlara, çalışma sürecinde ne kadar adil davranıldığı hakkındaki algılarını ve bu algının örgütsel süreçleri nasıl etkilediğini vurgulayan bir kavram olarak değerlendirmek gerekmektedir.

Adalet algısı temelde çalışanların, bir bakıma örgüt politikalarını, kararları ve uygulamalarını onaylayıp onaylamadıklarının da değerlendirmesidir. Greenberg, çalışma ortamı ile doğrudan ilişkili olan adaletin örgütteki rolüne vurgu yapmıştır. Greenberg'e (1990) göre, çalışanların, örgüte seçilmeleri/atanmaları, performanslarının değerlendirilmesi ve ücret-ödül-terfi gibi süreçlerin nasıl yönetildiğine dair kanaatleri örgütsel adalet algılarını şekillendirmektedir.

Örgütsel muhalefet, temelde bir görüş ayrılığının ifade edilmesiyle kendisine varlık alanı bulan bir kavram olarak değerlendirilebilir. Her ne kadar örgütsel muhalefet, uyuşmazlıkların ya da farklı fikirlerin ifadesi olarak olumsuz bir arka plana sahip olsa da, muhalefet eylemi önemli bir örgütsel iletişim davranışıdır. Bu bağlamda örgütsel muhalefet, yönetenlerin örgüt içerisindeki olan-biten hakkında malumat edinebildikleri ya da planlanan kararların sonuçları hakkında geri dönüt elde edebildikleri bir geribildirim mekanizması görevi görmektedir.

Örgütlerin yönetilmesi etkin bir iletişim süreci ile mümkündür. Dolayısıyla örgütsel düzlemde doğru tasarlanmış bir iletişim sistemi, yönetsel açıdan çeşitli yararlar sağlar. Bu açıdan muhalefet, örgütler için

etkin bir iletişim modeli açısından bir fırsat yaratabilir.

Muhalefet nitelikli bir geri dönüt, bir bildirim şeklidir. Dolayısıyla bu bildirimde çalışanların iletişim becerileri ile muhalefet kavramına yükledikleri anlam örgüt kültürünü etkilemektedir (Burns ve Wagner, 2013). Hegstrom örgütsel muhalefet davranışı sergileyenleri, örgütle ilgili bir memnuniyetsizlik durumunda korkmadan bu durumu ifade edebilenler olarak tanımlamaktadır (Garner, 2006:7). Dolayısıyla örgütsel muhalefeti bir çalışan duruşu ve tavrı olarak da değerlendirmek gerekir.

Örgütsel muhalefet örgüt düzeyindeki uygulamalardan duyulan tatminsizlik sonucu gündeme gelir. Bir bakıma tatminsizlik sebepleri muhalefet etmenin temel dinamiğini oluşturmaktadır (Kassing, 1997; Strong, 2002; Garner, 2006; Landier, et al., 2009).

Kassing ve Armstrong örgütsel muhalefeti ortaya çıkaran “harekete geçirici” etkenler içerisinde, çalışanlara yönelik adil olmayan davranışlar, kaynakların adalet ölçüsünde dağıtılmaması ve örgütteki adil olmayan performans değerlendirmelerini işaret etmişlerdir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44).

Çalışanların örgütsel süreçlere dair düşüncelerini ve önerilerini gündeme getirebilmeleri ise, adil ve demokratik bir örgüt yapısıyla mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet, muhalefet davranışını karakterize etmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütsel düzeyde adil olmayan uygulamalar, bir iletişim kanalı olarak muhalefet davranışını tetiklemekte, gerekli tedbirlerin alınması için bir baskı oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın genel amacı, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, örgütsel muhalefet davranışlarını nasıl etkilediğinin tespit edilmesidir. Yapılan alanyazın taraması sonucunda, örgütsel adalet algısının, örgütsel muhalefet davranışına etkisine yönelik olarak sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalar içerisinde Kavak ve Kaygın (2018) tarafından akademisyenler üzerine gerçekleştirdikleri çalışma örnek olarak verilebilir. Alana dair sınırlı sayıda çalışmanın bulunması aynı zamanda çalışmanın kısıtlılığını da oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinin incelenmesi araştırmanın önemini arttırmaktadır. Dolayısıyla ulaşılan araştırma sonuçlarının alanyazına bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.ÖRGÜTSEL ADALET

Kuramsal temeli Adams'ın eşitlik kuramı ile ilişkilendirilen örgütsel adalet kavramı, örgütsel kaynakların nasıl dağıtıldığı, işlemlerin nasıl yürütüldüğü ve etkileşimlerin nasıl gerçekleştiği boyutlarında çalışanların geliştirdiği adalet algılarının sonucudur (Colquitt, 2001). Greenberg örgütsel adaleti, çalışanların örgüt içinde ve örgütsel süreçlerdeki adaleti algılamaları olarak tanımlamıştır (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet kavramı, ontolojik olarak, çalışanlara örgütlerinde adaletli muamele edilmeleri karşılığında örgütsel çıktılarının nasıl etkilendiği üzerine yoğunlaşmaktadır (Folger and Konovsky, 1989).

Çalışanların yönetime katılmalarına imkân verilmesi, örgütsel düzeyde cereyan eden yanlışlıkların düzeltilmesi için fırsat tanınması, kuralları ve politikaları objektif bir şekilde uygulayarak rasyonel bir şekilde karar alınmasının sağlanması, örgüt içindeki uygulamaların çalışanlar açısından adalet bağlamında algılanması için gerekli kriterler olarak sayılabilir (Leventhal, 1980). Yöneticilerin keyfi ve tarafsızlıktan uzak şekilde davranarak karar almalarından ziyade, alınan kararların çalışanlar

tarafından nasıl algılandığı örgütsel adalet açısından belirleyicidir (Kaneshiro, 2008:4). Kavramın olumsuz hali olan “örgütsel adaletsizlik” ise, zaman, enerji ve performans kaybı, motivasyon kayıpları ile bazı psikolojik sorunları beraberinde getiren olumsuz etkilere neden olabilecek, istenmeyen bir durum olarak tanımlanabilir (Nerdinger, 2007). Adaletsizlik algısı, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran saldırganlık, şiddet gibi bazı olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002).

Alanyazında örgütsel adalet, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olarak üç alt boyut altında incelenmektedir (Greenberg, 1987; Barling and Phillips 1993). “Dağıtım adaleti” ilgili alanyazında değerlendirilen ilk adalet boyutudur. Dağıtım adaleti, karar süreçlerinin ne derecede adil olduğuna dair bir sorgulama içerisindedir (Konovsky 2000). Diğer bir ifade ile çalışanın elde ettiği ödül ve sorumluluğun, çalışma arkadaşlarının elde ettikleriyle karşılaştırması sonucu algılandığı adalet olarak tanımlanır (Greenberg, 1990).

Örgütsel adaletin ikinci türü olan “işlemsel adalet” yerine alanyazında işlem adaleti veyahut uygulamaya ilişkin adalet kavramı da kullanılmaktadır. Lambert'e (2003) göre, işlemsel adalet, maaş veya terfi gibi örgütte dağıtılan çıktıların belirlenmesi sürecine yönelik algılanan adalettir. Temelde çalışanlar karar vericilerin adil davrandıklarından emin olmak isterler. Örgütsel adaletin bir diğer boyutu olan “etkileşim adaleti” ise, bir örgütte aynı süreçlerin farklı kişilere benzer biçimde uygulanıp uygulanmadığının bir ölçütü olup, kişiler arası etkileşimlerin kalitesinden beslenen adalet algısıdır (Karaeminoğulları, 2006).

Çalışanlar, kendilerine nasıl davranıldığı konusunda oldukça duyarlıdırlar. Ayrıca yönetim tarafından önemsendiklerini, kendilerine değer verildiğini de görmek istemektedirler. Bu meyanda kendilerini ifade edebilmelerine imkân veren, kararlara katılmaları ile ilgili prosedürlere özen gösteren yöneticileri olumlu algılamaktadırlar. Çalışanlara yönelik bu tür

davranışlar, çalışanların yöneticileri ile kurdukları iletişimin yönünü ve niteliğini belirlemektedir. Çalışanlar yöneticilerinin kendileriyle de, diğer çalışanlar gibi iletişim kurmalarını beklerler ve bu iletişimde adalet beklentisi içerisinde olurlar.

1.1.Örgütsel Adalet ile İlgili Araştırmalar

Örgütsel adaletin, çalışanların davranışlarını ve örgütteki birçok çıktıyı etkilemesi bakımından önemli olduğu araştırmalarda tespit edilmiştir.

Araştırmalar, “örgütsel adaletsizlik” algılarının düşük motivasyon, iş doyumunda ve örgütsel bağlılıkta azalma, stres, tükenmişlik sendromu gibi olumsuz sonuçlara yol açtığını göstermektedir. Buna mukabil örgütsel adaletsizlik algıları, kişilerin gönüllülük esaslı davranışlarında azalmaya yol açmakta ve saklama eğilimlerini perçinleyebilmektedir (Özen-İşbaşı, 2000). Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel güven, pozitif iş performansı, örgütsel bağlılık, iç girişimcilik gibi olumlu sonuçlarla ilişkili olduğuna işaret edilmiştir (Ayden ve Yılmaz, 2018; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010; İşcan ve Sayın, 2010; Meydan, 2011; Şeşen ve Basım, 2010).

Örgütsel adalet algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu (Kavak ve Kaygın, 2018), örgütsel adalet üst yönetime güveni olumlu etkilediği (Jeon, 2009); işlemsel adaletin örgütsel güvenle olumlu ilişkisi olduğu (Sholihin ve Pike, 2010), örgütsel adalet ile örgütte bilgi paylaşımı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu (Demirel ve Seçkin, 2011), Gürbüz (2008) ile Songür, Basım ve Şeşen (2008) ise, örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini belirlenmiştir. Diğer yandan Duan, Lam, Chen ve Zhong (2010) liderlik adaletinin, çalışanların olumsuz davranışları (çalışan suskunluğu ve çalışanların olumsuz tepkisi) ile negatif bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Babaoğlu ve Ertürk, 2013).

2. MUHALEFET, ÖRGÜTSEL MUHALEFET KAVRAMI

Muhalefet, anlamlı ve rasyonel değerlendirmelere dayalı olarak alınmış karar ve gerçekleştirilmiş uygulamalara yönelik karşı çıkma davranışını anlatan bir kavramdır. Kavramın ism-i faili olarak nitelenebilecek “muhalif” kavramı ise, TDK Türkçe Sözlüğünde, “bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olan, aykırı olan kimse”, olarak tanımlanmıştır (TDK, 1998:1704).

Örgütler çalışanlarının işe ve örgüte karşı olumlu düzeydeki tutumlarını arttırabilmek için onları, karar mekanizmalarında daha fazla yer vermeye çalışmaktadırlar. Örgütler çalışanlarının yetki devri ve karar alma süreçlerinde daha etkin olmalarının yolunu açarak, örgütsel uygulamalar ve politikalar ile ilgili görüşlerini ifade etmelerine imkân vermektedir. Sınırları çizilen etkileşimleri içeren örgütsel düzeydeki muhalefet, çalışanların örgüt politikası ya da uygulamasıyla ilgili uygun olmayan bir durumu çekinmeden rahatça ifade edebilmesi olarak tanımlanabilir (Sadykova ve Tutar, 2014:7). Kassing (1998) örgütsel muhalefeti, çalışanın kendisinin ötekileştirdiğini hissetmesi ve örgütü hakkında ihtilafli, muhalif bir duruş sergilemesini ihtiva eden çok boyutlu bir süreç olarak değerlendirmektedir.

Alanyazında örgütsel muhalefet kavramının tanımlarında ortak bazı boyutlar gözlenmektedir. Bunlar;

- Örgütsel muhalefet ontolojik olarak olumsuzdur,
- Örgütsel muhalefet bir tatminsizlik neticesi ortaya çıkar,
- Örgütsel muhalefet eleştirilen uygulamaya yönelik farklı bir pozisyonu savunmayı gerektirir,
- Örgütsel muhalefet açık bir protesto ve bir itirazı zorunlu kılar,
- Örgütsel muhalefet temelde anlaşmazlıkların ve karşıt fikirlerin gündeme getirilmesidir.

Örgütsel muhalefet, örgütsel düzeyde adalet sağlama (Avery ve Quinones, 2002;

Korsgaard ve Roberson, 1995) ve karar alma yeteneklerini geliştirme (Hegstrom, 1991; Janis, 1982; Redding, 1985) gibi katkılar sağlamaktadır. Örgütsel muhalefetin etkin bir şekilde işlemesi, yöneticilere sorunların çözümü için fırsat verecektir.

Kassing (1998) örgütsel muhalefetin söz konusu olabilmesi için üç temel stratejiden bahsetmektedir. Bunlar;

Açık muhalefet (articulated dissent): Açık, anlaşılır ve yapıcı yaklaşımla muhalefet etme düzeyidir.

Gizli muhalefet (latent dissent): Çalışanların örgüt ile ilgili düşüncelerini dile getirmek istemelerine rağmen makul bir prosedürün olmadığını algıladıklarında ortaya çıkmaktadır. Engellenme hissi içerisindeki birey tepkisel düzeyde muhalif düşüncelerini daha çok yatay düzlemde gündeme getirir.

Dışsal muhalefet (displaced dissent): Muhalif görüşleri iş dışı arkadaşlar, yabancılar gibi harici kişilere ifade etmeyi içermektedir.

Farrell (1983) “umursamazlık” davranışının da bir muhalefet stratejisi olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. .

Kassing ve Armstrong örgütsel muhalefet stratejisinden hareketle, muhalif görüşlerin üstlerle paylaşılmasını “dikey veya açık muhalefet”, aynı seviyeden çalışma arkadaşları ile paylaşılmasına “örtük muhalefet”, iş dışından arkadaşlarla paylaşılması ise “dışsal muhalefet” olarak tanımlamışlardır (Kassing ve Armstrong, 2002).

Muhalif olma hali ve muhalefet davranışı, karar alma sürecinin etkili bir unsuru, yanlış ve adil olmayan uygulamaların düzeltilmesi için önemli bir yaptırım gücü sayılmaktadır (Garner, 2016:414). Muhalefet kavramının etimolojik temelinden hareketle “karşı çıkma davranışı”, bir itiraz davranışı olmayıp, mevcut karar ya da uygulamaya “anamlı”, “tutarlı” ve “gerekçeli” olarak bir öneri sunma eylemidir.

Kassing, çalışanların beklentileri ile örgütsel arzın arasında uyumsuzluk söz konusu

olunca çalışanların daha sorgulayıcı bir tutum geliştirdiğini, örgüt tarafından onaylanmış ve tercih edilen davranışlara karşı daha isteksiz yaklaşıtlarını düşünmektedir (Kassing, 1997: 40). Çalışanlar, adalet beklentileri ile ortaya çıkan memnuniyetsizlik algıları içerisinde protest bir davranışla beraber daha fazla muhalefet davranışına yönelmektedirler (Özdemir, 2013).

2.1. Örgütsel Muhalefet ile ilgili Çalışmalar

Örgütsel muhalefetin konu edildiği çalışmalar içerisinde, muhalefetin örgüt içinde alınan kararların kalitesini artırma yönünde olumlu bir etkisi olduğu (Dooley ve Fryxell, 1999; Peterson vd., 1998; Landier vd., 2009); açık (dikey) muhalefet ile bireyin işi ile özdeşleşmesi ve işine bağlılık göstermesi arasında doğru yönlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Kassing vd., 2002). Çalışanların yöneticilere yönelik muhalif davranışlarında azalmanın stres ve tükenmişlik seviyesinin üzerinde ters yönde etkisi olduğu (Avtgis vd., 2007; Ng ve Feldman, 2012) tespit edilmiştir. Örgütsel benzeşmenin örgütsel muhalefette belirleyici bir rol üstlendiği (Croucher, Zeng, Kassing 2016), tam zamanlı işgörenlerin gönüllü olarak açık muhalefete yöneldiği tespit edilmiştir (Kassing, Fanelli, Chakravarthy 2015). Kavak ve Kaygın’ın (2018) araştırmalarında örgütsel adalet ile muhalefet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

3. ÖRGÜTSEL MUHALEFET, ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI ARASINDAKİ ETKİLEŞİMLER

Yapılan çalışmalarda çalışanların adalet algısının, çalışanın örgüt içerisindeki davranışlarının temel belirleyicilerinden birisi olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda örgütsel süreçlerde adalet ile ilgili sorun yaşayan çalışanların işe karşı olumlu bir tutum geliştirmeleri beklenemez.

Örgütler, farklı fikir ve düşüncelere imkân verdikleri oranda gelişmekte ve dinamizm kazanmaktadırlar. Örgütsel muhalefet, örgüt

içerisinde ortaya çıkan sorunların çözümü ve yaşanması muhtemel sorunların ortaya çıkmadan engellenmesi noktasında da iletişim kanallarını kullandığı için büyük katkı sağlamaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002).

Örgütsel davranış araştırmacıları çalışanların muhalefet etmesini tetikleyen birçok faktör tespit etmişler ve bu faktörleri kategorik olarak bireysel, ilişkisel ve örgütsel olarak gruplamışlardır (Sprague ve Ruud, 1988; Kassing, 1997: 311-332). Örgütsel muhalefeti tetikleyen genelde 3 temel faktör söz konusu olsa da, örgütsel muhalefet nedenlerini “kişisel çıkar yönelimli” ve “ilkesel muhalefet” başlıkları altında da toplayabiliriz. İlkesel muhalefetin temelini ise “adalet” beklentileri oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile çalışanlar örgütsel süreçlerde ortaya çıkan adaletsiz durumlar karşısında ilkesel bir şekilde uygulamalara karşı adalet içerikli muhalif bir duruş geliştirebilirler.

Dağlı ve Ağalday (2015) yöneticilerin, öğretmenlerin “yasal haklarını kullanması konusunda engellenmeye çalışmaları ve görevleri adaletsiz dağıtmaları”, öğretmenlerce muhalefet etme nedeni olarak görüldüğünü ifade etmiştir (Dağlı ve Ağalday, 2015: 896). Dolayısıyla ilkesel düzeyde muhalefetin adalet beklentisini etkilediği görülmektedir.

Okullarda öğretmen muhalefetini etik dışı, hukuk dışı ve zorbaca davranışlar sergileyen yönetici tutumlarının tetiklediği, muhalefetin okullarda öz-denetim, demokrasi, adalet ve örgütsel yenileşme üzerinde olumlu etkilerinin olduğu da belirlenmiştir (Özdemir, 2013).

Örgütsel adaletle dair yürütülen çalışmalarda, adaletin örgütlerde önemli bir değer alanı oluşturmasına ve çalışanların inanç, tutum, davranış ve hislerini etkileyebilme gücüne vurgu yapılmıştır (Bos, 2001). Çalışanlar, kendilerine adaletsiz çalışma ortamında yaşadıkları olumsuz örgüt iklimini azaltmak için üç tip davranış geliştirirler. Adil olmayan durumlar karşısında ilk olarak, kendilerinin veya mensup oldukları gruplarının katkı ve kazanımları hakkındaki

algılarını değiştirebilirler. İkinci aşamada, işe dair kendi fiili katkılarını muhalif bir yaklaşımlarını değiştirebilirler. Üçüncü davranış kalıbı ise daha radikal bir eylem olarak örgütlerinden ayrılırlar (Cowherd ve Levine, 1992).

Kassing ve Armstrong, 2002 yılında ele aldıkları çalışmalarında, örgütsel muhalefet davranışına sebebiyet veren tetikleyici unsurları dokuz farklı başlık altında değerlendirmişlerdir. Bu unsurlar içerisinde yer alan en önemli başlık “örgüt üyelerine yönelik davranışları, yöneticilerin çalışanlara dönük davranışlarının çalışanlarca adaletsiz algılanması durumunda ortaya çıkan muhalefettir”. Dolayısıyla örgütsel adalet beklentisi, ağırlıklı olarak muhalefet davranışlarını tetikleyebilmektedir.

Örgütlerde ortaya çıkan örgütsel muhalefetin varlığı, örgütlerde adaletsiz uygulamalardan kaçınmayı zorunlu kılan bir noktaya doğru yönlendirmektedir. Bu anlamda muhalefet kültürü, örgütlerde adaletsiz uygulamaları engellemekte, adil olmayan uygulamaların çalışan davranışları üzerindeki bozucu etkisini düşürmektedir. Şayet muhalefet kültürü oluşturulamaz ve kurumsallaştırılmaz ise, bu durumdan örgütsel adalet beklentisi içerisinde olan çalışanlar etkilenecektir. Örgütlerde çalışan muhalefeti, örgütsel iletişimi geliştirmekte, adil olmayan uygulamaları daha yüksek bir sesle ve daha geniş bir platformda gündeme getirmektedir.

Dolayısıyla yukarıda çerçevesi çizilen kuramsal çerçeveye dayalı olarak oluşturduğumuz örgütsel adalet algısının, örgütsel muhalefet üzerine etkisine yönelik olarak hipotezlerimiz ve araştırma modelimiz aşağıdadır.

H1: Etkileşim Adaleti, Dikey Muhalefeti Pozitif Yönde Etkiler.

H2: İşlem Adaleti, Dikey Muhalefeti Pozitif Yönde Etkiler.

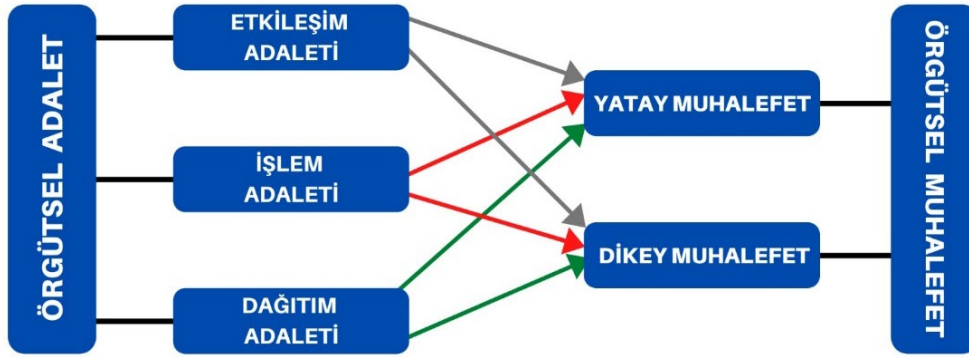
H3: Dağıtım Adaleti, Dikey Muhalefeti Pozitif Yönde Etkiler.

H4: Etkileşim Adaleti, Yatay Muhalefeti Pozitif Yönde Etkiler.

H5: İşlem Adaleti, Yatay Muhalefeti Pozitif Yönde Etkiler.

H6: Dağıtım Adaleti, Yatay Muhalefeti Pozitif Yönde Etkiler.

Şekil 1: Araştırma Modeli



4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefete etkisinin tespitine yönelik araştırma için geliştirilen modeli test etmek için sayısal verilere odaklanan nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve verilerin toplanmasında anket tekniğinden faydalanılmıştır.

4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Verilerin toplanmasında kullanılan örgütsel adalet ölçeği Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş 20 madde ve 3 boyuttur. Örgütsel adalet ölçeği Polat (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Örgütsel muhalefet ölçeği Kassing (1998) tarafından geliştirilmiştir. Ergün ve Çelik (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan örgütsel muhalefet ölçeğinin 15 maddelik ve 2 boyuttan oluşan formu kullanılmıştır.

4.2. Örneklem Süreci, Veri Toplama ve Verilerin Analizi

Araştırmanın evrenini, Isparta il merkezinde bulunan Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Isparta Milli Eğitim Müdürlüğünden elde edilen verilere göre Isparta İl Merkezinde 10 Anadolu Lisesi bulunmaktadır ve bu okullarda 581 öğretmen görev yapmaktadır. Evrenin tümüne anket formları ulaştırılmış ve 421 anket formu geri dönmüştür. Katılımcıların eksik doldurduğunun belirlenmesi ve cevap verilmeyen (boş bırakılan) soruların çokluğuna dayalı olarak değerlendirilemeyen anketler çıkarılmış, geri kalan 347 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Ankette yer alan örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet ölçeklerinin yapı geçerliliğini sağlamak amacıyla AMOS 22.0 istatistikî paket programından yararlanılmıştır. SPSS 22.0 paket programı ile ölçeklerin güvenilirliği, tanımlayıcı istatistikler ve katılımcıların demografik dağılımları tespit

edilmiştir. En son aşamada araştırmanın hipotezlerini test etmek amacı ile yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kurulmuş ve hipotezler yol analizi ile test edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerle elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi, bağımlı bağımsız değişkenlerin doğrusal ilişki içinde olması, hata varsayımlarının normal dağılım ve homojen dağılım göstermesi gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2014:112). Bu çerçevede verilere Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Test sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma verilerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +3, -3 arasında olduğu tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +3, -3 aralığında olması, dağılımın normalden aşırı sapma göstermediği anlamına gelmektedir (Kline, 2011:62).

Örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet ölçeklerinin yapı geçerliliğini ortaya koymak amacıyla, AMOS 22 istatistik paket programı ile birinci düzey tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi (DFA)

gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen değerler, kabul edilebilir uyum değerler arasında olmadığından programın önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır.

Bunun için örgütsel muhalefet ölçeğinin dikey muhalefet boyutundan bir madde, yatay muhalefetten 3 madde, örgütsel adalet ölçeğinin etkileşim adaleti boyutundan 2 madde, işlem adaleti boyutundan 3 madde, dağıtım adaleti boyutundan 3 madde modelden çıkartılmıştır (Davras, 2019:522; Yıldız, 2015:29-46). Gerçekleştirilen modifikasyonlar neticesinde, önerilen uyum değerleri elde edilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1: Ölçeklerin Uyum Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	NFI	SRMR	RMR	CFI	RMSEA
Örgütsel Muhalefet	128.264	39	3.289	0,94	$\geq 0,94$	$\leq 0,03$	0.02	0.97	0.07
Örgütsel Adalet	191.822	46	4.170	0.91	$\geq 0,95$	≤ 0.04	≤ 0.05	0.96	0.05
İyi Uyum Değerleri*			≤ 3	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.08	≤ 0.08	≥ 0.97	≤ 0.05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri *			$\leq 4-5$	$\geq 0.89-0.85$				≥ 0.95	$\leq 0.06-0.08$

***Kaynak:** Meydan ve Şeşen (2015); Munro (2005); Screiber, Nora, Stage, Barlow and King (2006); Şimşek (2007); Hooper and Mullen (2008: 53-60); Schumacker and Lomax (2010: 85-90); Waltz, Streikland and Lenz (2010); Wang and Wang (2012:5-9).

Tablo 2: Ölçeklere Ait Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Boyutlar	Faktör Yüğü	Güvenilirlik Katsayısı
Örgütsel Muhalefet		.979	.824
	Dikey Muhalefet	.761	
	Yatay Muhalefet	.782	
Örgütsel Adalet		.988	.806
	Etkileşim Adaleti	.635	
	İşlem Adaleti	.799	
	Dağıtım Adaleti	.755	

Tablo 2 incelendiğinde tüm ölçeklere ait cronbach alfa katsayıları, .806 ile .824 arasında değişmektedir. Ölçeklere ait bu katsayılar kabul edilebilir değerler arasında yer aldığından tüm ölçeklerin güvenilirliği de ortaya konulmuştur. Diğer taraftan her bir

ölçeğe ait maddelerin faktör yüklerinin ise. 600'ün üzerinde olduğu görülmektedir.

5. BULGULAR

Çalışmaya katılanların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik frekans analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Demografik Değişkenler

Cinsiyet	N	%	Medeni Durum	N	%
Erkek	173	49.9	Evli	288	83.0
Kadın	174	50.1	Bekâr	59	17.0
Göreviniz	N	%	Eğitim Durumu	N	%
Müdür	14	4.0	Lisans Tamamlama	31	8.9
Müdür Yardımcısı	23	6.6	Lisans	297	85.6
Öğretmen	310	89.3	Yüksek Lisans	19	5.5.
Kıdem Yılı	N	%	Yaş	N	%
1-5 Yıl	65	18.7	18-25	10	2.9
6-10 Yıl	78	22.5	26-30	82	23.6
11-15 Yıl	59	17.0	31-40	149	42.9
16-20 Yıl	54	15.6	41-50	75	21.6
21-25 Yıl	30	8.6	50+	31	8.9
26-30 Yıl	48	12.8			
30 + Yıl	13	3.7			

Tablo 3 incelendiğinde kadın katılımcıların az bir çoğunlukla (% 50,1) erkeklere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu veriler Milli Eğitim Bakanlığının yayınladığı demografik verilerle örtüşmektedir (MEM, 2019). Katılımcıların % 83,'ü evli, % 85,6'sı lisans mezunudur. % 22.5'i 6-10 yıl arası kıdem yılına sahiptir. Katılımcıların

%42.9'u 31-40 yaş aralığındadır. Bu oranlara göre katılımcıların orta yaş grubunda ve 10-20 yıl kıdemli oldukları ifade edilebilir.

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefet ölçekleri boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Ölçek Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	Boyutlar	N	Ort.	S.S.	Varyans
Örgütsel Adalet	Etkileşim Adaleti	347	3.21	.79	.636
	İşlem Adaleti	347	3.17	.81	.665
	Dağıtım Adaleti	347	3.04	.79	.625
Örgütsel Muhalefet	Dikey Muhalefet	347	3.10	.64	.414
	Yatay Muhalefet	347	3.86	.68	.473

Tablo 4'te ölçeklerin maddelerine ait ortalamalar, standart sapma ve varyans değerleri görülmektedir. Ortalama değerleri incelendiğinde en yüksek ortalama değerine "örgütsel muhalefet ölçeği yatay muhalefet boyutu ile örgütsel adalet ölçeği etkileşim adaleti boyutunun sahip olduğu görülmektedir. Etkileşim adaleti daha çok "ötekinin" durumuna göre değerlendirilen bir adalet beklentisidir. Öğretmenlik mesleğinin dışa açık yönü etkileşim adaleti talebini öncelemektedir. Dolayısıyla etkileşim adaleti boyutunda elde edilen bu sonuç örneklem grubunun mesleki refleksleri ile örtüşmektedir. En düşük ortalamalar ise, örgütsel adalet ölçeği dağıtım adaleti boyutu ile örgütsel muhalefet ölçeği dikey muhalefet boyutundadır. Araştırmada örgütsel yatay muhalefet boyutunda en yüksek ortalamanın elde edilmesi anlamalıdır. Yatay muhalefet örgütte hiyerarşik olarak kendi konumunda bulunanlara açıklanan muhalefet türüdür. Diğer bir ifade ile söylem düzeyindeki muhalif davranışlardır. Merkezi kamu otoritesi altında görev yapan öğretmenlerin söylem düzeyinde yani yatay muhalefet yaklaşımını tercih etmeleri örgüt yapısı ve

kültürü ile de ilişkili olabilir. Bu sonuç Bakan vd. (2017), Biçkes (2017), Püsküllüoğlu ve Altınkurt'un (2018) çalışmalarındaki bulgularla nispeten uyumludur.

Çalışmanın son aşamasında ise araştırma modelini test etmek amacı ile yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi birçok değişken arasındaki ilişkilerin modellenenbilmesi ile araştırma problemini tek bir süreçte, sistematik ve kapsamlı bir şekilde ele almayı sağlamaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988). Öte yandan yapısal eşitlik modellemesine ait ölçüm hataları modele dâhil edilebildiği için daha güçlü sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Dursun ve Kocagöz, 2010).

Model oluşturulmadan önce modelde yer alacak değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 5'te gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler vardır. Dolayısıyla değişkenler arasındaki etkileşimler öngörülebilmektedir.

Tablo 5: Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi

	Etkileşim Adaleti	İşlem Adaleti	Dağıtım Adaleti	Dikey Muhalefet	Yatay Muhalefet
Etkileşim Adaleti	1				
İşlem Adaleti	.499**	1			
Dağıtım Adaleti	.684**	.382**	1		
Dikey Muhalefet	.687**	.498**	.365**	1	
Yatay Muhalefet	.763**	.256**	.361**	.323**	1

$n=347$, ** $p<.01$, * $p<.05$

Tablo 5’te görüldüğü gibi örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu ile örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutu ve dikey muhalefet boyutu arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=.76$, $p<.01$, $r=.68$, $p<.01$). Buna göre örgütlerde etkileşim adaleti algısı arttıkça dikey ve yatay muhalefetin arttığı söylenebilir. Bu ilişki, ölçek boyutlarının ortalamaları ile ilgili elde edilen sonuçları ile de örtüşmektedir. Diğer yandan işlem adaleti algısı ile ($r=.49$, $p<.01$) dikey muhalefet algısı ile yatay muhalefet ($r=.25$, $p<.01$) orta

düzeyde, pozitif ve anlamlı ve bir ilişki olduğu görülmektedir. Dağıtım adaleti ile dikey muhalefet ve yatay muhalefet arasında ise orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ($r=.36$, $p<.01$).

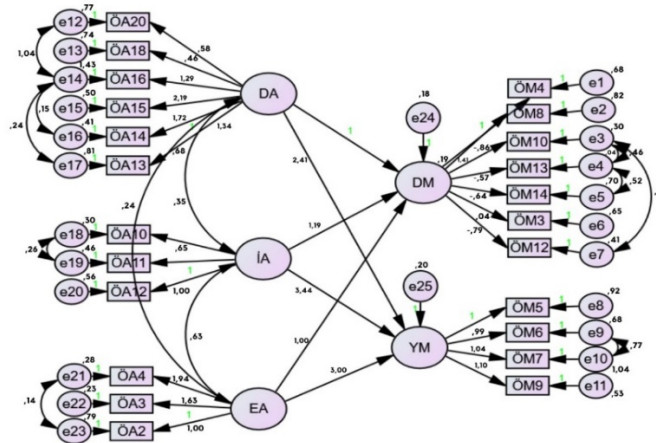
Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacı ile şekil 2’de gösterilen yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Modelin iyi uyum değerlerinin sağlanabilmesi için programın ürettiği değerler doğrultusunda bazı modifikasyonlar yapılmıştır.

Tablo 6: Ölçeklerin Uyum Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	NFI	SRMR	RMR	RMSEA
Yapısal Eşitlik Modeli	445.101	215	2,070	.91	.95	.92	0.04	0.02	.05
İyi Uyum Değerleri*			≤ 3	≥ 0.90	≥ 0.97	≥ 0.95	≤ 0.05	≤ 0.05	≤ 0.05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			$\leq 4-5$	$\geq 0.89-0.85$	≥ 0.95	≥ 0.90	≤ 0.08	≤ 0.08	$\leq 0.06-0.08$

***Kaynak:** Meydan ve Şeşen (2015); Munro (2005); Sreiber, Nora, Stage, Barlow and King (2006); Şimşek (2007); Hooper and Mullen (2008: 53-60); Schumacker and Lomax (2010: 85-90); Waltz, Streikland and Lenz (2010); Wang and Wang (2012:5-9).

Şekil 2: Modelin Test Sonucu



Şekil 2’de model testi sonucu elde edilen uyum indeksleri, modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir

($\chi^2=895,136$, $df=217$, $\chi^2/df= 4.125$, $RMSEA=0.07$, $GFI=0.87$, $CFI=0.95$, $NFI=0.92$, $SRMR=0.04$, $RMR=0.02$).

Ölçeklerin boyutlarına göre oluşturulmuş hipotezlerin sonuçları Tablo 7 de değerlendirilmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Muhalefet –Örgütsel Adalet Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

HİPOTEZLER		β	R2	S.H.	C.R.	P	Sonuç
H1	Etkileşim Adaleti, Dikey Muhalefet Pozitif Yönde Etkiler	1,116	,16	,985	1,412	***	Desteklendi
H2	Etkileşim Adaleti, Yatay Muhalefeti Pozitif Yönde Etkiler	1,262		,145	8,194	***	Desteklendi
H3	Dağıtım Adaleti, Dikey Muhalefeti Pozitif Yönde Etkiler	2,825	,96	,560	3,807	***	Desteklendi
H4	Dağıtım Adaleti, Dikey Muhalefeti Pozitif Yönde Etkiler	3,083		,639	3,772	***	Desteklendi
H5	İşlem Adaleti, Yatay Muhalefeti Pozitif Yönde Etkiler	2,425	,59	,661	5,213	.117	Desteklenmedi
H6	İşlem Adaleti, Dikey Muhalefeti Pozitif Yönde Etkiler	2,220		,560	5,358	***	Desteklendi

Tablo 7’de elde edilen değerlere göre standardize edilmiş beta katsayısı anlamlı olan hipotezler kabul edilmiştir. Modele ait elde edilen R2 değerlerine göre, etkileşim adaleti yatay ve dikey muhalefetin % 96’sını, dağıtım adaleti % 59’unu, işlem adaleti ise % 16’sını açıklamaktadır. Oluşturulan modele göre elde edilen değerler incelendiğinde, etkileşim adaleti

dikey ve yatay muhalefeti, pozitif yönde etkilemektedir. Dağıtım adaleti, yatay muhalefet ve dikey muhalefeti pozitif yönde etkilemiştir. İşlem adaleti ile yatay muhalefet arasında bir etki tespiti yapılamamıştır. Dolayısıyla araştırmamızda oluşturduğumuz 6 hipotezimizin 5’i desteklenmiştir.

6. SONUÇ

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda Isparta il merkezinde Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerden veriler toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS ve AMOS programlarında yapılan analizlerle çözümlenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin boyutlarının ortalamaları incelendiğinde en yüksek oranın “örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutunda gerçekleştiği görülmektedir. Yatay muhalefet, muhalif yaklaşımlarının eleştirel ve söylem düzeyinde dile getirmesi durumudur. Merkezi kamu otoritesi altında görev yapan öğretmenlerin eylemden ziyade söylem

düzeyinde muhalefet yaklaşımı sergilemeleri örgüt yapısıyla da ilişkilendirilebilir.

Korelasyon analizi sonuçları itibarıyla örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu, işlem adaleti boyutu ve dağıtım adaleti boyutları ile örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutu ve dikey muhalefet boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Araştırmamızda en yüksek korelasyon örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutunun dikey yatay muhalefet boyutu arasında ($r=.76$, $r=.68$) arasında olduğu görülmektedir ($p<.01$). Bu bağlamda göre örgütsel adalet beklentisi arttıkça örgütsel muhalefet düzeyinin arttığı söylenebilir.

Tespit edilen ilişkilerden dolayı boyutlar arası etkileşimler öngörülmesi ve yapısal

eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Bu bağlamda yapısal eşitlik modeli analizinde, araştırmanın bütün değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin varlığı tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen ilk bulgulara göre örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu, örgütsel muhalefetin dikey ve yatay muhalefet boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel adalet dağıtım adalet boyutu, örgütsel muhalefet yatay muhalefet ve dikey muhalefetini pozitif yönde etkilemiştir. Örgütsel adalet işlem adaleti ile örgütsel muhalefet yatay muhalefet arasında ise bir etki tespit edilememiştir.

Öğretmenler karşılaştıkları adaletsiz uygulamalar karşısında muhalefeti bir iletişim kanalı olarak kullanmaktadırlar. Diğer bir ifade ile öğretmenler kendilerini ifade ederlerken, gündeme getirdikleri fikirleri ile çalışma ortamında karşı karşıya kaldıkları adaletsiz uygulamalar karşısında örgütsel adalet taleplerini muhalif söz ve davranışları ile dillendirebilmektedirler. Elde edilen sonuçlar, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet kavramlarının birbirleri arasındaki ilişkinin araştırma konusu yapıldığı tek çalışma olan Kavak ve Kaygın'ın (2018) akademisyenler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada elde ettikleri sonuçlarla örtüşmektedir.

Alga ve Eroğlu'nun (2018) araştırmalarında çalışanların yöneticilerin bir nevi adil olmayan bir uygulama olarak kabul edilebilecek olan yasal haklarının engellenmesi durumunda muhalif davranış sergileme eğilimleri daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırmada elde edilen sonuçlar Alga ve Eroğlu'nun ulaştığı sonuçlarla örtüşmektedir. Örgütsel

muhalefet, bir yanlışlığı, hukuksuzluğu ya da adaletsizliğe dikkat çekmektir. Örgütsel anlamda yanlış giden şeylerin düzeltilmesini talep etmektir. Doğal olarak örgütlerde çalışanlar tarafından adalet beklentisinin gündeme getirilmesi ve talep edilmesi yöneticilerin sıklıkla karşılaştıkları bir durumdur.

Elde edilen sonuçlar farklı düzeylerdeki muhalefet davranışının adalet taleplerini gündeme getirdiği, adalet talebi ve beklentisi için muhalefet davranışının bir iletişim modeli olarak değerlendirildiği gözlenmektedir. Bilinç düzeyi oldukça yüksek bir meslek grubu olan öğretmenlerin görev yaptıkları örgütlerde karşı karşıya kaldıkları, adil olmayan durumlar karşısında sıklıkla farklı türlerde muhalif davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Farklı türdeki muhalefet stratejileri örgütsel adalet boyutlarında etkili olduğu, adalet beklentilerini tetiklediği görülmektedir.

Bu bağlamda eğitim örgütlerindeki yöneticiler çalışanların muhalif yaklaşımlarına daha anlayışlı olmaları, çalışanlardan gelen tepkileri dikkate almaları, mümkünse gerekli gördüklerinde müdahale etmelerini teşvik etmeleri beklenmektedir.

Diğer tüm çalışmalarda olduğu gibi bu çalışma da bazı sınırlılıklara sahiptir. İleriki çalışmalarda daha farklı örneklerle çalışılması ve araştırmanın farklı örgütlerde yapılması, daha doğru genellemelerin yapılabilmesine imkân verebilecektir. Aynı zamanda takip eden çalışmalarda araştırma modeline farklı değişkenler eklenerek analizler yapılabilir.

KAYNAKÇA

- ANDERSON, J. C. ve GERBING D. W. (1988). "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, (103), 411-423.
- ALGA, E., EROĞLU, G.Ş. (2018). "Çalışanların Örgütsel Muhalefete İlişkin Algılamalarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt.10 S.24*, 129-157.
- EVERY, D., R., QUINONES, M., A. (2002). "Disentangling the effects of

- voice: The Incremental Roles of Opportunity, Behavior and Instrumentality in Predicting Procedural Fairness”, *Journal of Applied Psychology*, S. 87, 81–86.
3. AVTGİS, T. A., MADDOX, C. T., TAYLOR, E., PATTERSON, B. R. (2007). “The Influence of Employee Burnout Syndrome on the Expression of Organizational Dissent”, *Communication Research Reports*, 24(2).
 4. AYDEN, C., YILMAZ, İ. (2018). “Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet ve Değişime Bağlılık Boyutları ile İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Turkish Studies*, 13(7), 339-366.
 5. BEUGRE, C. D. (2002). “Understanding Organizational Justice and its İmpact on Managing Employees: An African Perspective”. *Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
 6. BAKAN, İ., DOĞAN, İ. F., YILMAZ, Y. S. (2017). “Çalışanlarda Mesleki Öz Yeterlilik Algısı ile Örgütsel Muhalefet İlişkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 54-70.
 7. BOS, K. V. (2001). “Fundamental Research by Means of Laboratory Experiments is Essential for a Better Understanding of Organizational Justice”, *J. Vocational Behaviour*, 58,254-259.
 8. BURNS,T., WAGNER, C.(2013). “Organizational Dissent”, *Principal Leadership*. 14 (4). 28-32.
 9. BİÇKES, D. M. (2017). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Muhalefetin Bireylerarası Saldırganlık Üzerindeki Etkisi, Kapadokya’daki Otellerde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(4), 957973.
 10. BARLING, J., PHILLIPS, M. (1993). “Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study”. *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
 11. BABAOĞLAN, E. ve ERTÜRK, E. (2013). “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 87-101.
 12. CİHANGİROĞLU, N., YILMAZ, A (2010). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 195-212.
 13. CROUCHER, S. M., ZENG, C., & KASSING, J. (2016). “Learning To Contradict And Standing Up For The Company: An Exploration Of The Relationship Between Organizational Dissent, Organizational Assimilation, And Organizational Reputation”, *International Journal of Business Communication*, 1-9.
 14. COWHERD, D. M. & LEVİNE, D. I. (1992). “Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory”, *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 302-320.
 15. COLQUİTT, J.A. (2001). “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
 16. DAĞLI, A., AĞALDAY, B. (2015). “Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşleri”, *İlköğretim Online*, 14(3).
 17. DAVRAS, Ö. (2019). “Tüketici Temelli Destinasyon Marka Değeri Modellemesi: Isparta Destinasyonu Örneği”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/ Journal of Travel and Hospitality Management* 16 (3), 2019, 515-532.
 18. DEMİREL, Y. ve SEÇKİN, Z. (2011). “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü

- Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Bilig*, 56, 99-119.
19. DOOLEY, R. S., FRYXELL, G. E. (1999). “Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams”, *The Academy of Management Journal*, 42(4), 389-402.
 20. DURSUN, Y., KOCAGÖZ, E. (2010). “Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (35), 1-17.
 21. DUAN, J., LAM, W., CHEN, Z. & ZHONG, J. A. (2010). “Leadership Justice, Negative Organizational Behaviors, and the Mediating Effect of Affective Commitment”, *Social Behavior and Personality*, 38(9), 1287-1296.
 22. ERGÜN, H., ÇELİK, K. (2018). “Örgütsel Muhalefet Türkçeye Uyarlaması”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.48, 398-414.
 23. FARREL, D. (1983). “Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study”, *The Academy of Management Journal* Vol. 26, No. 4, 596-607.
 24. FOLGER, R. & KONOVSKEY, M.A. (1989). “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”, *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
 25. GARNER, J. T. (2006). “When Things Go Wrong at Work: Expressions of Organizational Dissent as Interpersonal Influence”, *The Office of Graduate Studies of Texas A&M University*, 3-4-7-8.
 26. GÜRBÜZ, S. (2008). “İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi”, *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 49-77.
 27. GREENBERG, J. (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
 28. GREENBERG, J. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, *Journal Of Management*, 16(2), 399-432.
 29. HOOPER D, COUGHLAN J, MULLEN M. (2008). “Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit”. *Electronic Journal of Business Research Methods*; 6(1).
 30. HEGSTROM, T. G. (1991). “The Accounts of Organizational Dissenters”. Paper Presented at the University of Colorado Conference on Narrative and Organizational Studies in Communication, Keystone, CO.
 31. JANİS, I. L. (1982). *Groupthink* (2nd ed.). Houghton Mifflin, Boston.
 32. JEON, J-H. (2009). “The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment Exploring the Mediating Effect of Trust in Top Management”. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Minnesota, USA.
 33. İŞCAN, Ö.F., SAYIN, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
 34. KARAEMİNOĞULLARI, A. (2006). “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
 35. KAVAK, O., KAYGIN, E. (2018). “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi”, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 04 (01).
 36. KASSİNG, J.W. (1998). “Development and Validation of the Organizational Dissent Scale, *Communication Quarterly*, Volume, 12 (2), (s). 183-229.

37. KASSİNG, J. W., FANELLI, S. A. ve CHAKRAVARTHY, L. (2015). "Full-And Part-Time Dissent: Examining the Effect of Employment Status on Dissent Expression", *International Journal of Business Communication*, 1-11.
38. KASSİNG, J. W. (1997). "Articulating, Antagonizing and Displacing: A Model of Employee Dissent", *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
39. KASSİNG, J.W. (2002). "Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies", *Management Communication Quarterly*, 16, 187-209.
40. KASSİNG, J. W. ve ARMSTRONG, T. A. (2002). "Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression", *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
41. KLEİNE, R.B. (2011). "Principel and Practice of Structural Equation Modeling" (3.ed), Guilford Press, New York.
42. KORSGAARD, M. A.ve ROBERSON, L. (1995). "Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions", *Journal of Management*, S. 21, 657-669.
43. KONOVSKEY, M. A. (2000). "Understanding Procedural Justice and Its Impact On Business Organizations", *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
44. KANESHİRO, P. (2008). "Analyzing the Organizational Justice Trust and Commitment Relationship in A Public Organization", Ph.D. Thesis, Northcentral University.
45. LANDİER, A., SRAER, D. ve THESMAR, D. (2009). "Optimal Dissent in Organizations", *Review of Economic Studies*, 76, 761-794.
46. LEVENTHAL, G.S. (1980). "What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study Of Fairness İn Social Relationships. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED142463>
47. LAMBERT, E. (2003). "The Impact Of Organizational Justice On Correctional Staff", *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155- 168.
48. MEYDAN, C. H. (2011). "Adalet Algısı-İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 195-222
49. MEYDAN, C.H. ve ŞEŞEN, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Detay Yayıncılık, Ankara.*
50. MUNRO BH. (2005). *Statistical Methods For Health Care Research. Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia.*
51. NİEHOFF, P.B. ve MOORMAN R. (1993). "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *The Academy of Management Journal* 36(3):527-556.
52. NG, T. W. H. ve FELDMAN, D. C. (2012). "Employee Voice Behavior a Meta - Analytic Test of the Conservation of Resources Framework", *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
53. NERDİNGER, F. W. (2007). "Wenn Ungerechtigkeit Teuer Wird – Kontraproduktives Verhalten İm Unternehmen", *Organisations Entwicklung*, Vol.26, No.1, 32-35.
54. ÖZDEMİR, A. (2013). "Öğretim Elemanlarının Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmen Adaylarının Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki: İç Motivasyonun Aracılık Rolü", *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 269-291.
55. ÖZEN-İŞBAŞI, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin*

- Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
56. POLAT, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
57. PÜSKÜLLÜOĞLU, E. L. ve ALTINKURT, Y. (2018). “Öğretmenlerin Eleştirel Düşünme Eğilimleri ile Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.
58. PETERSON, R. S., OWENS, P. D., TETLOCK, P. E., FAN, E. T. ve MARTORANA, P. (1998). “Group Dynamics in Top Management Teams: Groupthink, Vigilance, and Alternative Models of Organizational Failure and Success”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2-3), 272-305.
59. SADYKOVA, G. ve TUTAR, H. (2014). “Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme”, *İşletme Bilimi Dergisi Cilt:2 Sayı:1*.
60. SCHUMACKER R., LOMAX R. A., (2010). “Beginner's Guide to Structural Equation Modeling”. Taylor & Francis Group, New York.
61. SCHREİBER J., Nora A, STAGE FK, BARLOW EA, KING J. (2006). “Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review”. *The Journal of Educational Research*, 99(6).
62. SONGÜR, N., BASIM, H. N. ve ŞEŞEN, H. (2008). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Adalet Algısının Öncüllük Rolü”. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 79-100.
63. STRONG, B. (2002). The Importance of a Dissenting Voice in Business. <http://strong.groups.et.byu.net/pages/articles/articles/dissent.pdf>, 03.01.2012.
64. SPRAGUE, J.A. ve RUUD, G.L. (1988). “Boat-Rocking in the High Technology Culture”, *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.
65. SHOLİHİN, M. ve PİKE, R. (2010). “Organizational Commitment İn The Police Service: Exploring The Effects Of Performance Measures, Procedural Justice And İnterpersonal Trust”, *Financial Accountability and Management*, 26(4), 392-421.
66. ŞEŞEN, H. ve BASIM, N. (2010). “Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatminin Aracılık Rolü”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37, 171-193.
67. ŞİMŞEK Ö. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LİSREL Uygulamaları. Ekinoks, Ankara.
68. TABACHNİCK, B.G. ve FİDELL, L.S. (2014). *Using Multivariate Statistic*. Pearson, London.
69. TDK. (1998). *Türkçe Sözlük*. TDK Yayınları. Ankara.
70. YILDIZ, E. (2015). “Tüketici Temelli Marka Değerinin Marka Tercihlerine Etkisinde Ailenin Aracılık Rolü”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 5, S.1.
71. WANG J, WANG X. (2012). *Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus: Methods And Applications*. John Wiley & Sons, West Sussex.
72. WALTZ C., STRCİKLAND O., LENZ E. (2010). “Measurement in Nursing and Health Research”. New York: Springer Publishing Company.