



The relationship between employees' silence behavior and career expectations within the scope of justice perception

İşgörenlerin adalet algılamaları kapsamında sessizlik davranışının kariyer beklentisi ile ilişkisi

Mahmut Demir¹

Abstract

The purpose of this study is to investigate the effects of employees' silence behavior on career expectations within scope of justice perception in ground handling business of airports. After a literature search that related to subject, a questionnaire was developed from the previous studies. Data were collected at airports in Antalya, Milas-Bodrum and Dalaman by research groups in face-to-face interviews with 497 employees and were analyzed with PASW statistical program. Firstly, the validity and reliability analysis was conducted on data. Secondly, structural and convergent validity of the data have revealed with the factor analysis. Thirdly, correlation analysis was used to investigate the relationship between independent variables (despair, insensitive, impartiality, distrust) and career expectation. Finally, it was tested using a regression analysis to determine the affects of independent variables on the factor of career expectation. As a result, research findings suggest that a significant relationship was found between three of the four independent variables (despair, impartiality, and distrust) and employees' career expectation.

Özet

Bu çalışmanın amacı, havalimanı yer hizmetleri işletmelerinde işgörenlerin adalet algılaması kapsamında sessizlik davranışının kariyer beklentisi üzerindeki etkisini araştırmaktır. Konuyla ilgili önceki çalışmalardan yapılan alan yazın taramasından sonra bir anket geliştirilmiştir. Antalya, Milas-Bodrum ve Dalaman Havalimanlarında bir grup araştırmacı ile yüz yüze görüşme yöntemiyle 497 kişiden toplanan veriler PASW istatistik programı ile analiz edilmiştir. Öncelikle verilere geçerlik ve güvenilirlik analiz uygulanmıştır. İkinci olarak, verilerin yapısal ve yakınsak geçerliliği faktör analizi ile ortaya konulmuştur. Üçüncü aşamada, bağımsız değişkenler (umutsuzluk, duyarsızlık, tarafsızlık ve güvensizlik) ile kariyer beklentisi arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak, bağımsız değişkenlerin (umutsuzluk, duyarsızlık, tarafsızlık ve güvensizlik) kariyer beklentisi faktörü üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak, araştırma bulguları bağımsız değişkenden üçü (umutsuzluk, tarafsızlık ve güvensizlik) ile kariyer beklentisi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

¹ Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu, Eğirdir/Isparta, mdemir1@gmail.com

Keywords: Employees, Perceived justice, Organizational silence, Career expectation, Ground handling business **Anahtar Kelimeler:** İşgören, Algılanan adalet, Örgütsel sessizlik, Kariyer beklentisi, Yer hizmetleri işletmeleri

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

1. Giriş

Turizm yalnızca konaklama, seyahat, yiyecek-içecek gibi temel tatil unsurlarından oluşmamaktadır. Bunları destekleyen ve turizm sisteminin önemli bir parçası olan ulaştırma unsuru da önemlidir. Ulaştırma unsurunun içinde en dinamik yapıda olan ise hava ulaştırmacılığıdır. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmeleri farklı demografik ve sosyo-kültürel özellikler taşıyan işgörenlerin bulunduğu hassas bir yapıya sahiptir. Bu yapı içinde hizmet üretimi ve sunumunun gerçekleştirilmesi için yönetim, müşteri ve işgörenlerin kişisel olarak neden olduğu baskı, örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz birtakım etkiler yaratabilmektedir. Bu etkiler işgörenlerin algılamalarına göre farklılık gösterebilmektedir. Bazı durumlarda önyargılı ve bilinçli tutum ve hareketlerin etkisiyle, olduğundan farklı gelişen işgören davranışları, bazı durumlarda ise gerçekten yöneticilerin taraflı, adaletsiz, yanlış kararları ve uygulamaları sonucunda bireyin istem dışı davranışlarda bulunmasına neden olabilmektedir.

Turizm sektörü içinde en riskli alanlardan biri olarak görülen havacılık faaliyetleri ve işletmelerinde işgörenlerin yetkilerinin sorumluluklarına göre daha sınırlı olması yönetsel kararların kişisel ilişkilere dayandırılmadan objektif bir şekilde verilmesini gerekli kılmaktadır. Sektörel özellikler nedeniyle daha nitelikli işgörenlerin istihdam edilmesi yöneticilerin işlerini kolaylaştırırken, sunulan olanakların eksikliği ya da yetersizliği iş doyumsuzluğuna dönüşebilmektedir. Bu tür işletmelerde sağlanan olanakların algılanması kişilere göre farklı olsa da, işgörenler üzerinde yarattığı etki düzeyi birbirine yakın olabilmektedir. Hatta yönetsel uygulamaların, sunulan maddi ve manevi olanaklardan daha etkili olduğunu ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır (Van Scotter, 2000; Rhoades & Eisenberger, 2002; Meyer & Smith, 2000; Van Knippenberg & Sleebos, 2006).

Bu çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik kavramlarının oluşturduğu ilişki durumun işgörenlerin kariyer beklentilerine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın amacı, örgüt içinde yaşanan adaletsizlik davranışları karşısında işgörenlerin sessiz kalma nedenleri ve bu sessizliğin kariyer beklentileri üzerindeki etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışmada öncelikle kavramsal olarak alan yazın taraması yapılmıştır. Buradan elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan anket aracılığıyla Antalya, Dalaman ile Milas-Bodrum havalimanlarında faaliyet gösteren yer hizmetleri şirketlerinde çalışan işgörenlerle bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir.

2. Alan yazın

2.1. Örgütsel adalet

Bireylerin çalışma yaşamında adalet algılamalarındaki farklılıklar, tutum ve davranışlarına etki edebilmektedir (Demir ve Demir, 2012). Hatta işgören davranışlarının yaratmış olduğu örgütsel davranışın gelişmesinde yönetsel karar ve uygulamalar olduğu kadar kişisel özelliklerin de etkili olduğu bilinmektedir (Demir, 2011). Örgütsel adalet ile örgütsel davranış ilişkisine odaklanan araştırmalar bu konuların etkileşimsel bir ilişkiye sahip olduğunu ve örgütsel adaletin gerek birey gerekse örgütsel davranışı önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır (Bakhshi, Kumar & Rani, 2009; Eberlin & Tatum, 2005; McDowall & Fletcher, 2004; Aryee, Budhwar & Chen, 2002; Tan & Lim, 2009; Appelbaum, Deguire & Lay, 2005; Bennett & Robinson, 2000; Fox, Spector & Miles, 2001). Örgütsel davranış ile ilişkilendirildiğinde adalet kavramının her bir konu ile farklı açıdan ele alındığı görülmektedir. Bu çalışma kapsamında örgütsel adalet, Greenberg (1990)'ın işyerinde yönetsel uygulamaların işgörenler tarafından objektif, adil ve şeffaf bir yaklaşım şeklinde değerlendirilmesi olarak benimsenmekte ve yaklaşımlar bu çerçevede ele alınmaktadır.

İşgörenlerin adalet algılamalarında, yönetsel karar ve uygulamaların en önemli faktör olarak belirlendiği çok sayıda araştırmaya ulaşmak mümkündür (Ambrose, 2002; Cohen-Charash & Spector, 2001; Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg, 2001; Jordan & Turner, 2008; Lawrence & Robinson, 2007). Örgütlerde işgörenler, genellikle kendileri ile başkalarını karşılaştırdıkları için adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması olmayıp, örgütsel kuralların uygulanma şekli ve örgüt üyelerinin etkileniş düzeyi de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Adaletin olumlu algılanması işgören davranışlarının pozitif oluşmasına katkı sağlarken olumsuz algılanması örgütsel sapma davranışlarının oluşmasına yol açmaktadır (Demir & Tütüncü, 2010; Özmen, Arbak & Özer, 2007). İşgörenlerin adalet algılaması, örgütsel adaletin boyutlarına göre farklı şekillerde görülebilmektedir. Algılama işgörelere göre farklılık gösterebildiği gibi adalet boyutlarına göre de farklı olabilmektedir. Çünkü her bir işgörenin farklı amaç ve çıkarlarına göre engellerle karşılaşması algılamanın kişilere göre değişebileceğini göstermektedir.

Alan yazında örgütsel adalet kavramı ile ilgili olarak en yaygın üç boyut üzerinde çalışmaların olduğu ve bunların; “dağıtım adaleti”, “işlem adaleti” ve “etkileşim adaleti” şeklinde yer aldığı görülmektedir (Greenberg, 1987; Moorman, 1991). Dağıtım adaleti algılaması sonuçlara yönelik tepkilere neden olan adaletsizliklerdir. Bu tür adaletsizlik, kaynakların örgüt içinde belirli standartlar ve işlevsel kurallara göre tanımlanan işgörelere paylaştırılmasındaki (Greenberg, 1990; Moorman, Blakely & Brian, 1998; Searle & Ball, 2004) farklı ve yanlı tutumlar sonucunda oluşan davranışların tepkisel görünümüdür. İşgörenlerin hak ettikleri ya da elde ettikleri ekonomik ve sosyal sonuçları

diğerleriyle karşılaştırdıklarında beklentilerin altında gerçekleşmesi, işgörenler arasında farklı uygulamalar yapıldığını ve dağıtımın adil olmadığını düşünmesinin sonucunda, ya aktif olarak eylem ya da pasif olarak sessizlik davranışı sergilenabilmektedir. Dağıtım adaletinde işgörenlerin kaynaklar ve çıktılardan adil oranda yararlandırılması öngörülmektedir.

Örgütsel adalet boyutunun ikincisi işlem adaleti; kazanımların belirlenmesinde kullanılan yöntem ve süreçlerle ilgili algılanan adaletsizlikler olarak örgüte yönelik tepkileri ifade etmektedir (Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg, 2005; Ngodo, 2008; Tangirala & Ramanujam, 2008). İşlem adaletinde karar alma süreci ve uygulamalardan önce işgörenlerin duygu ve düşüncelerinin değerlendirilmesi ile bu süreçte kullanılan yöntem ve uygulamaların yöneticiler tarafından uygulanma şekli önemlidir. Dağıtım kararlarının tutarlı, doğru, önyargıdan uzak düzeltilebilir özellikte, işgörenlerin de temsil edilerek etik kuralları çerçevesinde alınması gerekir (Leventhal, 1980). Çünkü bu durumda algılanan adaletsizlik sonucunda oluşan tepki bireysellikten ziyade örgütsel boyutta olabilmektedir. İşgörenlerin işlem adaleti algısının olumsuz yönde gerçekleşmesi, iş yaşamında isteksizlik, işe devamsızlık ve hatta işten ayrılmalarına neden olabilecek sonuçları doğurabilmektedir (Demir, 2012). İşgörenlerin bu boyutta herhangi tepkisinin olmaması kişisel çıkarların ön planda tutulmasından kaynaklanabilmektedir.

Etkileşim adaleti, işgörenlerin yöneticileriyle olan iletişim ve ilişkilerine göre algılanan durumun davranışlara yansımaları olarak değerlendirilmektedir (Bakhshi, Kumar & Rani, 2009; Greenberg, 1990). Etkileşim adaleti, işgörelere yönelik tutum ve davranışların yöntem ve şekilleri açısından algılanması (Bies, 2001) ve bunun sonucunda oluşabilecek örgütsel bağlılık ya da sapma davranışının görülmesinde etkili olabilmektedir. Bu tür adalet algılamasının olumsuz sonuçlarından kaçınmak için örgüt içinde tüm bireylerin ve işgören-yönetici ilişkilerinin belirli bir saygı çerçevesinde iletişim kurarak, açıklamaların gerekçelere dayanması, uygun bir ifade biçimiyle samimi ve açık sözlü olarak gerçekleşmesi gerekir (Svari, Svensson, Slåtten, & Edvardsson, 2010). Aksi halde etkileşim adaletsizliği algılamaları yöneticilere karşı tepki davranışlarına neden olabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

2.2. Örgütsel sessizlik

Havacılık alanında faaliyet gösteren işletmelerde işgörenlerin gerek kişisel, gerekse örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için iletişim ve ilişkilerini geliştirmek ve üst düzeyde tutmak önemli bir zorunluluktur (Demir, 2012). İşgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla olduğu kadar yönetimle de belirli kurallar çerçevesinde etkin bir iletişime sahip olması gerekir. Ancak işgörenlerin zaman zaman iletişim kurmada zorlandıkları, çekindikleri ya da başka nedenlerden dolayı diğer çalışanlara mesafeli yaklaştıkları da bilinen bir gerçektir. Tabii ki bunu etkileyen pek çok faktör söz konusu

olabilmektedir. Bu aşamada, örgüt içinde yaşanan bazı adaletsiz durumlara rağmen işgörenlerin sessiz kalmalarını ifade eden örgütsel sessizlik kavramı ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel sessizlik konusunun 2000'li yılların başından itibaren araştırmacıların üzerinde yoğunlukla çalıştığı konulardan birisi olsa da, daha önce yapılan araştırmalarda (örn. Tyler, 1978; Kolarska & Aldrich, 1980; Wiggins, 1983; Saville-Troike, 1985; Wilmer, 1996) doğrudan ya da dolaylı olarak örgütsel davranış çalışmaları kapsamında incelendiği görülmektedir. Bu çalışmalarda farklı boyutlarıyla incelenen örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgüt içinde çeşitli neden ve amaçlarından dolayı duygu, düşünce ve eylem olarak duyarsız davranmaları olarak açıklanmıştır. Örneğin Morrison & Milliken (2000) sessizliği, işgörenlerin kişisel ve örgütsel gelişim ile ilgili bilgi ve düşüncelerini bilinçli şekilde saklama olarak tanımlarken, Pinder & Harlos (2001) işgörenlerin kendi çıkarlarını da düşünerek işyerindeki kişisel değerlendirmelerini yöneticilere sözlü ya da yazılı ifadeden kaçınma olarak ifade etmektedir. Pinder & Harlos (2001) çalışmasında, Jensen (1973)'in ortaya koyduğu sessizliğin beş tane ikili işlevi olduğunu açıklamaktadır. Bunlar; (1) insanları bir araya getirdiği gibi birbirinden uzaklaştırabilir, (2) ilişkilere zararda verebilir, katkı da sağlayabilir, (3) hem bilgi sağlar hem de gizler, (4) derin düşünmenin ya da düşünce yokluğunun belirtisi ve (5) hem kabullenme hem de muhalefet etme olabilir. Çakıcı (2007) ise, işgören sessizliği olarak bu davranışı aktif, bilinçli, kasıtlı/amaçlı bir eylem yaklaşımıyla incelenmiştir.

Örgütsel sessizlik kapsamında işgörenlerin bu tür davranışları sergilemelerini açıklayabilecek bazı kuramsal çalışmalara rastlamak mümkündür. Bireyler sessizlik davranışında bulunmalarıyla kazanacakları ya da kaybedeceklerinin muhasebesini yaparak duruma göre karar verirler. Fayda-maliyet analizi olarak bilinen bu kurama göre kişisel çıkarların engellenmesi ya da kaybedilenlerin fazla olma ihtimali durumunda sessizleşmenin organize olarak görüleceği öne sürülmektedir (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003; Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes ve Wierba, 1997). İşgörenlerin kariyer planı içinde terfi beklentilerinin gerçekleşmemesi ve işini kaybetme riski öngörülen bir bedel olarak (Çakıcı, 2007) değerlendirildiği için örgüt içinde konuşma ya da sessiz kalma davranışına karar verilmektedir. Bu konuda diğer bir yaklaşım Vroom'un Bekleyiş Kuramıdır. Bu kurama göre bireyin kişisel özellikleri ve beklentilerine göre davranışları şekillenmektedir (Eren, 2003). İstenilen bir sonucun gerçekleşmesi, istenilmeyenlerin engellenmesi durumunda bireyin tahmini olumlu yönde ise, bu tutuma yönelik davranışın oluşması görülür (Premeaux & Bedeian, 2003; Van Dyne, Ang & Botero, 2003).

Noelle-Neumann'ın (1974) geliştirdiği ve sessizlik sarmalı olarak bilinen kurama göre; birey toplumsal baskı ya da korku nedeniyle yalnızlık duygusuna kapılma endişesiyle kendi düşüncelerine aykırı da olsa çoğunluğa katılma eğilimindedir. Bireyler azınlık içinde kalmaları durumunda toplum ya da örgüt içinde çoğunluğun yarattığı etkiyi göstermeyeceği için kendi düşünce ve eylemlerini

gizleyerek sessizlik sarmalı içinde yer alırlar. Aksi halde dışlanma durumuyla karşı karşıyadır (Çakıcı, 2007; Bowen & Blackmon, 2003). Bu bağlamda bireyler, ortama uyum gösterme davranışını geliştirerek kendini uyarılma eğilimindedir. Bu kurama göre, bireyler durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için çaba göstererek yalnız kalmak istemezler (Çakıcı, 2007; Premeaux & Bedeian, 2003).

Örgüt içinde işgörenlerin sessiz kalmasının kişisel ve örgütsel boyutta zararlarının olduğu yapılan çalışmalarda açıkça ortaya konulmaktadır (Van Dyne, Ang & Botero, 2003; Milliken, Morrison & Hewlin 2003; Premeaux & Bedeian, 2003; Pinder & Harlos 2001). Bu çalışmaların yalnızca bir kısmında örgütsel sessizliğin nedenleri üzerinde durulurken, genelde örgütsel boyuttaki sonuçlar üzerine araştırmalar yapılmıştır. Örgütsel ve kişisel faktörlere dayandırılan işgören sessizliğinin temelinde terfi ve kadrolama ile ilgili kişisel çıkarların zarar görmemesi, örgüt içinde huzuru bozan kişi olarak algılanmama, konuşmanın hiçbir yararı olmadığı gibi zararının olması düşüncesi, yalnız kalma ve dışlanma duygusu vb. nedenler yatmaktadır (Çakıcı, 2008; Premeaux & Bedeian, 2003; Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Çakıcı (2008) yapmış olduğu çalışmasında işgören sessizliğinin nedenleri olarak beş faktör belirlemiş bunları; (1) yönetsel ve örgütsel nedenler, (2) iş ile ilgili korkular, (3) deneyim eksikliği, (4) izolasyon korkusu ve (5) ilişkileri zedeleme korkusu olarak ifade etmiştir.

Örgütsel adaletsizliğin görüldüğü çalışma ortamında, sessiz kalmanın kişisel çıkarların sağlanması için işgörenleri kariyer beklentilerine cevap verse de, örgütsel boyutta zararları daha fazla olabilmektedir. Aynı örgüt içinde terfi eden bir kişinin ileriki dönemlerde benzer durumlarla karşılaşması örgütün geleceği açısından son derece riskli bir durum yaratmaktadır. Örgütsel sessizliğin günümüz yönetim modelleri içinde benimsenmesi söz konusu olamaz. Buna rağmen, bazı sektörlerde özellikle yönetsel yetersizliğe sahip örgütlerde işgören sessizliğinin yaşandığı bilinmektedir. Alan yazından elde edilen bilgiler araştırmanın hipotezlerinin oluşturulmasında önemli katkı sağlamıştır. İşyerinde adaletsiz uygulamalara karşı sessiz kalmanın temelinde farklı nedenler olabilir. Ancak bu çalışmada adaletsiz uygulama, davranış ve ilişkilerin bireylerin kariyer beklentisi ile ilişkisi kapsamında değerlendirilmiş ve hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

H₁: Yöneticilerin adaletsiz uygulamalarının yarattığı umutsuzluk bireylerin kariyer beklentisini etkiler.

H₂: Yöneticilerin adaletsiz uygulamalarında tarafsız kalma, bireylerin kariyer beklentisini etkiler.

H₃: Yöneticilerin adaletsiz uygulamalarına karşı duyarsız kalan bireylerin kariyer beklentisi vardır.

H₄: Yöneticilerin adaletsiz uygulamalarının yarattığı güvensizlik bireylerin kariyer beklentisini etkiler.

3. Yöntem

3.1. Araştırma ölçeği

Havacılık sektöründe çalışan işgörelere yönelik yapılan bu araştırmada alan yazın taramasından elde edilen bilgilerle Van Dyne, Ang & Botero (2003), Çakıcı (2008) ve Demir (2012)'in yapmış oldukları çalışmalardan yararlanılarak bir anket oluşturulmuştur. Ankette katılımcıların demografik özelliklerine yönelik olmak üzere 6 adet kapalı uçlu, 2 adet adalet algılamasına yönelik durum tespiti ve Likert tipi ölçekte 29 adet bağımsız ve bağımlı değişkenlerin yer aldığı toplam 37 adet soru yer almaktadır. Likert ölçeğine göre hazırlanan soru ifadeleri içinde katılımcıların gelişigüzel doldurup doldurmadığını belirlemek üzere ters (reverse) soru ifadelerine de yer verilmiştir. Toplam 29 değişken ile temsil edilen ve Likert türü 5'li aralıkta (1=kesinlikle katılmıyorum.... 5=kesinlikle katılıyorum) yapılandırılmış olan ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasının sağlanması için öncelikle 50 kişi ile bir ön test yapılmıştır. Buradan elde edilen geçerli analiz sonuçlarına dayanarak 181 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın ilk bölümü 11. Ulusal Turizm Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur. Kongre katılımcılarının sağladığı katkı ve eleştirilerden hareketle Demir (2012)'in çalışmasından da yararlanılarak yeniden geliştirilen ölçekle uygulamaya devam edilmiş ve ilk çalışmadan farklı katılımcıların oluşturduğu toplam 497 kişi ile gerçekleştirilmiştir.

3.2. Veri toplama

Araştırma verileri Antalya, Dalaman ve Bodrum-Milas havalimanlarında yer hizmetleri işletmelerindeki işgörelere elde edilmiştir. İşletmelerin farklı bölümlerinde çalışan işgörelere yüz yüze görüşme yapılarak 2013 yılında toplanan verilerin anket uygulaması işletme yönetiminin bilgisi ve katkısı olmadan tamamen çalışma saatlerinin dışında gerçekleştirilmiştir. Yalnızca DHMİ ve Emniyet Birimlerinin üst düzey yetkililerinden alınan izinle gerçekleştirilen anket çalışmasında böyle bir yaklaşımın sergilenmesinin temel amacı, işgörelere daha sağlıklı veri elde edebilmektir. Diğer bir deyişle anket yapılan işgörelere kendi yönetici ve diğer işgörelere etkisinde kalmamalarıdır. Belirtilen havalimanlarında faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerinde ne kadar işgörelere bulunduğu ilişkin bilgiye ulaşılamamıştır. Diğer bir deyişle işletmeler işgörelere sayısını vermek istemedikleri için araştırmanın evreni tam olarak belirlenememiştir.

3.3. Veri analizi

Veriler, PASW istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Bu çerçevede öncelikle geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları tablolar yardımıyla sunulmuştur. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin durum tespitinin ardından Likert türü değişkenlere ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada değişkenlerin gruplandırılması amacıyla faktör analizi, oluşan faktör

grupları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon analizi ve son olarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla da regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

3.4. Katılımcıların demografik özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri tablo 1’de yer almaktadır. Buna göre katılımcıların %50’sinin 21-30 yaş aralığında olduğu görülürken, 51 yaş ve üzerinde yalnızca %3 oranında işgörenin çalışmaya katıldığı tespit edilmiştir. Genel olarak katılımcıların %90’ının 40 yaş ve altında olduğu tespit edilmiş ve bu durum havalimanlarında daha dinamik işgörenlerin istihdam edildiğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların %61’ini erkekler, %39’unu kadınların oluşturduğu ve bunların %68’i bekar ve %32’sinin evlidir. Eğitim düzeylerine ilişkin bilgiler incelendiğinde yine çoğunluğun (%65) üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştığı bölümlerin yolcu hizmetleri, ramp hizmetleri, kargo hizmetleri, hareket hizmetleri, İKY ve diğer faaliyet birimlerinden oluştuğu ve çoğunluğun 10 yıl ve daha az bir süredir havacılık sektöründe çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

Yaş	Sayı	Yüzde	Cinsiyet	Sayı	Yüzde
20 ve altı	67	13	Kadın	195	39
21-30	248	50	Erkek	302	61
31-40	132	27	Toplam	497	100
41-50	34	07	Medeni durum		
51 ve üstü	16	03	Bekar	339	68
			Evli	158	32
Toplam	497	100	Toplam	497	100
Çalıştığı bölüm			Eğitim düzeyi		
Yolcu hizmetleri	191	38	Lise	172	35
Ramp hizmetleri	92	19	Üniversite	325	65
Kargo hizmetleri	84	17	Toplam	497	100
Harekât hizmetleri	80	16	Çalıştığı süre (deneyim)		
İKY	32	06	1-5 yıl	177	36
Diğer	18	04	6-10 yıl	200	40
			11 yıl ve +	120	24
Toplam	497	100	Toplam	497	100

3.5. Bulgular

Araştırmada verilerin analizi için öncelikle güvenilirlik ve geçerlik çalışması yapılmıştır. Bu kapsamda verilerin genel güvenilirlik ve geçerlik düzeylerin yüksek olduğu ($\alpha=.88$ ve $p<.01$) ve diğer analizlere geçilebilmesi için gerekli koşulları sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte verilerin genel ortalama değeri 3.94 ve KMO ölçümünün 0.863 düzeyinde olması faktör analizi yapılabilmesi açısından önemli olan istatistiksel bulgulardır. Sonuçların daha belirgin bir şekilde ortaya konulması amacıyla faktör analizinde yüklem oranları 0.40'dan düşük olan değişkenlere tablo 2'de yer verilmemiştir. Kapsam dışı tutulan değişkenlerin çalışmanın yapısında herhangi bir değişikliğe neden olmamıştır. Faktör analizi sonuçları itibariyle toplam beş grupta yer alan 29 değişkenin genel yapıyı %70 oranında açıkladığı görülmektedir (Tablo 2).

Faktör analizi sonuçlarına göre değişkenler beş grupta toplanmıştır. Bu gruplar tablo 2'de de görüldüğü gibi “umutsuzluk”, “tarafsızlık”, “duyarsızlık”, “güvensizlik” “kariyer beklentisi” olarak isimlendirilmiştir. Faktör analizinde genel güvenilirlik ve geçerlik analizinden sonra her bir faktör grubu için içsel tutarlılık analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 2). İlk faktör olan “umutsuzluk” boyutu toplam 8 değişken ile temsil edilmekte ve genel yapıyı %22 oranında açıklamaktadır. Genel olarak değişkenler, işgörenlerin adaletsiz uygulamalar ve karşılaşılan sorunlar karşısında bir umutsuzluk içinde olmaları nedeniyle sessiz kalmalarına yönelik durumları açıklamaktadır. Öyle ki tablo 2'de de görüleceği gibi istatistiksel değerler bu yaklaşımı desteklemektedir. Burada işgörenlerin mevcut durumu kabullendiği gerçeği analiz sonuçlarıyla ortaya konulmuştur. Özellikle adaletsizlikler ve sorunların çözümüne ilişkin işgören sessizliği “yönetim tarafından bu şekilde olması istenir” algısı yaratılmıştır.

Çalışma yaşamında bireylerin karşılaştığı adaletsizliklere tepki göstermemesinin gerekçelerinden birisi de gelişen durumlar üzerinde etkilerinin olmadığı yönündeki değerlendirmelerdir. Faktör analizinde oluşan ikinci grup “tarafsızlık” olarak ifade edilmiş ve genelde adaletsizliklere karşı yaptırım gücü, yetkisi, konumu vb durumlar nedeniyle etkin bir rol oynayamayacağı için olay ve durumlara müdahil olmamayı ima eden değişkenlerden oluşmaktadır. İşgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulmaması için örgüt içinde yaşanan adaletsizliklere karşı sessiz kalmayı tercih etmelerinin temelinde olaylar ve durumlarda etkisinin olmadığı gerçeği yatmaktadır. Bu faktörün genel yapıyı %14 düzeyinde açıklaması, faktör yükleri nedeniyle değişkenlerin birbiriyle yakın ve destekleyici özellikte olması, ortalama değerin yüksek olması ve sonuçta içsel tutarlılık değerlerinin yüksek olması “tarafsızlık” faktörünün önemli bir boyut olduğunu ortaya koymaktadır.

“Duyarsızlık” faktörünü oluşturan değişkenlerin çalışmanın genel yapısını %11 düzeyinde açıkladığı ve işgörenlerin algılanan adaletsizlikte sessiz kalmanın temelinde ortaya çıkan sorunların

doğrudan kendisini ilgilendirmediğini ortaya koymaktadır. Bu faktör grubu içinde yer alan değişkenler incelendiğinde, çalışma yaşamındaki sorunların daha çok yöneticiler ve o sorunu doğrudan yaşananların çözmesi gerekliliği, bireylerin duyarsız kalmalarına neden olmaktadır. Sorumluluktan ve takım çalışmasından kaçınma niyeti taşıyan bireylerin yaklaşımı olarak da görülen duyarsız davranışlar örgütsel sessizlik kapsamında önemli bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 2. Faktör analizi

Faktör grupları ve maddeler	Faktör yükü	Ölçüm değerleri
Umutsuzluk		
Yöneticiler sorunlarla ilgilenmez	,934	Özdeğer =9.262
Yöneticilerle konuşmaya gerek yoktur	,901	Açıklanan fark yüzdesi (%) =22.11
İşyerinde sorunlar konuşulmaz	,891	Standart sapma =4.04
Sorunları dile getirenler istenmez	,872	Ortalama =3.98
Yöneticiler fikirlerime önem vermez	,807	α =.96
Sorunların çözümü yöneticilerdedir	,804	p =.001
Açıkça konuşmanın yararı yoktur	,784	
Yöneticileri tavırları hoş değil	,780	
Tarafsızlık		
Tarafsız kalmak her zaman iyidir	,921	Özdeğer =6.154
Başarısızlıkta itibarımın sarsılmasını istemem	,916	Açıklanan fark yüzdesi (%) =14.29
Olaylardan uzak kalmayı tercih ederim	,893	Standart sapma =3.87
Tepki göstermek sorunun kaynağı gibi algılanır	,877	Ortalama =3.97
Sorunların çözümünde yetkili değilim	,852	α =.91
Çalışanlar eleştirilmeyi kabullenemez	,843	p =.001
Hiyerarşik yapı katıdır	,808	
Yöneticileri tavırları hoş değil	,798	
Duyarsızlık		
Sorunlar yalnızca beni ilgilendirmez	,911	Özdeğer =4.054
Sorunları öncelikle başkaları dile getirmeli	,827	Açıklanan fark yüzdesi (%) =11.37
Bu tür sorunlar, onu yaşayanları ilgilendirir	,788	Standart sapma =4.29
Sorunları yöneticilerin kendisi görmesi gerekir	,755	Ortalama =3.81
Adaletsiz uygulamaları dikkate almam	,724	α =.84
		p =.002
Güvensizlik		
Yöneticilere güvenmem	,924	Özdeğer =2.002
İş arkadaşlarına güvenmem	,852	Açıklanan fark yüzdesi (%) =7.51
Özgüvenim yok	,826	Standart sapma =4.08
İş ortamında sorun bildirenlere güvenilmez	,824	Ortalama =3.77
İnsanların güvenini kaybetmek istemem	,812	α =.83
		p =.002
Kariyer beklentisi		
İşyerindeki sorunların kariyerimi etkilemesini istemem	,936	Özdeğer =6.021
Adaletsiz uygulamalara kariyerim için katlanırım	,922	Açıklanan fark yüzdesi (%) =15.02
		Standart sapma =3.28
		Ortalama =4.01
Kariyerim için örgüt içinde sessiz kalmayı tercih ederim	,889	α =.92
		p =.001
Genel α =0.88; KMO Ölçümü=0.863; Bartlett's Test of Sphericity=2113.115; p<.01; AFY=70.301; Genel ortalama=3.94		

Güven duygusu, bireyler arasındaki ilişki ve iletişimin niteliği ve sınırının önemli belirleyicilerinden birisi olarak örgüt iklimini de etkileyebilmektedir. Güven eksikliği, diğer bir deyişle güvensizlik bireylerin takım olmasını, örgütsel hedefleri gerçekleştirmede zayıf kalmasını ve iş çıktılarını olumsuz etkilemesi nedeniyle önemli bir unsur olarak görülmektedir. Faktör analizinde ortaya çıkan dördüncü boyut “güvensizlik” olarak ifade edilmiştir. İşgörenlerin yöneticilere, iş arkadaşlarına olan güveni kadar bunlarla olan ilişkilerin yaratmış olduğu endişe ve kendine olan güveninin kaybolması işyerinde adaletsiz uygulamalar olsa dahi sessiz kalmasına neden olabilmektedir. Faktör analizi sonuçları da, istatistiksel olarak bu yaklaşımı destekleyecek anlamlı ve geçerli değerleri ortaya koymaktadır. Beşinci faktör grubunu bağımlı değişkenlerin yer aldığı “kariyer beklentisi” oluşturmaktadır. Bu boyutu oluşturan değişkenler ve istatistiksel değerler tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 3. Korelasyon analizi sonuçları (N=497)

Değişkenler	Ort.	1	2	3	4	5
1-Umutsuzluk	3,98	1				
2-Tarafsızlık	3,87	,322*	1			
3-Duyarsızlık	3,81	,255**	,456*	1		
4-Güvensizlik	3,77	,342*	,176**	,034	1	
5-Kariyer beklentisi	4,01	-,565*	,501*	,099	-,589*	1
Pearson korelasyon (2 yönlü), *p<.01 **p<.05						

Faktör analizi sonucu bağımsız değişkenlerin oluşturduğu boyutların “kariyer beklentisi” bağımlı değişkeni ile ilişkisi ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Adaletsiz uygulamalar karşısında oluşan örgütsel sessizlik boyutlarının her birinin bireylerin kariyer beklentisi ile doğrusal bir ilişki içinde olduğu, “umutsuzluk” ile “güvensizlik” faktörleri negatif yönlü, “etkisizlik” ile “duyarsızlık” faktörlerinin ise pozitif yönlü bir ilişkisi söz konusudur. Ancak “duyarsızlık” faktörünün “kariyer beklentisi” ile olan ilişkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Bunun dışındaki bağımsız değişkenlerin oluşturduğu faktör gruplarının bağımlı değişkenlerin oluşturduğu “kariyer beklentisi” faktörü arasındaki ilişkiler anlamlı ve önemli düzeydedir (Tablo 3). Bireylerin işyerinde karşılaştığı adaletsiz uygulamalar sonucunda adil yönetim, fırsat eşitliği, etik davranışlar vb durumlara ilişkin umutsuzluk düzeylerinin artması kariyer beklentisini olumsuz olarak etkilemektedir. Burada mevcut durumu korumak amacıyla bireylerin sessiz kalarak kariyerlerinin olumsuz etkilenmesini önleme çabası, daha fazla adaletsizliklerin görülmesine neden olabilir.

İşgörenlerin sorumlulukları kadar yetkisinin olması, örgüt içi kararlarda etkisinin olmasını da

beraberinde getirmektedir. Ancak kariyer beklentisi içinde olan bireylerin ya sorumluluktan kaçması ya da kişisel çıkar nedeniyle tarafsız kalmasına neden olmaktadır. Bu da doğal olarak örgüt içinde adaletsiz uygulamalara karşı sessiz kalarak etkin olmayan bireylerin kariyer beklentisi içinde olduğunu göstermektedir. Buna karşın farklı bir durum ise duyarsızlık faktörü ile ilgilidir. Yaşanan adaletsiz uygulamalara duyarsız kalarak sessiz bir davranış sergileyen bireylerin temel amacının kariyer beklentisi olduğuna ilişkin istatistiksel olarak bir ilişki bulunamamıştır. Diğer yandan işyerinde yönetim, iş arkadaşları başta olmak üzere oluşan güvensizliğin bireylerin kariyer beklentisini olumsuz etkilediği söylenebilir.

Bağımsız faktörlerin kariyer beklentisiyle ilişkisinin korelasyon analizi sonucu ile ortaya konulması, araştırmanın temel amacı olan, bu faktörlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek için tüm koşulların sağlandığını göstermektedir. Bu işlemi gerçekleştirmek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan bulgular istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli sonuçların varlığını açıklamaktadır (Tablo 4).

Tablo 4. Regresyon analiz sonuçları

Değişkenler	Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar		
	B	St. hata	β	t	p
Sabit	2,666	,239		11,160	.001
1-Umutsuzluk	-,148	,050	-,209	-2,918	.001
2-Tarafsızlık	,166	,052	,207	2,866	.001
3-Duyarsızlık	,116	,146	,118	1,340	.083
4-Güvensizlik	-,154	,043	-,214	-3,502	.002

Bağımlı değişken: Kariyer beklentisi, R= .54; R²= .34; Düzeltilmiş R²=.31; F= 19.543; p<.01

İşgörenlerin karşılaştıkları adaletsiz yönetim uygulamalarının örgütsel davranışın belirleyicilerinden birisi olduğu bilinmektedir. Katı hiyerarşik yapıların olduğu örgütlerde işgörenlerin adaletsiz uygulamalar karşısında aktif olarak tepki göstermesi ya işten ayrılmasına ya da daha ağır çalışma koşullarına maruz kalmasına neden olabilmektedir. Adaletsiz uygulamalara rağmen sessiz kalma davranışının temelinde işgörenlerin umutsuzluk içinde olmaları önemli bir gerekçe olarak görülmektedir. Regresyon analizi sonuçları da bu durumu desteklemektedir. İşyerinde adaletsiz uygulamaların yarattığı sessizlik davranışının gerekçelerden biri olarak “umutsuzluk” faktörünün bireylerin kariyer beklentisi üzerinde etkili olduğu açıkça görülmektedir (β =-,209; t =2,918; p =.001). Yöneticilerin genel olarak sorunlarla ilgilenmemesi ve işgörenlerin sorunları

konuşmaya gerek duymaması ya da konuşulmasının hoş karşılanmaması, koşulsuz dahi bir yararının olmayacağı yönündeki algılamalar umutsuzluk göstergesi olarak sessiz kalmayı rasyonel bir davranış olarak desteklemekte ve bireylerin kariyer beklentisi ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

İşyerinde işgörenlerin haksızlık, yanlış ve adaletsiz karar, uygulama ve işlemlere tepkisiz kalarak tarafsız olma yönündeki davranışların temelinde kişisel çıkarların olması kaçınılmazdır. Nitekim regresyon analizi sonuçlarıyla istatistiksel olarak da “tarafsızlık” faktörünün işgörenlerin “kariyer beklentisi” üzerinde etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($\beta=,207$; $t=2,866$; $p=.001$). Tarafsız kalmanın her zaman iyi olduğu algısı, adaletsizliğe karşı gösterilecek tepkinin başarısızlığında itibarın sarsılması, hatta tepki göstermenin sorunun kaynağı gibi algılanması, olaylardan uzak kalmayı tercih etme, sorunların çözümünde yetkili olmama gibi durumların yarattığı tarafsızlık davranışının kariyer beklentisini etkilemesi örgütsel sessizlik açısından da önemlidir.

Örgütsel düzeydeki sorunların kişisel olarak değerlendirilmesi, sorunu yaşayanlar ya da başkalarının çözüm arayışına girme düşüncesi, yöneticilerin çözüm üretmesi ve adaletsiz uygulamaları dikkate almama gibi tutum ve davranışların yaratmış olduğu “duyarsızlık” faktörünün işgörenlerin kariyer beklentisi üzerinde etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ($\beta=,118$; $t=1,340$; $p=.083$). Örgüt içinde karşılaşılan adaletsizliklerin doğrudan işgöreni ilgilendirmemesi durumunda sessiz kalma davranışı, hiç şüphesiz kariyer beklentisi başta olmak üzere kişisel çıkarlar ile ilişkili gibi görünse de istatistiksel bulgular duyarsız kalmanın bireysel kariyer beklentisini etkilemediğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin olay ve durumlara duyarsızlığının iş yaşamında beklenti ve isteklerle çok fazla ilişkili olmadığı, hatta bu tür davranışları sergileyen bireylerin belirli bir zaman için işletmede bulunma gibi bir düşüncesinin olduğu söylenebilir.

Tablo 5. Hipotezlere ilişkin test sonuçları

Hipotezler	t	p	Sonuç
H ₁ : Yöneticilerin adaletsiz uygulamalarının yarattığı umutsuzluk bireylerin kariyer beklentisini etkiler.	-2,918	.001	Desteklendi
H ₂ : Yöneticilerin adaletsiz uygulamalarında tarafsız kalma, bireylerin kariyer beklentisini etkiler.	2,866	.001	Desteklendi
H ₃ : Yöneticilerin adaletsiz uygulamalarına karşı duyarsız kalan bireylerin kariyer beklentisi vardır.	1,340	.083	Desteklenmedi
H ₄ : Yöneticilerin adaletsiz uygulamalarının yarattığı güvensizlik bireylerin kariyer beklentisini etkiler.	-3,502	.002	Desteklendi

Güven duygusu kişisel ya da örgütsel ilişkilerin geliştirilmesinde önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. İşgörenlerin gerek yöneticilere, gerekse iş arkadaşlarına olan güven

duygusunun düşük düzeyde olması, doğal olarak kariyer hedeflerine ulaşamayacağını ortaya koymaktadır. Regresyon analizi sonuçları da “güvensizlik” faktörünün işgörenlerin kariyer beklentisini etkilediğini göstermektedir ($\beta=,207$; $t=2,866$; $p=.001$). Bu güvensizlik yalnızca başkalarına yönelik değildir. İşgörenlerin özgüven eksikliği, iş ortamında sorun yaratan ya da onları bildirenlere de güvenmeme algısının yaratmış olduğu durum, sessiz kalma davranışının oluşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla güvensizlik hangi açıdan olursa olsun işgörenlerin kariyer beklentisi üzerinde etki yaratan bir faktör olarak istatistiksel bulgulara sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın amacına yönelik oluşturulan hipotezlerin, istatistiksel olarak ulaşılan bulgular sonucunda H₃ hipotezi dışında diğerlerinin desteklendiği görülmektedir (Tablo 5). Alan yazında yer alan bilgilerle araştırma bulgularının örtüşmesi çalışmanın yapısal olarak doğru kurgulandığının bir göstergesi olarak önem taşımaktadır. Buradan hareketle araştırmanın H₁, H₂ ve H₄ hipotezleri kabul edilirken ($t>1.80$ ve $p<.01$), H₃ hipotezi reddedilmiştir ($t<1.80$ ve $p>.01$).

4. Tartışma ve sonuç

İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışının oluşmasında belirli nedenlerin etkin bir şekilde rol oynadığı bilinen bir gerçektir. Ancak bu nedenlerin içinde kişisel çıkar, beklenti ve isteklerin gerçekleştirilmesine yönelik amaçların yaratmış olduğu sessiz kalma davranışının yalnızca bireyi değil aynı zamanda örgütü de etkilemesi söz konusudur. Bu çerçevede adaletsiz yönetim, karar, uygulama ve işlemlere rağmen işgörenlerin sessiz kalma eğiliminde umutsuzluk, tarafsızlık ve güvensizlik unsurlarının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü bireylerin davranışsal olarak ortaya koyduğu örgütsel sessizliğin temelinde kişisel beklentilerinin gerçekleştirilmesi olduğu belirlenmiştir.

İşgörenlerin adaletsizliklere ilişkin iyileştirme ve düzeltilme umutlarının azalması örgütsel düzeyde hedeflerin gerçekleşmesi kadar kişisel beklenti ve amaçlara ulaşılmasında da etkili olabilmektedir. Kariyer beklentisi nedeniyle normal durumlarda pek çok olumsuzlukları kabullenemeyen işgörenlerin kişisel çıkar nedeniyle sessizlik içinde faaliyetlerine devam etmesi örgütsel iklimin bozulmasına neden olabilmektedir. Ancak olumsuz gelişmelerin işgörenlerin kariyer beklentilerini de olumsuz bir şekilde etkileyecek olması, umutsuzluğa kapılmayı daha fazla arttırmaktadır. Diğer yandan, kişisel çıkar için bilinen, görülen, hissedilen ve yaşanan adaletsiz uygulamalarda bireylerin tarafsız kalarak sessizlik davranışı sergilemesi örgütsel düzenin bozulmasını etkilediği gibi kariyer beklentisini de belirli düzeyde etkilemektedir. İşgörenler kariyer beklentisini gerçekleştirmek için kendileri dışındaki adaletsizliklere karşı sessizlik davranışı sergileyerek tarafsız kalmaları, kişisel amaçlara ulaşma çabalarını oluşturmaktadır.

Bu konuda tarafsız kalma gibi bir başka durumda duyarsızlıktır. İşgörenlerin her türlü adaletsiz karar ve işlemlere tepki vermeden duyarsız kalmaları örgütsel sessizliğin bilinçli

davranışları içinde değerlendirilmektedir (Demir, 2012). Bu durum işgörenlerin belirli bir beklenti içinde olmaları nedeniyle çok fazla göz önünde bulunmamayı, olaylara müdahil olmamayı düşünen bireylerin sergileyebileceği davranış olarak sessizliğe yol açmasına rağmen bireylerin kariyer beklentisini doğrudan etkilememektedir. Buna karşın örgüt içinde yaşanan güvensizliğin işgörenleri kariyer beklentisini etkilediği önemli sonuçlardan bir diğeri olarak ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin sözleşmeli ise kadroya geçme, kadrolu ise mevcut pozisyonunu koruması ya da terfi etme düşüncesi gibi kariyerinde gelişmelere odaklanarak sessizlik davranışı sergilemeleri hem kişisel hem de örgütsel hedefleri önemli ölçüde etkilemektedir. Genel olarak işgörenlerin bu tür beklentilerle sorunları ya da adaletsizlikleri dile getirmemesi örgütsel sessizlik olarak işletmenin tüm faaliyetlerinin ve işleyişinin bozulmasına neden olabilmektedir.

İşgörenlerin örgüt içinde yetki ve sorumluluk dengesi çerçevesinde yöneticilerden destek bulamaması, çalışan-yönetim iletişiminin sağlıklı kurulamaması ve dile getirilen sorunlara gösterilen tepkilerin örgütsel sessizlik davranışını oluşturduğu görülmektedir. Bununla birlikte gerek özgüven eksikliği gerekse örgüt içinde oluşan güvensizlik sessiz kalmanın bir diğer nedeni olarak ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde işgörenlerin çalışma ortamında arkadaşlarıyla olan ilişkilerini dikkate alarak sessiz kalmaları kişisel beklentileriyle ilişkilidir. Örgütsel sessizlik, işgören çıkarları nedeniyle olduğu halde yönetsel olarak bir çözüm üretilmemesi daha büyük sorunların oluşmasına temel teşkil edebilecektir. Adaletsiz uygulamalar kadar bu tür davranışlara sessiz kalmakta hem işgören hem de işletme açısından sakıncalıdır. Öyle ki, adaletsiz uygulamalara karşı sessiz kalmak, soruna ortak olmak demektir.

Örgütsel sessizlik konusunda yapılmış olan çalışmaların yetersiz olması kuramsal açıdan bir değerlendirme yapılmasını ve önceki çalışmalarla karşılaştırılmasını zorlaştırmaktadır. Van Dyne, Ang & Botero (2003), Milliken, Morrison & Hewlin (2003), Premeaux & Bedeian (2003), Pinder & Harlos (2001), Demir (2012) ve Çakıcı (2008) çalışmalarının bu kapsamda yapılmış eserler olarak bu çalışma ile karşılaştırıldığında benzer sonuçlar elde edildiği gibi birtakım farklılıklarda bulunmaktadır. En önemli farkı turizm sektöründe ve hatta bu sektör içinde havalimanı yer hizmetleri işletmelerinde yapılmış ilk çalışma olmasıdır. Bu çalışmanın adı geçen çalışmalardan bir diğer farkı örgütsel sessizlik boyutu olarak olaylara, durumlara ya da uygulamalara karşı “duyarsızlık” davranışının kariyer beklentisini etkilemediği sonucuna ulaşılmış olmasıdır. Bununla birlikte bu konuda daha kapsamlı olarak örgütsel sessizlik davranışının nedenleri ve sonuçlarının farklı örgütsel davranış konularıyla ilişkisel açıdan incelenmesi turizm alanına önemli bir kaynak ve katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Ambrose, M. (2002). Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar Questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 9 (1), 803-812.
- Appelbaum, S.H., Deguire, K.J. & Lay, M. (2005). The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behaviour. *Corporate Governance*, 5 (4), 43-55.
- Aryee, S., Budhwar, P.S. & Chen, Z.X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test Of A Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 267-285.
- Bakhshi, A., Kumar, K. & Rani, E (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4 (9), 145-154.
- Bennett, R.J. & Robinson, S.L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349-360.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role Of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321.
- Cropanzano R, & Greenberg J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunnelling Through the Maze. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 317-372), Cooper C. & Robertson I.T. (eds). John Wiley & Sons: New York.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 117-134.
- Demir, M. & Demir, Ş.Ş. (2012). Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 41 (193), 184-199.
- Demir, M. & Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 21(1), 64-74.
- Demir, M. (2011). Effects of Organizational Justice, Trust and Commitment on Employees' Deviant Behavior. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22 (2), 204-221.
- Demir, M. (2012). Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *ISGUC.ORG Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (1), 49-64.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal*, 18, 407-425.
- Eberlin, R. & Tatum, B.C. (2005). Organizational Justice and Decision Making: When Good Intentions Are Not Enough. *Management Decision*, 43 (7/8), 1040-1048.
- Fox, S., Spector, P.E. & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (3), 291-309.

- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organisational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-342.
- Greenberg, J. (2001). Setting The Justice Agenda: Seven Unanswered Questions About “What, Why And How”. *Journal of Vocational Behavior*, 58 (2), 210-219.
- Greenberg, J. (2005). *Managing Behaviour in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Jordan, JS. & Turner, BA. (2008). The Feasibility of Single-Item Measures for Organizational Justice. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 12 (4), 237-257.
- Lawrence, T.B. & Robinson, S.L. (2007). Ain't Misbehaving: Workplace Deviance as Organizational Resistance. *Journal of Management*, 33 (3), 378-394.
- Leventhal, G.S. (1980). What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships” in K.J. Gergen, M.S. Greenberg, and R.H. Willis (Ed.), *Social Exchange: Advances in Theory And Research*, New York: Plenum, 27–55.
- McDowall, A. & Fletcher, C. (2004). Employee Development: An Organizational Justice Perspective. *Personnel Review*, 33 (1), 8-29.
- Meyer, J. P. & Smith, C. A. (2000). HRM Practises and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), 319-332.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. & Hewlin, P.E. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Moorman, R. H., Blakely, N. & Brian, P. (1998). “Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?”. *Academy of Management Journal*, 41 (3), 351-357.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Morrison, E.W. & Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Ngodo, O.E. (2008). Procedural Justice and Trust: The Link in the Transformational Leadership-Organizational Outcomes Relationship. *International Journal of Leadership Studies*, 4 (1), 82-100.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21 (2), 77-96.
- Özmen, Ö.N.T., Arbak, Y. & Özer, P.S. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7 (1), 17-33.
- Pinder, C.C. & Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S.F. & Bedeian, A.G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies* 40 (6), 1537-1562.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the

- Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Searle, R.H. & Ball, K.S. (2004). The Development of Trust and Distrust in a Merger. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (7), 708-721.
- Svari, S., Svensson, G., Slåtten, T., & Edvardsson, B. (2010). A DIP-Construct of Perceived Justice in Negative Service Encounters and Complaint Handling in the Norwegian Tourism Industry. *Managing Service Quality*, 20 (1), 26-45.
- Tan, H.H. & Lim, A.K.H. (2009). Trust in Co-workers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143 (1), 45-66.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006). Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- Van Scotter, J.R. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 79-95.

Extended English Abstract

Ground handling business is an important part of aviation sector, and the employees must have different qualities, skills and abilities in this sector. But one of the organizational problems is also employees' silence behavior. Despite the fact that several studies have investigated the relationship between employees' silence and organizational behavior, the vast majority of these studies have focused on the causal nature of silence. However, result of organizational silence behavior is also very important. This study was structured on the relationship between employees' silence behavior and the career expectations within the scope of perceived justice.

Purpose: The purpose of this study is focused on two issues; first is to determine the relationship between independent variables (despair, insensitive, impartiality, distrust) and independent variable (career expectation). Second is to investigate the effects of employees' silence behavior on career expectations within scope of justice perception in ground handling business of airports.

Literature: Employees in ground handling business of airports often have ideas, styles, opinions, and techniques for constructive ways to improve work outputs in organizations. Because, in contemporary organizations, quality, high organizational performance and competitive advantage can provide from ideas and innovative approaches of employees communicate to supervisors and colleagues for improving work output. Sometimes these employees exercise voice and express their ideas, information, and opinions; and other times they engage in silence and withhold their ideas, information, and opinions (Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Empirical research has shown that justice perception moderated the effects of individual-level antecedents of employee silence. When justice perception, such as procedural justice climate was higher, the effects of antecedents that inhibit employee silence were stronger (Tangirala & Ramanujam, 2008). Although employee silence has become an emerging issue in recent years and is pervasive in organizations, its study has been neglected for a variety of reasons. Milliken, Morrison & Hewlin (2003) revealed that the most

frequently mentioned reason for remaining silent was the fear of being viewed or labelled negatively, and as a consequence, damaging valued relationships. In literature, organizational silence is explained by different researchers that refer to a collective-level phenomenon of behavior very little in response to significant problems that face an organization.

Methodology: After a literature search that related to subject, a questionnaire was developed from the previous studies. Organizational silence and employees' career expectation variables were measured using a twenty 29-item measure asking the participant to respond on a five-point response scale. Sample for the present research consisted of 497 employees working in ground handling business of airports. Data were collected at airports in Antalya, Milas-Bodrum and Dalaman by research groups in face-to-face interviews with 497 employees and were analyzed with PASW statistical program. Firstly, the validity and reliability analysis was conducted on data. Secondly, structural and convergent validity of the data have revealed with the factor analysis. Thirdly, correlation analysis was used to investigate the relationship between independent variables (despair, insensitive, impartiality, distrust) and career expectation. Finally, it was tested using a regression analysis to determine the affects of independent variables on the factor of career expectation.

Result and conclusion: The present study explored the relationship between employees' silence behavior and their career expectation. Correlation analysis of the data obtained indicated that three of the four independent variables such as despair, impartiality, and distrust factors were significantly related to employees' career expectation whereas insensitive factor was not found to be related significantly with employees' career expectation. The findings have revealed that despair, impartiality, and distrust dimensions of organizational silence have a significant impact on employees' career expectation. But the "insensitive" dimension of organizational silence has not a significant impact on employees' career expectation, according regression analysis. Perceived justice in the workplace is related to employees' behavioral intentions. This study presented that employees' silence behavior is related to their some future expectations, needs, desire etc. On the other hand, perceived justice is also related to employees' behavioral intentions.

The researchers examined how dimensions of organizational silence affect employees' career expectation. As a result, Hypothesis 1 was supported and accepted ($t > 1.80$ and $p < 0.01$). The despair dimension of organizational silence had negative and significant effect on employees' career expectation. Hypothesis 2 was supported and accepted ($t > 1.80$ and $p < 0.01$). The impartiality dimension of organizational silence had positive and significant effect on employees' career expectation while the insensitive dimension of organizational silence had no significantly correlation with employees' career expectation. Therefore hypothesis 3 was not supported and accepted ($t < 1.80$ and $p > 0.01$). And hypothesis 4 was also supported and accepted ($t > 1.80$ and $p < 0.01$) Hypothesis 1 and hypothesis 2. The distrust dimension of organizational silence had negative and significant effect on employees' career expectation as Hypothesis 1. The results of this study may provide a basis for ground handling business of airports, employees, for future conceptual and empirical research in aviation industry. The next stage of this study must be repeated in the different business in tourism industry as ground handling business.