

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE**  
**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Timur GEGEOĞLU**

**Balıkesir, 2018**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE**  
**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Timur GEGEOĞLU**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ**

**Balıkesir, 2018**

T.C.  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün İşletme.Anabilim Dalı'nda 201312507005 numaralı Timur GEGEOĞLU'nun hazırladığı "İşletmelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Bir Alan Araştırması" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 01/06/2018 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.



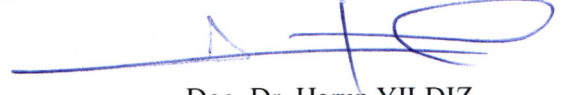
Dr. Öğr. Üyesi Sibel Özafşarlıoğlu SAKALLI

Başkan



Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Üye (Danışman)



Doç. Dr. Harun YILDIZ

Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

04.06/2018

Enstitü Müdürü



Doç. Dr. Halil İbrahim ŞAHİN  
Müdür

## ÖNSÖZ

Adalet kavramı çağlar boyunca insanoğlunun hayatında önemli bir yere sahiptir. Aristo tarafından "tüm erdemlerin toplamı" olarak tanımlanan adalet, yıllar boyunca felsefe, siyaset ve hukuk alanında üzerinde çalışılan önemli bir kavram olmuştur. Adalet kavramının davranış bilimleri üzerinde araştırılması ise özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren örgütler üzerinde hız kazanmıştır. Yapılan çalışmalarda örgütsel adalet ile birçok değişken (örgütsel sessizlik, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, iş tatmini vb.) arasındaki bağlantı araştırılmıştır. Sonuç olarak adalete verilen değer, örgütlerde çalışanların davranışlarını anlama konusunda temel oluşturmaktadır. Nitekim yapılan çalışmalar sonucunda çalışanların adalet algıları örgütün adil olduğu yönünde ise örgütlerde bireysel çabanın arttığı ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülmüştür.

Çalışanların kendi örgütlerindeki konuşmalara özgürce katılmamaları durumunda örgütsel sessizlik oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişimin önündeki büyük bir engel olarak görülmektedir. Çalışanlar dışlanmaktan, terfi edememekten ve sorunlu bireyler olarak görünmekten korktukları için duygu ve düşüncelerini açıklayamamaktadır. Fakat örgütler, çağıyla yarışabilmek için değişen çevreye ayak uydurabilmeli, takım çalışması içinde olmalı, bilgi ve haberleri örgüt içindeki diğer bireyler ile paylaşmaktan korkmamalıdır.

Bu çalışmanın hazırlanmasındaki amacım; kamu güvenlik sektöründe yer alan bir kurumun farklı statü ve görev tiplerinde çalışmakta olan bireylerin, örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu bağlamda ilgili kamu kurumunda görev yapan bireylerin motive edilmesine, bireylerin sistemde daha uzun süre kalmalarına, hizmette verimliliğin artırılmasına, insan kaynakları yönetim faaliyetlerindeki olası hatalardan kaynaklanan ayrılma isteklerinin asgari seviyede tutulması için gerekli tedbirlerin alınmasına katkıda bulunmak için görüş oluşturabileceği düşünülmüştür. Yine çalışanların tatmin duygularını geliştirecek ve erozyona uğratacak faktörleri tespit etmeye, kamu kurumunun stratejileri ve idari uygulamalarının, bireyler arası ilişkilerin, bireylerin çalışma koşullarının, çalışanlara sağlanan maddi ve manevi olanakların çalışanlar tarafından nasıl algılandığının anlaşılmasına yardımcı olmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında kamu kurumu içindeki tüm çalışmalarına destek olan, "Önce insan" yaklaşımını temel ilke olarak özümseyen, çözümü özde arayan, "İnsan Kaynakları Yönetiminde" çağdaş anlayışı ile örnek ve öncü olan kurumda çalışma iznini veren yöneticiler başta olmak üzere, anketleri büyük özen ve samimiyetle dolduran tüm çalışanlara sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bu çalışmanın hazırlanmasında hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan danışmanım Sayın Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ'ye sonsuz şükran ve teşekkürlerimi sunarım. Yine çalışmalarım esnasında bana yardımcı olan Doç. Dr. Harun YILDIZ'a ve verileri değerlendirme konusunda yardımlarını esirgemeyen Özgün AKSOY'a teşekkür ederim. Son olarak çalışmalarım esnasında manevi desteğini benden esirgemeyen ve bana uygun bir çalışma ortamı sağlayan eşime çok teşekkür ederim.

Yapılan bu çalışmadaki sonuçlar tamamen bilimsel metotlar ile hazırlanmış olup "bireysel görüşlerimi yansıtmakta, bağlı olduğum kamu kurumunun görüşlerini yansıtmamaktadır".

Timur GEGEOĞLU

## ÖZET

### İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

**GEGEOĞLU, Timur**

**Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ**

**2018, 110+ xv Sayfa**

Bu çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini bir kamu kurumunda farklı statü ve görev tiplerinde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Hazırlanan anket formları maksimum katılımcı sayısı hedeflenerek dağıtılmıştır. Geri dönüşü olan anketlerden 230 tanesi araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde örgütsel sessizlik ölçeği, üçüncü bölümde ise örgütsel adalet ölçeği yer almaktadır. Araştırmanın kapsamı bağlı bulunduğum kamu kurumu bünyesinde görev yapan çalışanlar ile sınırlı tutulmuştur. Araştırma kapsamında toplanan veriler bir paket programa aktarılmıştır. Ölçeklerin alanyazındaki yapısı ile veri uyumunun değerlendirilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Dağılım türü belirlenmiş, dağılım türüne uygun hipotez testleri uygulanmıştır. İki seçeneğe sahip değişkenler için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek içinse korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır. Bulgulara göre; örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet ile örgütsel sessizlik arasında ilişki tespit edilememiştir. Etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Daha açık bir ifade ile örgütte etkileşimsel ve işlemsel adalet algısı düştükçe, örgütsel sessizlik artmaktadır denilebilir. Etkileşimsel adalet kavramının,

işlemsel adalet kavramından daha fazla etkili olduğu görülmüştür. Bireylerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri ile bazı demografik değişkenler arasında farklılık arz eden sonuçlar bulgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, örgütsel sessizlik, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet.

## **ABSTRACT**

### **RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND ORGANIZATIONAL SILENCE IN BUSINESSES: CASE STUDY**

**GEGEOĞLU, Timur**

**Master Thesis, Department of Business Administration**

**Advisor: Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ**

**2018, 110+xv Pages**

In this study, the relationship between organizational justice and the organizational silence was investigated. The sample of the research is composed of individuals working in different status and duty types working in the public institution. The prepared questionnaire forms have been distributed aiming at the maximum number of participants. Of the returned surveys, 230 were included in the study. The survey used as a data collection tool in the survey consists of three sections. Demographic information in the first section, organizational silence scale in the second section, organizational justice scale in the third section. The scope of the research is limited to the employees who work in the government institution where I work. The collected data were transferred to a package program. Confirmatory factor analysis was applied for the evaluation of data compatibility with the structure of the scales. The type of distribution was determined, and hypothesis tests appropriate to the distribution type were applied. Independent sample t-test was used for variables with two options. Correlation analysis and regression analysis were applied to examine the relationship between continuous variables. According to findings; There is no relationship between distributive justice and organizational silence. There is a significant and inverse relationship between interactional/procedural justice and organizational silence. More explicitly, it can be said that organizational silence is increasing the perception of interactional justice and procedural justice in



organization decreases. It has been seen that the concept of interactional justice is more influential than the concept of procedural justice. Different results were found between individuals' organizational justice perceptions and organizational silence levels and some demographic variables.

**Key Words:** Organizational justice, organizational silence, distributive justice, procedural justice, interactional justice.

*Bilim yolunda ilerleyenlere...*

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vii
İTHAF .....	ix
İÇİNDEKİLER .....	x
ÇİZELGELER LİSTESİ .....	xiii
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR .....	xv
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem .....	1
1.2. Amaç .....	2
1.3. Önem .....	3
1.4. Varsayımlar .....	3
1.5. Sınırlılıklar.....	4
1.6. Tanımlar .....	4
2. ÖRGÜTSEL ADALET .....	5
2.1. Örgüt ve Adalet Kavramı .....	5
2.2. Örgütsel Adalet ve Önemi .....	5
2.3. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları .....	7
2.3.1. Dağıtımsal Adalet .....	9
2.3.2. İşlemsel (Süreç) Adalet.....	10
2.3.3. Etkileşimsel Adalet .....	11
2.3.3.1. Kişilerarası Adalet.....	12
2.3.3.2. Bilgisel Adalet.....	13
2.4. Örgütsel Adalet Kavramı İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar .....	13
2.4.1. Reaktif-İçerik Teorileri .....	15

2.4.2. Proaktif-İçerik Teorileri .....	17
2.4.3. Reaktif-Süreç Teorileri .....	19
2.4.4. Proaktif-Süreç Teorileri .....	20
3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK .....	22
3.1. Örgütsel Sessizlik ve Ses Kavramı .....	22
3.2. Örgütsel Sessizliğin Önemi .....	23
3.3. Sessizlik Teorileri .....	26
3.3.1. Fayda-Maliyet Analizi .....	26
3.3.2. Vroom'un Beklenti Teorisi .....	27
3.3.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi .....	27
3.3.4. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi .....	29
3.3.5. Abilene Paradoksu .....	30
3.3.6. Kendini Uyarlama .....	32
3.4. Sessizlik Türleri .....	32
3.4.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiscent Silence) .....	33
3.4.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence) .....	33
3.4.3. Korunmacı Sessizlik (Pro-social Silence) .....	35
3.5. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler .....	35
3.5.1. Bireysel Faktörler .....	37
3.5.2. Örgütsel Faktörler .....	39
3.5.3. Yönetmel Faktörler .....	41
3.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları .....	43
4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	47
4.1. Örgütsel Adalet Hakkında Yapılan Araştırmalar .....	47
4.1.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalardan Örnekler .....	47
4.1.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalardan Örnekler .....	51
4.2. Örgütsel Sessizlik Hakkında Yapılan Araştırmalar .....	56
4.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalardan Örnekler .....	56
4.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalardan Örnekler .....	59

4.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar.....	61
4.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalardan Örnekler .....	61
4.3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalardan Örnekler.....	68
5. YÖNTEM.....	70
5.1. Araştırmanın Modeli .....	70
5.2. Evren ve Örneklem.....	71
5.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri .....	71
5.4. Verilerin Çözümlemesi ve Analizi .....	72
6. BULGULAR VE YORUMLAR.....	73
6.1. Demografik Bulgular.....	73
6.2. Ölçek Güvenirlilik Çalışması .....	74
6.2.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenirlilik Analizi .....	74
6.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenirlilik Analizi .....	75
6.3. Ölçek Betimsel İstatistikleri .....	75
6.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Betimsel İstatistikleri .....	76
6.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği Betimsel İstatistikleri .....	78
6.4. Hipotez Testleri .....	79
7. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	87
7.1. Sonuçlar.....	87
7.2. Öneriler.....	92
7.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	93
7.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	95
KAYNAKÇA.....	96
EKLER.....	107

## ÇİZELGELER LİSTESİ

	Sayfa
Çizelge 1. Örgütsel Adaletin Bileşenleri.....	8
Çizelge 2. Örgütsel Adalet Teorilerinin En Etkili Örnekleri İle Sınıflandırılması ....	14
Çizelge 3. Örgütsel Adalet Teorilerini Kategorilerine Göre Açıklayan Temsili Sorular.....	15
Çizelge 4: Kabullenici ve Korumacı Sessizliğin Boyutları.....	34
Çizelge 5. Katılımcı Demografik İstatistikleri.....	73
Çizelge 6. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenirlilik Katsayıları.....	74
Çizelge 7. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri.....	75
Çizelge 8. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ve Alt Boyutları Betimsel İstatistikleri.....	76
Çizelge 9. Örgütsel Adalet Ölçeği Ve Alt Boyutları Betimsel İstatistikleri .....	78
Çizelge 10. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi .....	80
Çizelge 11. Regresyon Analizi Çıktıları .....	81
Çizelge 12. Aylık Kazanç Değişkenine Göre Sessizlik Ölçeği Bağımsız Örneklem T-test İstatistikleri .....	82
Çizelge 13. Aylık Kazanç Değişkenine Göre Adalet Ölçeği Bağımsız Örneklem T-test İstatistikleri .....	83
Çizelge 14. Çalışma Tipi Değişkenine Göre Sessizlik Ölçeği Bağımsız Örneklem T-test İstatistikleri .....	84
Çizelge 15. Çalışma Tipi Değişkenine Göre Adalet Ölçeği Bağımsız Örneklem T-test İstatistikleri .....	84
Çizelge 16. Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Sessizlik Ölçeği Bağımsız Örneklem T-test İstatistikleri .....	85
Çizelge 17. Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Adalet Ölçeği Bağımsız Örneklem T-test İstatistikleri .....	86

## ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Sessizlik Sarmalı .....	28
Şekil 2. Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model.....	36
Şekil 3. Örgütsel Sessizliğin Etkileri .....	44
Şekil 4. Araştırma Modeli.....	70
Grafik 1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Değerleri .....	78
Grafik 2. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Değerleri .....	79

## KISALTMALAR

- akt.** : Aktaran
- s.** : Sayfa
- Ör** : Örnek
- T.C.** : Türkiye Cumhuriyeti
- TDK** : Türk Dil Kurumu
- Tip 1** : Yüksek performanslı araç kullanan çalışanlar.
- Tip X** : Tip 2, Tip 3 ve Tip 4'ün toplamından oluşan ve Tip 1 ile kıyaslandığında daha düşük performanslı araç kullanan çalışanlar.
- vb.** : Ve benzerleri
- vd.** : Ve diğerleri
- Uzman** : Üst kademe yönetici olabilmek için gerekli eğitimleri tamamlamış çalışanlar.
- Uzman Olmayan** : Alt ve orta kademe yönetici olabilen fakat üst kademe yönetici olabilmek için gerekli eğitimleri tamamlamamış çalışanlar.



# 1. GİRİŞ

## 1.1. Problem

Yaşamakta olduğumuz çevrede, bireyler etkileşim halinde bulunduğu durum ve olayların ne kadar adil olup olmadığını düşünerek çevredeki adaletsiz durumlara karşı farklı tepkiler verebilmektedir. Doğal olarak bireylerin adalet algılarını en sık değerlendirdikleri yerlerden biride günün büyük zamanını geçirdikleri kendi işyerleri olmaktadır (İçerli, 2010; 68). Bireylerin adalet algısını etkileyen ve kendilerine en sık sordukları sorulardan bazıları; yaptıkları işe karşın aldıkları ödüllerin adil olup olmadığı (Yeniçeri ve diğerleri, 2009; İçerli, 2010), ödüllerin dağıtımı esnasında yapılan uygulamaların ne kadar hakkaniyetli olduğu (Aykanat ve Yıldırım, 2012; 263) ve yöneticilerin kendilerine uygun bir yaklaşım içinde davranıp davranmadığı şeklindedir (Cropanzano, 2007; 36). Bu soruları alanyazında sırası ile dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet konu başlıkları altında sınıflandırabiliriz. Bireyler etrafında olup bitenleri değerlendirerek yapılan uygulamaların adaletsiz olduğunu düşünürlerse bu adaletsizliği gidermek adına reaksiyon verirler ve kendilerince bazı davranış kalıpları içine girerler (Arslantürk ve Şahan, 2012; 138).

Sessizlik; çalışanların verimliliği, üretkenliği, işyeri ortamında kendilerine yapılan muamele, bireylerin aldıkları ücret tarifeleri hakkındaki endişeleri, hemfikir olunmayan işyeri politika ve süreçleri gibi durumlarda görülebilmektedir. Sessizlik davranışı üst kademe yöneticiler, orta kademe yöneticiler ve alt kademe çalışanlar olmak üzere örgütün tüm hiyerarşik yapısında yukarıdan-aşağı yönlü olduğu gibi aşağıdan-yukarı yönlü de görülebilmektedir (Üçok ve Torun, 2015; 28). Görüldüğü üzere sessizlik davranışı yönetim kademelerinin her düzeyi ile dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet başlıkları altında açıklanan durumların herhangi birinde adillik konusunda oluşan şüpheler sonucu oluşabilme ihtimali bulunmaktadır. Bu durum, “örgütsel sessizliği azaltmak için örgütsel adalet algısında iyileştirmeler etkili olurmu?” sorusunu araştırmamızın temel sorusu yapmıştır.

Sessiz kalma tercihini etkileyen nedenlerin; bireysel, örgütsel ve yönetsel (Çakıcı, 2008; 118) nedenler olmak üzere üç başlık altında toplandığı görülmektedir.

Örgütsel nedenlerin altında olan adaletsizlik kültürü (Eroğlu ve diğerleri, 2011; 102) sessizliğe yol açan etkenlerden biridir. Örgüt içindeki birçok sorun örgütsel sessizlik ile ilişkilendirilmekte ve zaman içinde daha birçok sorunun oluşumunda etkin rol oynamaktadır (şimşek ve Aktaş, 2014; 121). Bunlara örnek verilecek olursa; örgütsel karar almada daha az etkinlik sonucu örgütsel değişim süreçlerinde oluşan düşük etkinlik. Çalışanların değer görmediklerine yönelik duyguları ile oluşan düşük bağlılık, düşük güven düzeyi ve bunların nihai sonucu olarak düşük içsel motivasyon, düşük tatmin, aşırı stres ve işten ayrılma niyetlerindeki artıştır (Morrison ve Milliken, 2010; 718).

Araştırmanın temel problemini, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi oluşturmaktadır. Araştırma esnasında ilgili alanyazın ile örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik kavramlarının başka hangi kavramlarla ilişkili oldukları araştırılmış, hangi sektörleri ilgilendirdiği ve ne gibi sonuçları olduğu ele alınmıştır. Bu çalışmanın uygulama alanı olarak da bünyesinde daha önce bu iki önemli değişkene bağlı kalınarak gerçekleştirilen çalışma bulunmayan bir kamu kuruluşu seçilmiştir.

## **1.2. Amaç**

Bu çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Örgütsel adaletin alt boyutları olan "dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve işlemsel adaletin" örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır ?
2. Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel adalet algıları aylık kazanca göre değişir mi?
3. Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel adalet algıları çalışma tiplerine göre değişir mi?
4. Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel adalet algıları meslekte geçirdikleri süreye göre değişir mi?

### **1.3. Önem**

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik konuları hakkında ayrı ayrı birçok çalışma yapılmış olsa da bu iki kavramın birbiri ile ilişkisini inceleyen çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu iki kavram halen güncelliğini korumakta ve birçok araştırmacının dikkatini çekmektedir. Adalet verilen değer örgütlerde çalışanların davranışlarını anlama konusunda temel oluşturmakta, örgütsel sessizlik kavramı ise örgütsel değişimin ve gelişimin önünde büyük bir engel olarak görülmektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgular yardımıyla; örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik konularının tüm işletmeler ve yöneticiler için ne kadar önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bunun yanında yöneticilere yol göstermesi bakımından da önemli bir kaynak olarak kullanılabilir. Yine örgüt içinde süregelen adalet uygulamalarının, çalışan davranışlarını anlama konusunda ilgili araştırmacılara yardımcı olması bakımından önemli olacaktır. Aynı zamanda, örgüt içi oluşabilecek sessizlik sonucu değişim ve gelişimin önündeki engelleri anlamak açısından da önemli olduğu düşünülmektedir.

### **1.4. Varsayımlar**

Bu tez çalışmasında aşağıdaki varsayımlar kabul edilmiştir:

1. Anketlerin doldurulduğu işyerlerinde, katılımcıların tüm sorulara samimi ve içtenlikle cevap verdikleri kabul edilmiştir.
2. Katılımcıların soruları yanlış anlama olasılıkları olduğundan, katılımcıların soruların hepsini doğru anladıkları varsayılmıştır.
3. Bu çalışmada katılımcıların mesleğe başlangıç tarihlerinden itibaren çalışma süreleri boyunca süregelen uygulamaları düşünerek anket sorularına cevap verdiği varsayılmıştır.
4. Anket formunda yer alan soruların araştırmanın amacı ile ilgili olduğu ve hipotezleri test edebilecek seviyede yeterli olduğu varsayılmıştır.

## 1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırmanın sınırları 2016-2017 yıllarında kamu sektöründe farklı şehir ve görev tiplerinde bulunan aynı kamu kurumundaki 230 çalışan ile sınırlı tutulmuştur.

2. Katılımcıların yoğun iş tempolarından dolayı anketleri doldurma esnasında ankete ayırdıkları zaman ve konsantrasyon yoğunluğu sağlıklı sonuçların elde edilmesini etkilemektedir.

3. Anket formlarında isim yazılması istenmediği halde katılımcıların kendilerini ve kurumlarını korumak adına durumu farklı gösterecek cevaplar vermesi muhtemel dahilindedir.

## 1.6. Tanımlar

*Örgütsel adalet;* örgüt içerisinde, ödüllerin nasıl dağıtılacağı, cezalandırmaların nasıl yapılacağı, ücretlerin ve terfilerin ne şekilde belirleneceği, örgütü ilgilendiren kararların ne şekilde alındığı ya da yönetimce alınan kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin ve daha da önemlisi çalışanlarca algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010; 69).

*Örgütsel sessizlik;* birçok organizasyonda kuvvetle muhtemel olduğu gibi çalışanların örgütün problemleri hakkında görüş ve endişelerini saklama olgusu "örgütsel sessizlik" olarak tanımlanabilir (Morrison ve Milliken, 2000; 707).

*Dağıtımsal adalet;* çalışanların kendi işlerine yapmış olduğu katkıları karşılığında alınan ödül ve daha da önemlisi maddi kazanç boyutunun çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığı ile ilgilenmektedir (Yeniçeri ve diğerleri, 2009; 85)

*İşlemsel adalet;* karar aşamasında izlenen yöntemlerin çalışanlar tarafından doğru ve adil olup olmadığı yönündeki algılamalarıdır (Polat ve Celep, 2008; 309)

*Etkileşimsel adalet;* süreçlerin yürütülmesinde yöneticilerin çalışanları bilgilendirmeleri, çalışanlara karşı samimi ve dürüst olurken saygı ve değer verdiklerini göstermeleri olarak ifade edilebilir (Aykanat ve Yıldırım, 2012; 264).

## 2. ÖRGÜTSEL ADALET

### 2.1. Örgüt ve Adalet Kavramı

Örgüt kavramını dar ve geniş anlamda tanımlanabilmektedir. Dar anlamda örgüt, "belirli bir amaç için gerekli çalışmaların belirlenmesi ve düzenlenmesidir". Geniş anlamda tanımlanırsa, "örgütsel hedef ve amaçları gerçekleştirmek için fiziksel araç ve olanakları bir araya getiren iskelettir" (Aykanat ve Yıldırım, 2012; 262). TDK'ya göre örgüt "Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat" olarak tanımlanmıştır. Adalet kavramı hakkında ise birçok tanım yapılabilir. Genel manada adalet "hakka uygunluk ve haklı ile haksızın ayırt edilmesi" olarak tanımlanabilmektedir (Aykanat ve Yıldırım, 2012; 262). TDK'ya göre adalet "Herkes kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk" olarak tanımlanmıştır. Yine adaleti, sosyal örgütlerin ilk niteliği olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımdan yola çıkarak adaletin iki ilkesi olduğu düşünülebilir. Bunlardan ilki, her bireyin sivil özgürlükler bakımından eşit haklara sahip olması gerektiğidir. İkincisi ise, eşit fırsatların tanınması hakkındadır (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 336).

### 2.2. Örgütsel Adalet ve Önemi

Yönetim bilimcilerden çok uzun bir süre önce felsefeciler ve sosyal yorumcular adalet hakkında fikirlerini yazmaktaydılar. Örneğin Antik Yunanlılar arasından "Herodot'un Tarihi" ve "Plutarch'ın Hayatları" Atina Hükümetini yapılandıran yasa belirleyici "Solon"un başarılarını anlatmıştır. Bunlar, nelerin kesinlikle doğru olduğuna sadece mantık açısından baktığı için kuralcı yaklaşımlardır. Bu nedenle yalnızca iş etiği altında yer almıştır. Örgütsel adalet bu eski geleneklerden etkilenmekle birlikte kendi ayrımlarını da oluşturmuştur. Felsefeci ve avukatların aksine yönetim bilimciler neyin doğru olduğundan çok insanların neyi doğru kabul ettiği ile ilgilenmektedir. Bu açıdan adalet öznel ve nesnel bir yapıya bürünmektedir. Bu sebeple adalet yönetim yetilerini de gerektirmektedir. Çünkü çalışanları yönetebilmek için onların bakış açısı ve adalet

anlayışı önemli etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007; 35).

Örgütsel adalet kavramı incelendiğinde, yapılan çalışmalarda farklı birçok tanımın geliştirildiği görülmektedir (Kılıçlar, 2011; 25). Greenberg (1990) örgütsel adaleti, "çalışanların işle ilgili konularda adalet algıları ile ilgili bir kavram" olduğunu belirtmiştir (Yeşil ve Dereli, 2012; 107). Örgütsel adalet; örgüt içerisinde, ödüllerin nasıl dağıtılacağı, cezalandırmaların nasıl yapılacağı, ücretlerin ve terfilerin ne şekilde belirleneceği, örgütü ilgilendiren kararların nasıl alındığı ya da yönetimce alınan kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin ve daha da önemlisi çalışanlarca algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010; 69). James (1993) örgütsel adaleti, bireylerin bağlı bulunduğu örgütün davranışlarının ne derece adil olduğuna yönelik algıları ve bu algılama sonucunda gösterdikleri tepkiler olarak tanımlamıştır (Irak, 2004; 27).

Örgütlerin karşılaşmış olduğu küreselleşme ve artan uluslararası rekabet onları örgütün başarısı için esas olan insan kaynağına eğilmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunun için olası en iyi yöntemlerden biri çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratan örgütsel değişkenlere odaklanmaktır. Örgüt içinde olumlu etki yaratan faktörlerden biri de örgütsel adalettir (Hazzi, 2012; 163). Adams'ın "Eşitlik Teorisi", örgütsel adalet kavramı için esin kaynağı olmuştur. Bu teori temel alınarak adalet algısının bireyler üzerindeki etkisini inceleyen ve sonuçlarını göz önüne alan pek çok araştırma yapılmıştır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009; 84).

Bireylerin günlük hayatlarında adalet algılarını en çok değerlendirdikleri ortam, çalıştıkları örgütler olmaktadır. Bireyler, kendi etrafında gelişen olayların ne derece adil olup olmadığını değerlendirmektedir. Birey, kendi katkı ve kazanç oranı ile diğer bireylerin katkı ve kazanç oranlarını kıyaslaması sonucu bir eşitsizlik algıları ise örgütün adaletsiz olduğunu düşünür ve bu adaletsizliği gidermek adına değişik bazı davranışlarda bulunmaya yönelir (Arslantürk ve Şahan, 2012; 138). Bireyler, kendi örgütlerinde personel seçimi ile başlayan süreçte performans değerlendirme, yetkilendirme, maaş tarifesi, eğitim planlamaları, ödüllendirme, iş araç-gereçlerinin tahsisi, görevlendirme, iş feshi, terfi ve yükselme gibi farklı karar mekanizmalarının düzenlenmesi ve uygulanmasından etkilenmektedir. Bireyler, aldıkları maaşların adil olup olmadığı, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığı ya da verilen

ödüllerin adaletli olup olmadığı konusundaki algıları sebebiyle yine çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirmektedir (İyigün, 2012; 50).

Gilliland ve Chan (2009) örgütsel adalet kavramının çalışanların kendi iş ortamlarında tutum ve davranışlarının anlaşılması için gelişmekte olan bir konu olduğunu belirtmişlerdir. Coetsee (2005) örgüt içinde çalışan kişilerin arasında sosyal bir ilişki olduğunu, sosyal ilişkilerin örgütün başarısı için önemli olduğunu ve adalet kavramının da örgüt içinde önemli olduğunu belirtmiştir (Yeşil ve Dereli, 2012; 106). Greenberg (1990b) tarafından yapılan çalışmada belirtildiği üzere Moore (1978) ve Okun (1975), sosyal bilimlerin uzun zaman üzerinde durduğu adalet kavramının çalışanların performansını ve örgütün başarısını artırdığını iddia etmişlerdir. Aynı şekilde Cropanzano ve diğerleri (2007) örgütsel adaletin çalışanlar ve örgüt için önemli faydalar sağlamak adına ciddi bir potansiyel olduğunu belirtmişlerdir. Kim (2009) adil bir şekilde davranılan çalışanların çalıştıkları şirket ile etkili bir ortak bağ oluşturduklarını ortaya koymuştur. Örgütsel adalet son zamanlarda sanayi toplumu psikolojisi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış konularında bilim adamları için büyük bir ilgi alanı haline gelmiştir. Colquitt ve Greenberg, örgütsel adaletin 90'lı yıllarda 7 yıl boyunca Yönetim Akademisi'ne gelen makalelerde popüler konulardan biri olduğunu ileri sürmüşlerdir (Hazzi, 2012;163). Sonuç olarak adalet kavramı insanlık tarihi ile başlamış bir kavramdır. Geçmiş dönemlerde adalet önem veren ve adaleti tahsis eden toplumlar diğer toplumlara göre daha sağlam temellere dayanmış ve tarih sahnesinde güçlü olarak uzun süreler ayakta kalmışlardır. Örgütlerde de adalet kavramı toplumlarda olduğu gibi büyük bir öneme sahiptir. Bireylerin kendilerine adaletli davranıldığını algıladığı örgütler rekabet avantajını elinde bulunduracaklar ve daha uzun ömürlü olacaklardır (Özyer ve Azizoğlu, 2014; 97).

### **2.3. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları**

Çalışanların örgütsel adalet algılarının çalıştığı kurum ve işyerlerinde pek çok davranışı ile bağlantılı olduğunun fark edilmesi ile bu konuda ileri sürülen yaklaşımlar da farklılaşmıştır. Bu yaklaşımlardan ilki Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayanan ve örgütsel adalet kavramını dağıtımsal adalet ile açıklayanlar olmuştur (Irak, 2004; Konyalı, 2015). Fakat eşitlik teorisi ve dağıtımsal adalet çalışanların

oluşan adaletsizliklere karşı verdikleri tepkileri açıklamakta yetersiz kalmış olup yeni bir boyut olan işlemsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır. İşlemsel adalette çalışanların kazanımlarını açıklayan süreçlerin ne derece önemli olduğu kadar süreçleri uygulayan yöneticilerin çalışanlara nasıl davrandığı da önemli bir hale gelmiş ve etkileşimsel adalet kavramını ortaya çıkarmıştır (Konyalı, 2015; 71).

Greenberg, Colquitt ve Zapata-Phelan (2005) örgütsel adalet kavramını araştırmacıların dört farklı boyutta ele almış olduğunu öne sürmüştür. Bu boyutların her biri örgütte farklı etkiye sahip olan "Dağıtımsal Adalet" (Distributive Justice), "İşlemsel Adalet" (Procedural Justice), "Etkileşimsel Adalet" (Interpersonal Justice) ve "Bilgisel Adalet" (Informational Justice) olarak bilinmektedir (Greenberg ve Colquitt, 2005; 7). Farklı yaklaşımlar olmasına rağmen alanyazın incelendiğinde, örgütsel adalet üç ana boyutu bünyesinde bulundurmaktadır (Karkoulıan, Assaker ve Hallak, 2015; 2).

#### Çizelge 1. Örgütsel Adaletin Bileşenleri

<b>1. Dağıtımsal Adalet: Sonuçların Uygunluğu.</b>
▲ Adillik: İşçileri katkıları doğrultusunda ödüllendirmek.
▲ Eşitlik: Her işçiye eşit haklar sağlayabilmek.
▲ İhtiyaç: Bireysel ihtiyaçları doğrultusunda işçilere yardım etmek.
<b>2. İşlemsel Adalet: Paylaşırma sürecinin uygunluğu.</b>
▲ Uygunluk: Bütün işçilere eşit davranılır.
▲ Önyargılardan arındırmak: Hiçbir kimse veya grup imtiyazlı ya da kötü davranışa maruz bırakılmaz.
▲ Doğruluk: Kararlar doğru bilgiye dayandırılır.
▲ Bütün Katılımcıların Temsili: Bütün üyeler eşit şekilde söz hakkına ve karar verme gücüne sahiptir.
▲ Düzeltme: Hataları düzeltmek için bir sistem ya da mekanizmanın bulundurulması.
▲ Etik Olma: Profesyonel kurallar ihlal edilemez.
<b>3. Etkileşimsel Adalet: Otoritelerin çalışanlara uygun bir yaklaşım içinde davranması</b>
▲ İçsel Adalet: Bir işçiye saygılı, kibar ve itibarlı davranmak.
▲ Bilgisel Adalet: Gerekli bilgilerin işçiler ile paylaşılması.

Kaynak: Cropanzano, R. B., Bowen, D. E., Gilliland S. W.. (2007). Them Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, s. 36.



### 2.3.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet alanındaki ilk çalışmalar adalet dağılımı ile ilgilidir. Bu açılım aslında Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır (Loi, Hang-yue ve Foley, 2006; 103). Fakat Folger ve Greenberg dağıtımsal adaleti işçilerin elde ettiği sonuçların adil olarak dağıtılması şeklinde tanımlamışlardır (Hazzi, 2012; 164). Dağıtımsal adalet, çalışanların kendi işlerine yapmış olduğu katkıları karşılığında alınan ödül ve daha da önemlisi maddi kazanç boyutunun işçiler tarafından ne kadar adil algılandığı ile ilgilenmektedir (Yeniçeri ve diğerleri, 2009; 85). Adams dağıtımsal adaleti sosyal kıyas ifadesi ile farklı bir açıya yöneltmiştir. Basitçe söylemek gerekirse ona göre adalet dağılımı; iş yerinde çalışan bireylerin kendilerine verilen hak veya ödevlerin diğer çalışanlara verilenler ile farklı olup olmadığına göre belirlenir. Hakkaniyetli olmayan bir ortamda çalışan bireyler, kendi yapmış oldukları girdi-çıkıtı oranını diğer çalışanlar ile kıyasladığında taraflar arasında adaletsiz bir durum algılanır. Rahatsızlık veren bu durum sonucunda taraflar var olan adaletsizliğe karşı işyerindeki performanslarını değiştirerek davranışsal reaksiyonlar verebilir (Loi ve diğerleri, 2006; 103). Adams'a göre bireyin olumsuz duygular (kızgınlık ve suçluluk gibi) hissetmesine sebep olan durum, bireyin kendine referans aldığı diğer bireyler ile yaptığı kıyaslama sonucu "girdi" ve "çıkıtı" oranlarında adaletsizlik algılamasından kaynaklanmaktadır. Burada "girdi" olarak ifade edilenler sosyal statü, yaş, yetenek, kıdem, bireysel nitelikler, bireysel özellikler, eğitim ve çabadır. Adams, "çıkıtı" ile ise artan statü, ödüllendirme, otorite veya eğlenceli görevler ile parayı ifade etmektedir (Arslantürk ve Şahan, 2012; 138). Muhtemelen ilk olma özelliği taşıyan dağıtımsal adalet teorisi Aristo'ya kadar dayanmaktadır. Adams (1965) kendi çıkarımları sonucu bir formül ortaya koymuştur. Bu formül veya teoriye göre, bir çalışana ne kadar adil davranılır ve hakları verilirse çalıştığı kuruma veya şirkete o oranda katkıda bulunacaktır. Bu formül aşağıda olduğu gibidir:

$$\frac{O1}{I1} = \frac{O2}{I2}$$

*O1*: Çalışanın elde ettiği, *I1*: Çalışanın kuruma katkısı, *O2*: Diğer çalışanın elde ettiği, *I2*: Diğer çalışanın kuruma katkısı (Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007; 37).

Eşitlik teorisine göre adalet, kişi ve karşılaştırma yapılacak hedeflerin girdi-sonuç oranının bir fonksiyonu olarak ifade edilebilir. Adalet algısının oluşması için yapılan tek bir karşılaştırma yetersiz kalır. Bunun için daha fazlasına gerek duyulmaktadır. Karşılaştırma yapılırken referans alınan alternatifleri üç başlık altında toplayabiliriz. Bunlar iç, dış ve sistem şeklinde olabilir. İç referans, örgüt içinden karşılaştırma yapılan bir başkasını; dış referans, örgüt dışından yapılan bir karşılaştırmayı ifade etmektedir. Sistem referansı ise örgütün sistemlerini ve politikaları ifade etmektedir. Eşitlik teorisi sadece bireylerin elde ettikleri ekonomik veya somut sonuçları dikkate almaktadır. Eşitlik teorisi süreçleri dikkate almaz. Haksız davranışa gösterilen tepkileri çok az dikkate almaktadır. Bu nedenle adalet değerlendirmelerinin nasıl yapıldığını açıklamakta yetersiz kaldığı görülmüştür (Sulu, 2010; 16).

### **2.3.2. İşlemsel (Süreç) Adalet**

Dağıtımsal adalet, adaletin nasıl algılandığı ve paylaştırıldığı ile ilgiliyken işlemsel adalet Folger ve Greenberg'e (1985) göre sürecin ne kadar adil işlediği ve sonuçların çalışanları adil bir şekilde etkileyip etkilemediği ile ilgilidir (Colquitt, 2001; 388). Hukuki ve politik bağlamlarda yapılan araştırmalarda ileri sürülmüştür ki işlemsel adalet sistem ya da kurumsal özelliklerin değerlendirilmesi ile ilişkiliyken dağıtımsal adalet daha çok belirli sonuçların değerlendirilmesi ile ilgilidir (Folger ve Konovsky, 1989; 115). İşlemsel adalet, karar aşamasında izlenen yöntemlerin çalışanlar tarafından doğru ve adil mi olduğuna yönelik algılamalarıdır (Polat ve Celep, 2008; 309). Thibaut ve Walker'ın "İşlemsel Adalet Kuramı"nın temelini, ödüllerin dağıtımında izlenen yöntemlerin ne kadar hakkaniyetli olduğunu açıklayan işlemsel adalet kavramı oluşturmaktadır. Bu kurama göre, bireyler yapılan işlemlerde kendilerinin kontrol sahibi olduğunu algıladıklarında işlemin adil olduğunu düşünürler. Bu işlemin etkisi "söz hakkı etkisi" veya "adil süreç etkisi" olarak adlandırılır. Yani çıktının belirlendiği işlemler, çalışanlar tarafından adil olarak algılandığında sonuç çalışanlar adına olumsuz bile olsa, olumlu algılanma eğilimindedir (Aykanat ve Yıldırım, 2012; 263). Thibaut ve Walker işlemsel adaletin iki temel kriteri üzerinde dururken yapmış oldukları gözlemlere dayanarak bazı fikirler ileri sürmüşlerdir. İlk aşama süreç kontrolü (Ör: kişinin süreç boyunca

fikir ve düşüncelerini dile getirebilmesidir), ikincisi ise karar kontrolüdür (Ör: sonuç üzerinde bir etki oluşturabilmektir) (Colquitt, 2001; 388). Daha sonra Leventhal, Karuza ve Fry (1980) Leventhal Teorisi ya da Leventhal Kuralları olarak bilinen işlemsel adaletin belirleyici listesini ileri sürmüşlerdir. Bu liste işlemsel adaletin adil olarak değerlendirilebilmesi için gereken altı kuraldan oluşmaktadır. Bu kurallara göre süreç;

- (1) Tutarlı olmalı,
- (2) Önyargılardan arınmış olmalı,
- (3) Doğru ve net olmalı,
- (4) Düzeltilebilir olmalı,
- (5) Temsil edilebilir olmalı,

(6) Etik olmalıdır (Kickul, Gundry ve Posig, 2005; Triana, Wagstaff ve Kim, 2012).

Bu özellikteki adalet uygulamaları güçlü bir kuramın ötesine geçememiş, bazı ampirik çalışmalara tabi olmuş, addedilmiş ve işlemsel adaletle ilgili yeterli genişliği temsil etmemiştir. Bu nedenle Leventhal'ın kriterleri sonradan yapılan işlemsel adalet çalışmalarını etkisi altına alamamıştır. Buna karşılık Thibaut ve Walker'ın (1975) kontrol modeli işlemsel adalet çalışmalarını üzerinde baskın bir etkiye sahip olmuştur (Blader ve Tyler, 2003; 748).

Özetle işlemsel adalet süreçlere değinerek sonuçların ortaya çıkmasına öncülük eder. Örgüt veya karar vericiler tarafından yapılacak olan herhangi bir ihlal işlemsel adaletsizliğe öncülük eder (Kickul, Gundry ve Posig, 2005; 209).

### **2.3.3. Etkileşimsel Adalet**

Bies ve Moag (1986) etkileşimsel adaleti çalışan ilk bilimcilerdir (Colquitt, 2001; 389). Etkileşimsel adalet, süreçlerin yürütülmesinde yöneticilerin çalışanları bilgilendirmeleri, çalışanlara karşı samimi ve dürüst olurken saygı ve değer verdiklerini göstermeleri olarak ifade edilebilir (Aykanat ve Yıldırım, 2012; 264).

Bies ve Moag (1986)'a göre etkileşimsel adalet; yöneticilerin çalışanlara nasıl davrandığı ve kişilerarası adalet uygulamalarının ne kadar kaliteli olduğu ile ilgilidir (Hazzi, 2012; 165). Bu tanımdan yola çıkarak etkileşimsel adaleti iki boyutta incelemişlerdir. Bunlar kişilerarası ve bilgisel süreçlerdir. Colquitt'e (2001) göre bunlar birbirinden ayrı değerlendirilmelidir. Öte yandan, Bies ve Moag (1986) etkileşimsel adalet süreci için dört kriter belirlemişlerdir;

(1) Doğrulama (Ör: kararların dayanaklarını açıklamak),

(2) Güvenilirlik (Ör: bir otoritenin katılımı),

(3) Saygı (Ör: kaba değil kibar davranmak),

(4) Uygunluk (Ör: toplumun düzenine ya da yasalara aykırı olmaması) (Colquitt, 2001; 389-390).

Ayrıca, Greenberg (1990a, 1993b) yaptığı çalışmalarında yukarıda yazılan dört kriteri "kişilerarası" ve "bilgisel" olarak iki boyutta tanımlamıştır. Aynı zamanda Greenberg (1993a) ve Shapiro, Buttner ve Barry (1994) çalışmalarında bu iki boyutun birbiri üzerinde bağımsız etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır (Hazzi, 2012; 165).

### **2.3.3.1. Kişilerarası Adalet**

Colquitt (2001) kişilerarası adaleti, süreci uygulayanlar ve sonuçların ortaya çıkmasında belirleyici rol oynayanlar tarafından bireylere ne kadar kibar, saygılı ve anlayışlı davranıldığı ile ilişkilendirmiştir. Greenberg (1993b) ise kişilerarası adaleti, "bireylere herhangi bir olumsuz karar bildirilecekse bir gerekçesi ile bildirilmelidir" şeklinde ifade etmiştir (Greenberg, 1993b; 1). Kişilerarası adalet yaklaşımı kişilerarası iletişimi, samimiyeti, saygıyı, soruların yerindeliğini, meşrutiyeti, dürüstlüğü, nezaketi, zamanında geri beslemeyi ve haklara saygıyı içermektedir (Nabatchi, Bingham ve Good, 2007; 151).

### **2.3.3.2. Bilgisel Adalet**

Bilgisel adalet, bilginin toplumda, yer zaman ve durum değerleri göz önünde bulundurularak ne kadar adil aktarıldığını gösterir (Goudarzvandchegini, Gilaninia ve Abdesonboli, 2011; 43). Aynı zamanda bir örgütte ücretlerin ve terfilerin nasıl dağıtılacağı hakkındaki süreçler için çalışanların bilgilendirilmesi olarak ifade edilebilir (Karapanır, Camgöz ve Tayfur, 2014; 4). Fakat Colquitt (2001) bilgisel adaletin öncelikli olarak sürece verilen tepkilerin değiştirilip düzeltilmesi ve ihtiyaç duyulan bilginin süreç değerlendirmek için sağlanması olarak ifade etmiştir. Colquitt ayrıca bilgisel ve kişilerarası adaletin bir otorite olarak değil, karar verme sürecinin formüsel bir açısı olarak değerlendirilebileceğini belirtmiştir (Colquitt, 2001; 398).

### **2.4. Örgütsel Adalet Kavramı İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar**

Adalet kavramının tarih boyunca önemli bir kavram olduğu, yöneticilerden önce felsefeciler ve sosyal yorumcuların ilgisini çektiği yukarıda yazan bölümlerde anlatılmıştır. Bilim adamlarının da ilgisini çeken adil olma kavramı hakkındaki ilk çalışmalar 1940'lı yıllara dayanır. II. Dünya Savaşında askerlerin ordu hayatına uyumları hakkında yapılan bir araştırmada hava birlikleri ile inzibat birliklerinde görev yapan askerlerin terfi almalarına ilişkin doyumları incelenmiştir. Hava birliğindeki terfiler hızlı ve düzenliyen inzibat birliğindeki terfiler ise yavaş olmaktadır. Araştırmacılar hava birliklerindeki doyumun daha fazla olduğunu düşünmüşler fakat sonuçlar düşünüldüğü gibi çıkmamıştır. İnzibat birliğindeki görevli askerler hava birliğindeki askerlere nazaran daha çok doyuma ulaşmıştır. Çünkü hava birliğindeki askerler iş arkadaşlarının hızlıca terfi aldığını görünce kendilerine adaletsiz davranıldığı sonucuna varmışlardır. Bu çalışmanın sonucunda görülmüştür ki bireyler sahip olduklarını, diğer bireyler ile kıyaslayarak adalet algılarını oluşturmaktadırlar (Irak, 2004; 26).

Tarihsel gelişime baktığımızda örgütsel adalet alanında yapılan çalışmalar sonucunda oluşturulan teorilerin bazılarını şu şekildedir: Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi" (Theory of Distributive Justice), Adams'ın (1965) ve Walster.E, Berscheid, Walster G.W.'nin (1973) "Eşitlik Teorisi" ve versiyonları (Versions of Equity Theory), Crosby'nin (1976) "Görelî Yoksunluk Teorisi" (Theory of Relative

Deprivation), Leventhal'ın (1976a, 1980) "Adalet Yargı Modeli" (Justice Judgement Model), Lerner'in (1977; Lerner ve Whitehead, 1980) "Adalet Güdüsü Teorisi" (Justice Motive Theory), Thibaut ve Walker'ın (1975) "İşlem Adaleti Teorisi" (Procedural Justice Theory), Leventhal, Kruza ve Fry'ın (1980) "Dağıtım Tercihi Teorisi" (Allaocation Preference Theory) (Greenberg, 1987).

Yukarıda yapılan birçok çalışma birbiri ile tümleşik ve birbirini kapsayan çalışmalardır. Bundan dolayı sınıflandırmalarında bazı problemler görülmüştür (Akgeyik, 2014; 16). Fakat Greenberg bu çalışmaları "Reaktif-Proaktif" boyutlar ve "Süreç-İçerik" boyutları olarak iki bağımsız kavramsal boyut olarak sınıflandırmıştır (Greenberg, 1987; 9).

Çizelge 2. Örgütsel Adalet Teorilerinin En Etkili Örnekleri İle Sınıflandırılması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
<b>Reaktif</b>	Reaktif İçerik Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif Süreç Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
<b>Proaktif</b>	Proaktif İçerik Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976a, 1980)	Proaktif Süreç Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, J.. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*. 12(1), s.10.

Sınıflandırmada reaktif teoriler bireylerin adil olmayan durumlardan kaçmasının yanında uzak kalma teşebbüslerine de odaklanmaktadır. Bu teoriler adaletsizliklere karşı olan reaksiyonları irdelemektedir. Buna karşın proaktif teoriler adaleti sağlamak için tasarlanmış davranışlara odaklanır. Bu teoriler adil durumları

yaratılabilme teşebbüsleri için davranışları mercek altına almaktadır. Adalet hakkında süreç yaklaşımı, bir örgütte ücretler ve takdir edilme gibi farklı sonuçların nasıl tanımlandığına odaklanmaktadır. Bu gibi yönelim örgüt içinde örgütsel kararlar alınırken yapılan uygulamaların adil olup olmadığına ve bu kararların uygulanmasına odaklanmaktadır. Buna karşın içerik yaklaşımı kazanımların adil bir şekilde kendilerine dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgilenmektedir (Greenberg, 1987; 10).

Greenberg ilgili çalışmasında örgütsel adalet teorilerini kategorileştirerek bunları anlamlandıran temsili sorular sormuştur. İlgili sorular aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 3. Örgütsel Adalet Teorilerini Kategorilerine Göre Açıklayan Temsili Sorular

<b>Teorinin Tipi</b>	<b>Temsili Soru</b>
<b>Reaktif İçerik</b>	Çalışanlar adaletsiz ödemelere nasıl reaksiyon verirler?
<b>Proaktif İçerik</b>	Çalışanlar adaletli ödemeler yaratabilmek için neler yapabilirler?
<b>Reaktif Süreç</b>	Çalışanlar adaletsiz politikalara veya yasal prosedürlere nasıl reaksiyon verirler?
<b>Proaktif Süreç</b>	Çalışanlar adaletli politikalar veya uygulamaları yaratabilmek için ne yapabilirler?

Kaynak: Greenberg, J.. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*. 12(1), s.16.

#### **2.4.1. Reaktif-İçerik Teorileri**

Reaktif İçerik Teorisi bireylerin adaletsiz yaklaşımlara karşı nasıl tepki verdiklerine odaklanan bir yaklaşımdır. Bilim adamları bu tarz yaklaşımlara belki de çok aşinadır. Çünkü örgütlerde en popüler adalet yaklaşımları bu kategori içinde yer

almaktadır. Örnek verilecek olursa Homans'ın (1961) "Dağıtımsal Adalet Teorisi", Adams'ın ve Walster.E, Berscheid, Walster G.W.'nin (1973) "Eşitlik Teorisi" ve versiyonları ile Crosby'nin (1976) "Görelî Yoksunluk Teorisi" bu kategoride yer almaktadır. Bu tarz teoriler bireylerin adaletsiz ödül ve kaynak dağıtımını sonrasında nasıl reaksiyon vereceklerine odaklanır (Greenberg, 1987; 11).

Homans (1961) "Dağıtımsal Adalet Teorisi"nde eşit bir şekilde yapılan dağıtımın adaletli algılanmak yerine aksine adaletsiz algılandığını, dağıtımdaki adaletin adalet denkleğinin gerçekleştirilmesi ile sağlanacağını ileri sürmüştür. Bu denklik; yatırım, kazanç ve karın hesaplanması ve kıyaslanması yoluyla belirlenebileceği ileri sürülmüştür (Konyalı, 2015; 50). Yani birey aynı veya farklı ortamda bulunduğu bireyler ile kendi yatırım ve kazanç oranlarını kıyaslayarak adil bir dağıtım olup olmadığı sonucuna varabilir. Bu iki oran biri birine eşit olduğunda bireyin adaletli, farklı olduğunda ise adaletsiz bir durum algılamasına öncülük eder (Beugre, 1998; 2). Yine bireylerin katlanmak zorunda kaldığı maliyet veya yatırımları bireylerin kendi iş ve hiyerarşik durumu belirlemede, kişiler bu duruma uygun kazanç sağladıklarında dağıtımda adalet sağlanmış olacaktır. Ayrıca Homans bireylerin kazançlarını maddi boyutlarının yanında, manevi ve sosyal boyutlarına göre de değerlendirebileceklerini ifade etmiştir (Konyalı, 2015; 50).

Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" bireyin kendi girdi oranını diğer bireylerin girdi oranı ile kıyaslaması sonucunda oluşan reaksiyonlarına odaklanmaktadır. Adams'ın bu teorisi Homans'ın (1961) dağıtımsal adalet modeline dayandırılmaktadır. Bu sebepten dolayı Adams (1965) ileriye sürdüğü teorisinde aynı statüdeki bireylerin gerçekleştirdiği girdi-çıkıtı oranları, diğer bireylerin girdi-çıkıtı oranları ile eşit ise bu noktada bireyler adaletli durum anlayışına sahiptir. Bununla birlikte girdi-çıkıtı oranında oluşan en ufak bir değışiklikte bireyler adaletsiz bir durum algılar ve davranışsal olarak bazı değışikliklere giderler. "Eşitlik Teorisi" 1960 ve 1970'li yıllarda daha çok ilgi görmeye başlamıştır (Beugre, 1998; 2). Walster ve diğerleri (1973) "Eşitlik Teorisi"ni dört önerme ile ifade etmişlerdir.

(1) Bireyler kendi kazançlarını en yüksek seviyeye taşımak isterler.

(2) Gruplar kendi içerisinde ödülleri ve maliyetleri bireylere eşit bir şekilde dağıtmak için bir sistem oluştururlar ve tüm ödülleri en yüksek seviyeye taşımak isterler.



(3) Bireyler kendilerini adaletli olmayan ilişkiler içinde bulduklarında stresli olurlar. İlişkilerin adaletsizlik seviyesi yükseldikçe stres seviyesi de yükselir. (Beugre, 1998; 3)

(4) Kendilerini adaletli olmayan ilişki içinde bulan bireyler, tekrar adaletli ilişkiyi yakalamaya çalışarak oluşan stresi azaltmaya çalışırlar. Bireyler adaletsiz ilişkilere ne kadar çok yaklaşırlarsa stres seviyeleri yükselir ve adaletli bir ortamı yakalayınca kadar sıkı bir şekilde çalışırlar. Adaletli ortamı yakalamak için de iki yol seçebilirler. Bunlardan ilki, bireylerin kendi elde ettiği kazançları ve girdileri değiştirerek "gerçek adalet" sağlamaya çalışmak. Bir diğeri ise, kıyaslama yapılan diğere bireyin kazançlarına ya da çalışanın kendi algılarına uygun başka anlamalar yükleyerek "psikolojik eşitlik" sağlamaya çalışmaktır (İçerli, 2010; 72).

Crosby'nin (1976) "Görelî Yoksunluk Teorisi" incelenirse bireylerin, örgütlerde dağıtılan ödülleri bir başkasının aldığı ödüller ile kıyaslayarak sonuca vardıkları ifade etmektedir. Bu teori Adams'ın "Eşitlik Teorisi"ne benzer görünmektedir. Bu iki teoriyi birbirinden ayıran en önemli özellik Adams'ın "Eşitlik Teorisi"nde bireyler birbirine yakın ya da aynı kademede bulunurken "Görelî Yoksunluk Teorisi"nde ödül dağıtılan alt kademedeki bireyler kendilerini üst kademedeki bireyler ile kıyaslamaktadırlar. Farklı kademede bulunan bireylerin yaptıkları bu tarz kıyaslama sonucunda bireylerde adaletsiz algılamaların yanında yoksunluk hissi de oluşabilmektedir. Bu durum bireyleri depresyondan kızgınlık ve taşkınlık gibi davranışsal tepkilere itebilmektedir (Taşçıoğlu, 2010; 45).

#### **2.4.2. Proaktif-İçerik Teorileri**

Reaktif-içerik teorileri çalışanların adaletli ve adaletsiz uygulamalara verdikleri tepkilere odaklanırken proaktif-içerik teorileri aksine çalışanların adaleti oluşturabilmek için çabaları üzerine odaklanmaktadır. Bu sınıflandırmada ifade edilen teoriler, Leventhal'ın 1960'lı yılların sonu ile 1970'li yılların başında yapmış olduğu birçok çalışma sonucu ileri sürdüğü "Adalet Yargı Modeli" ve Lerner'in (1977; Lerner ve Whitehead, 1980) "Adalet Güdüsü Teorisi"dir (Greenberg, 1987; 13). Bu iki teori ödül dağıtımını hususunda bireylerin farklı durumlarda nasıl karar alacaklarını öngörmektedir (Chan, 2000; 73).

Levanthal bu teorisinde Adams'ın belirttiğinin aksine kişilerin kazançlarının adillliğini sadece eşit dağıtım üzerine kurmadıklarını, farklı koşullarda farklı dağıtım usulleri benimsediklerini ileri sürmüştür. Fakat grup içindeki üyeler sosyal uyumu idame ettirmenin daha önemli olduğunu düşünüyorsa, bu durumda ödüller bireylerin ne kadar katkı sağladığına bakılmaksızın eşit olarak da dağıtılabilmektedir (Konyalı, 2015; Greenberg, 1987). Levanthal (1976) ileri sürmüş olduğu teoride dağıtım kurallarını; hakkaniyet (iştirak) kuralı, ihtiyaç kuralı ve eşitlik kuralı olmak üzere üçe ayırmıştır (Chan, 2000; 73).

*Hakkaniyet (İştirak) kuralı:* Bireylerin kazançları katkı oranlarına göre belirlenir (Konyalı, 2015; 55). Bu kuralda Levanthal'ın dikkat çekmek istediği husus, dağıtım kararları verimliliğe ulaşma ve performansı en yüksek düzeye taşımaya göre belirlenir (Chan, 2000; 73)

*İhtiyaç kuralı:* Bireylerin katılım oranları ve aralarındaki eşitlik dikkate alınmaksızın daha fazla ihtiyacı olan bireyin daha fazla kazanç elde etmesidir (Konyalı, 2015; 55).

*Eşitlik kuralı:* Bireylerin arasındaki uyumluluğu ve ahengi muhafaza etmeyi, kişisel refahı teşvik etmeyi ön planda tutan durumlarda, bireylerin katılım oranından bağımsız bir şekilde ödüllerin eşit olarak dağıtılmasıdır (Greenberg, 1987; Chan, 2000).

Proaktif-İçerik teorilerinden incelenebilecek diğer teori ise Lerner'in (1977; Lerner ve Whitehead, 1980) "Adalet Güdüsü Teorisi"dir. Lerner bu teorisinde, Levanthal'ın ileri sürmüş olduğu bireylerin adalet arayışlarını kar maksimizasyonu için bir araç olarak görmesini hayalden ibaret olduğunu savunmaktadır. Lerner bu teorisinde adaleti daha çok moral yönü ile incelemiştir. Teoriye göre dağıtım ilkeleri dört madde olarak incelenmiştir.

- (1) Rekabet: Dağıtımların bireylerin performanslarına bağlı olması.
- (2) Eşitlik: Dağıtımların eşitliği.
- (3) Eşit paylaşım: Dağıtımların görece katkılara göre olması.
- (4) Marksist adalet: Dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılması.

Teoriye göre dağıtım kararlarının alınması esnasında etkileşim halinde olan tarafların birbirleriyle olan ilişkileri, adalet ilkesinin ne olacağını etkilemektedir (Greenberg, 1987; Taşçıoğlu, 2010; Konyalı, 2015). Örneğin, bir yönetici yakın bir arkadaşı hakkında dağıtım kararı alacaksa, bu yönetici arkadaşının ihtiyaçlarını dikkate alacaktır. Buna benzer olarak yönetici diğer çalışanlar ile daha mesafeli olduğu ve çalışanları bir pozisyon sahibi olarak gördüğü durumlarda eşit paylaşım ilkesine göre hareket etmeleri beklenmektedir. Örgüt içinde çalışanların, diğer çalışan arkadaşlarının hak ettiği ödülleri aldığını görmesi, çalışan bireylerin moral ve motivasyonu açısından olumlu etkiye sahiptir (İçerli, 2010; 76).

### **2.4.3. Reaktif-Süreç Teorileri**

İçerik teorileri ortaya çıkan kazanımların adil olup olmadığına odaklanır. Süreç teorileri ise karar almada kullanılan süreçlerin adil olup olmadığına odaklanır. İki teori arasında fark yokmuş gibi görünse de süreç teorileri farklı bir entelektüel gelenekten gelip kaynağını hukuktan alır. Aslında, hukuk bilginleri genellikle yargı kararları için kullanılan işlemlerin, bu kararlar hakkında halkın kabulüne büyük etkisi olacağını kabul etmişlerdir. Proaktif içerik teorilerinin formüle edildiği ve araştırıldığı 1970'li yılların başında eş zamanlı olarak Thibaut ve Walker (1975) yasal işlemler üzerine yapılmış olan araştırmaları temel alarak taraflar arasındaki çatışmaların çözümüne ilişkin tepkileri karşılaştırmak için "İşlem Adaleti Teorisi"ni geliştirmişlerdir (Greenberg, 1987; 13).

Thibaut ve Walker (1975) aralarında uyuşmazlık çıkan bireylerin çeşitli dava işlemleri sonucunda verdikleri tepkiler ile ilgilenmiştir. Thibaut ve Walker anlaşmazlıkların çözümünü iki aşamada incelemişlerdir. Bunlardan ilki kanıtların ortaya konduğu olan süreç aşaması, ikincisi ise üçüncü tarafın kararını verdiği karar aşamasıdır. Thibaut ve Walker üç ayrı bireyi içine alan durumlar ile ilgilenmiştir. Bunlardan iki birey aralarında anlaşmazlık olan bireyler, üçüncü taraf ise bir yargıç gibi karar alıcı olan bireydir. Genellikle konuşulan, aralarında uyuşmazlık olan taraflar süreç kontrolünü ellerinde muhafaza edebiliyorlar ise karar kontrolünü ellerinde bulundurmaktan feragat edebilirler. Diğer bir deyişle, katılımcılara kendi davalarında yeterli şans verildi ise katılımcılar çözüm sürecini adil olarak görürler ve sonuçlardan hoşnut olurlar. Bu durum "ses" olarak adlandırılmaktadır. İşlemsel adalet

çalışmalarında sesin önemi hafife alınmamalıdır (Folger ve Cropanzano, 1998; xxiii). Thibaut ve Walker'ın yapmış oldukları bu çalışmalar bireylerin sadece elde ettikleri sonuçları değil, bu sonuçlar elde edilirken kullanılan yöntemleri, yani süreçlerin üzerinde sahip oldukları kontrolü de dikkate alıp değerlendirdiklerini göstermiştir (Irak, 2004; 30). Bu teori aralarında uyuşmazlık olan bireyler ve bağımsız olan üçüncü tarafın işlemler üzerinde kontrol imkanına sahip oldukları zaman daha fazla tatmin olduklarını göstermektedir (Greenberg, 1987; 14).

#### 2.4.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Proaktif-süreç teorileri yapılan uygulamaların adaletli olması için hangi işlemlerin uygulanması gerektiğine cevap aramaktadır (İyigün, 2012; 57). Bu kategori içinde en bilinen teori ise Leventhal, Kruza ve Fry'ın (1980) "Dağıtım Tercihi Teorisi"dir. Bu teori Leventhal'in (1976a, 1980) "Adalet Yargı Modeli"nin doğal bir sonucu olarak gelişmiş ve dağıtım davranışının genel bir modeli olarak sunulmuştur. Buna rağmen teori, dağıtım kararlarından ziyade hemen hemen sadece işlemsel kararlara uygulandığından proaktif-süreçler kategorisinde yer almıştır. Dolayısıyla bireyler arasındaki uyuşmazlıkları çözmeye yönelik işlemleri vurgulayan reaktif-süreç teorilerinin aksine proaktif-süreç teorileri dağıtım işlemleri üzerine eğilim göstermeye odaklanmıştır (Greenberg, 1987; 14).

"Dağıtım Tercihi Teorisi"ne göre; dağıtım işlemleri, dağıtıcının adaleti sağlayarak değerli hedeflere ulaşmasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilecektir. Bu teoride bilhassa bireyler bazı işlemlerin kendi amaçlarına ulaşmasında farklı düzeylerde yardımcı olacağı beklentisi içerisindedirler. Büyük ihtimalle de bireylerin kendi amaçlarına ulaşılmasına en çok yardımcı olduğuna inanılan işlemler, en çok tercih edilen olacaktır. Adalete katkıda bulunabileceği düşünülen sekiz işlem aşağıda sıralanmıştır:

- (1) Bireylere karar verenleri seçme fırsatı tanıma,
- (2) Tutarlı kuralları izleme,
- (3) Doğru bilgiye dayanma,
- (4) Karar verme gücünün yapısını belirleme,

- (5) Bireyleri önyargılara karşı koruma,
- (6) Bireylerin itirazlarının değerlendirmeye alınmasını sağlama,
- (7) İşlemlerde değişiklik yapılmasına fırsat tanıma,
- (8) Geçerli moral ve etik standartlara dayandırma (Greenberg, 1987; 15).

Organizasyondaki işlemlerin adaletli olup olmadığı, yukarıdaki ölçütlere uygunluklarına göre değerlendirilebilir (Konyalı, 2015; 58).

### 3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

#### 3.1. Örgütsel Sessizlik ve Ses Kavramı

Sessizlik Türk Dil Kurumu sözlüğünde "Ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut" olarak tanımlanmıştır. Sessizlik kavramı farklı disiplinlerde birden çok boyutu olan, kaygan ve muğlak yönü ile anlaşılması kolay olmayan bir kavramdır. Sessizlik gürültü yoksunluğu, huzur, dinginlik ve sakinleşmek için olumlu bir çevresel özellik olarak görülür. Sessizlik psikolojide özgüven eksikliği ve içine kapalı olma durumu gibi nitelendirilirken sosyolojide ise toplumsal suskunluk gibi olumsuz bir durum olarak nitelendirilir. Sosyal ilişkilerde sessizlik, sözlü anlatım kullanıldığı zaman muhtemel oluşacak olan sıkıntı, zahmet ve sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlanır. Örgütlerde sessizlik kavramı yukarıdaki tanımlardan yola çıkılarak çalışanların kendi örgütlerinde gelişim ve iyileşme adına, kendi işleri veya adına çalıştıkları örgütün teknik/davranışsal konular hakkındaki görüş ve düşüncelerini bilinçli bir şekilde paylaşmaması ve/veya sessiz kalma durumu olarak tanımlanır (Çakıcı, 2007; 147). Yüzeysel olarak tanımlandığında çalışanların düşüncelerini kendinde saklamalarına "sessizlik", sessizliğin tersine düşüncelerini kendi istekleri doğrultusunda açıklamalarına ise "ses" diyebiliriz (Dyne ve diğerleri, 2003; 1360).

İşlemsel adalet alanyazınında da merkezi bir yere sahip olan "ses" kavramı, örgütsel bilimler alanında uzun ve çeşitlilik gösteren bir geçmişe sahiptir. Morrison "çalışanların sesi" kavramını bireylere işle ilgili konularda fikir, öneri, endişeleri, sorunları hakkında uygun niyet ile hareket, iyileştirme veya değişiklik meydana getirebilmek için gayri resmi ve ihtiyari iletişim kanalları ile bilgi ya da görüşlerini almak olarak tanımlamıştır (Morrison, 2014; 174). Sesini çıkartmak, çalışanların önlem alıcı olarak değişim için tavsiyelerde bulunması, örgütsel faaliyetleri etkileyebilmek için gönüllü olarak fikir beyan etmeleri ve hoşnut olunmayan konuların resmi yerlere iletme sıklığı olmak üzere açıkça konuşma davranışını tarif etmek için kullanılan bir terimdir (Çakıcı, 2007; 151). "Toplum yanlısı ses", işle alakalı fikirler, bilgiler veya işbirliği güdüsüne dayanan görüşler olarak tanımlanır. Güdülenmek, korunmacı ses ve toplum yanlısı sesin ayırt edilmesi için anahtar bir özelliktir. Toplum yanlısı ses diğer yönlü ve yardımseverlik gibi işbirliği güdüsüne dayanmaktadır. Bunun aksine "korunmacı ses" ise kişisel korunmadır. Schlenker ve Weigold (1989) kişisel korunma davranışını emniyetli, güvenli kararlar almak olarak

tanımlamıştır. Bu kararlara, çok az kişisel sorumluluk almak ve sonuçları dış faktörlere atfetme örnek olarak gösterilebilir. Son ve üçüncü olarak "kabullenici ses" kelime anlamı olarak razı olma düşüncesine dayanan işle alakalı fikirler, bilgiler veya düşünceler olarak tanımlanır (Dyne ve diğerleri, 2003; 1371).

Morrison ve Milliken birçok organizasyonda kuvvetle muhtemel olduğu gibi çalışanların örgütün problemleri hakkında görüş ve endişelerini saklama olgusunu "örgütsel sessizlik" olarak tanımlamışlardır. Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği organizasyonların değişimi ve gelişiminde engel yaratan tehlikeli bir durum olarak görmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; 707). Pinder ve Harlos ise yaptıkları çalışmada "çalışanların sessizliği" kavramını öne sürmüşlerdir. Bu kavram değişimi etkileyebilme ve/veya düzeltebilme becerisine sahip olduğu algılanan kişilerin, davranışsal, bilişsel ve/veya duyuşsal olarak örgüt içindeki durumları hakkında kendi samimi ifadelerini saklaması olarak tanımlanabilir (Pinder ve Harlos, 2001; 334). Bowen ve Blackmon (2003) örgütsel sessizliği, "örgütsel hareketleri etkileyebilmek için çalışanın görüşlerini gönüllü olarak açıklaması" olarak tanımlamış ve "ses" in karşıtı olarak ele almışlardır. Aynı zamanda bu durumun, bireylerin örgütle ilgili fikir beyan etmeye ya da münazaralara serbestçe katılmadıklarında ortaya çıktığını ifade etmiştir. Tangirala ve Ramanujam (2008) çalışanların iş ve örgüt ile ilgili konularda, fikirlerini ve endişelerini kapsayan önemli konuları bilerek ve isteyerek kendilerinde saklaması sonucu iletişimden kaçınmaları olarak tanımlamışlar ve sessizliğin çalışanların bilinçli bir kararı olduğunu ifade etmişlerdir (Kahya ve Dağcı, 2015; 466).

### **3.2. Örgütsel Sessizliğin Önemi**

Rekabetin arttığı ve müşteri memnuniyeti odaklı firmaların ön plana çıktığı günümüz iş dünyasında çalışanların konuşma davranışını sergileyerek daha fazla katılımcı olmaları istenen iş ortamları arzulanmaktadır. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarını motive ettikleri, düşüncelerini üst kademelere iletmeleri için çalışanlara birçok iletişim kanalları açtıkları ve bu uygulamaları da toplam kalite yönetimi, örgütsel bağlılık, personeli güçlendirme, örgütsel adalet gibi gelişmekte olan çağdaş uygulamalar ile destekledikleri yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Gerek yönetim bilimcileri gerekse belirli bir işi uygulayan kimseler işyerinde yapılan

işleri geliştirmek için çalışanların katkılarını vurgulamışken araştırmalar göstermiştir ki birçok çalışan paradoksal bir biçimde kendi görüş ve düşüncelerini misillemeye yol açabileceği endişesiyle açıklamakta tereddütlü davranmaktadır. (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015; Morrison ve Milliken, 2000; Premeaux ve Bedeian, 2003). Pinder ve Harlos çalışanların sessizliğini örgütlere nüfuz etmiş bir durum olmasına rağmen çeşitli nedenlerden dolayı üzerinde çalışılması ihmal edilmiş bir konu olarak görmektedir (Pinder ve Harlos, 2001; 331). O halde örgütsel sessizlik, ciddi biçimde araştırılması gereken bir konudur (Çakıcı, 2007; 146). Çalışanlar bazen konuşmayı, bazen de susmayı seçerler. Çalışanların kendi düşüncelerini konuşmak yerine neden ve nasıl sessizleştikleri, sesini çıkarmada en isteksiz oldukları konuları (Milliken ve diğerleri, 2003; 1456), örgütle ilgi konuları ve sorunları kiminle paylaştıkları, sessiz kalmanın nasıl anlaşılacağı, kiminle konuşup kime sessiz kalacaklarına nasıl karar verdikleri gibi konuları araştırmak anlamlı ve gereklidir (Çakıcı, 2007; 147).

Sessizlik davranışının hangi konular üzerine olduğu, sessizlik davranışını sergileyen çalışanların statüleri ve sessizliğin hedefi durumunda olan birey ve gruplar değişiklik göstermektedir. Sessizlik; çalışanların üretkenliği ve verimliliği, çalışma ortamında karşılaşılan muamele ve yakarışlar, görevi kötüye kullanma, meslektaşların bilgi, beceri ve yetenek açısından yetersizlikleri, ücret tarifeleri hakkındaki endişeler, işe gelmeme, hemfikir olunmayan işyeri politika ve süreçleri, ahlaki açıdan sorunlu davranışlar (yalan söyleme, hırsızlık vb.) gibi konularda görülebilmektedir. Sessizlik davranışı üst kademe yöneticiler, orta kademe yöneticiler ve müşteriler ile doğrudan temas halinde olan alt kademe çalışanlar olmak üzere örgütün tüm hiyerarşik yapısında görülebilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucu sessizlik davranışının yönü yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya veya aynı kademe çalışanlar arasında olabileceği görülmüştür (Üçok ve Torun, 2015; 28). Örgütlerde yönetimin operasyonel kademe olan olumlu ve olumsuz durumlara sürekli hakim olması beklenemez. Bu yüzden çalışanların kendi faaliyetlerine ilişkin konularda uygun kanallar vasıtasıyla ilgili yönetim kademeleri ile iletişim sağlamaları, örgüt faaliyetlerinin gelişimi ve etkinliğinin devamlılığı için önemli bir durumdur (Alparslan ve Kayalar, 2012; 137).

Lider-üye etkileşimi teorisi bir organizasyonda üst ile ast kademeler arasındaki ilişkinin kalitesini açıklayan teoridir. Lider-üye etkileşimi ile "ses" arasında dolaylı olarak pozitif bir ilişki vardır (Botero ve Dyne, 2009; 88).



Çalışanların sessiz kalma davranışlarında, liderlerin çalışanlara nasıl davrandığı ve olaylara nasıl yaklaştığı da önemlidir. Liderler örgüt içinde açık bir iletişimi desteklemiyorsa çalışanlar da örgüt yararına veya yanlış giden uygulamalar hakkındaki fikirlerini beyan edememektedir (Kılıç ve diğerleri, 2014; 253). Fakat insan kaynağından en iyi seviyede yararlanmak, çalışanların endişelerini ortadan kaldıran bir örgüt iklimi oluşturabilmek, çalışanların fikirlerini ve düşüncelerini paylaşmaları için teşvik edici olmak önemlidir (Alparslan ve Kayalar, 2012; 137). Kuruma faydalı olacak bilgiyi gizleme sonucu oluşan örgütsel sessizliğin kuruma karşı zararları ortadadır. 2003 yılında Colombia Uzay Mekiği'nin fırlatılması sonrası oluşan faciada patlamaya sebep olan hatalar projede çalışan mühendisler tarafından zamanında fark edilmiştir. Fakat, işyerinde yöneticilere duymak istemedikleri durumların söylenmesinden korkulan bir kültür yapısı ve buna ilaveten kurumdaki bütçe kısıtlamaları çalışanların üzerindeki baskıyı iyice artırmıştır. Projedeki görev yöneticisi, proje ekibine düzeltici işlemin yapılabileceğini fakat bu durumun yüksek maliyetli olduğunu söylemiş ve çalışanların fikirleri hakkında bilgi sahibi olmak istemiş olsa da çalışanlardan kimse konuşmamış ve fikir beyan etmemiştir. Böylece, sorun incelenmeden bir kenara bırakılmış ve mekik fırlatıldıktan sonra patlamış ve olay trajediyle sonuçlanmıştır (Şimşek ve Aktaş, 2014; 123).

Yapılan başka bir araştırmada ise havacılık kazalarında, uçuş mürettebatının birbiriyle konuşması sekteye uğradığında, bir çok kazanın enkaz haline gelen yıkıcı sonuçlar doğurabileceği görülmüştür. On yıllarca süren Ekip Kaynak Yönetimi (EKY) eğitimine rağmen bu problem halen devam etmekte ve uçuş emniyetini riske atmaktadır. Bu sorunu gidermek için uçuş mürettebatının konuşmak yerine neden sessiz kalmayı tercih ettiğini anlamak gerekir. Bienefeld ve Grote (2012) havacılık sektöründe yaptıkları çalışmada 1751 uçuş mürettebatının karşılaştıkları olayların yarısında sessiz kaldıklarını tespit etmiştir. Sessizlik ikinci pilot ve kabin amirinde en yüksek düzeyde, onları diğer uçuş görevlileri takip etmekte ve en az sessizlik kaptan pilotlarda görülmüştür. Bu sessizliğin ana sebepleri ise ilişkilerin zarar görebileceği korkusu, cezalandırılma korkusu veya operasyonel baskılardır. Sessizlik sonucu oluşabilecek havacılık kazalarını minimize etmek için özel müdahaleler ile etkin bir şekilde konuşmayı teşvik etmek gerekir (Bienefeld ve Grote, 2012: 1).

Morrison ve Milliken'e göre örgütsel sessizlik örgütlerin gelişimi için ciddi bir engel olarak ortaya çıkmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; 707). Düzenli

iletişim, örgüt içerisinde tarafların tercihleri, değerleri ve problemlere yaklaşımları hakkında bilgi alışverişi sağlayarak örgüt içinde bilgiye dayalı güven gelişimine yol açmaktadır. Güven, iletişimdeki temas sıklığı ve süresine endeksli olarak sosyal ilişkilerden gelişmiş gibi görülmektedir. Bu tür sosyal ilişkiler çalışanlar ve yönetim kademesi arasında itibar ve güven inşa etme eğilimindedir (Ruppel ve Harrington, 2000; 315). Örgüt içi karar süreçlerinde açık bir iletişim tekniği örgütsel iletişim için önemli bir faktördür. Bu faktör, örgüt üyelerinin kötü haber ve problemleri de örgüt içinde serbestçe paylaşmasına olanak sağlayacaktır. Bu atmosfer zengin ve kullanışlı bilgiler sağlayarak örgütü rekabet avantajını elinde bulunduran bir kaynak haline getirerek hataların hızlı fark edilmesine bunun sonucu olarak gelişmiş ürün ve servislerin oluşmasına öncülük eder (Breen ve Diğerleri, 2005; 216). Karar vericiler için her seviyede önemli bilgiler olduğu gibi, belki de en fazla operasyonel seviyede bu bilgilerin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu bilgilerin doğru mercilere ulaştırılmaması veya ulaştırılmaması hatalı işleyişin anlaşılmasına ve böylece yanlış kararların alınmasına sebebiyet verir (Alparslan ve Kayalar, 2012; 140).

### **3.3. Sessizlik Teorileri**

Çalışanların kendi örgütlerinde sessiz kalma ya da konuşmama sebepleri birçok nedenden kaynaklanabilir. Bu nedenleri açıklamak amacıyla çeşitli teorileri ileri sürülmüştür. Bu teorilerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

#### **3.3.1. Fayda-Maliyet Analizi**

Dutton ve arkadaşları (1997), bireylerin sessizleşme ya da konuşma kararı alırken fayda-maliyet analizi yaptığını ileri sürmüştür. Bireyler, konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşın sessizleşerek ödeyecekleri bedelleri kıyaslayarak fayda-maliyet analizi yaparlar. Doğrudan bedellere, enerji ve zaman kaybı, dolaylı bedellere ise, azalan imaj ve itibar kaybı (İşleyici, 2015; 34), görüşlerine karşı çıkılan bireylere karşı misillemede bulunma olasılığı, artan muhalif ilişkilerin yaratabileceği risk ve anlaşmazlıklar sonucu duyulan psikolojik rahatsızlıklar örnek verilebilir. Terfi edememe ve işini kaybetme de ödenen bedeller arasında önemli bir yere sahiptir. Edmondson ve Detert (2005) yaptıkları çalışmada bireylerin neyi söyleyip

söylemeyeceğini ve neyi yapıp yapmayacağını karar vermeden önce hızlı bir şekilde risk değerlendirmesi yaptıklarını ileri sürmüştür. Bireyler düşüncelerini söylediklerinde, utanma, incinme ve sıkıntı duyma gibi duyguları yaşayıp yaşamayacakları konusunda meraklıdırlar. Bireyler açıkça konuşarak ne kazanıp ne kaybedeceklerine ise yöneticilerin davranış tarzlarına ve daha önceki deneyimlerine göre karar verirler (Çakıcı, 2007; 152).

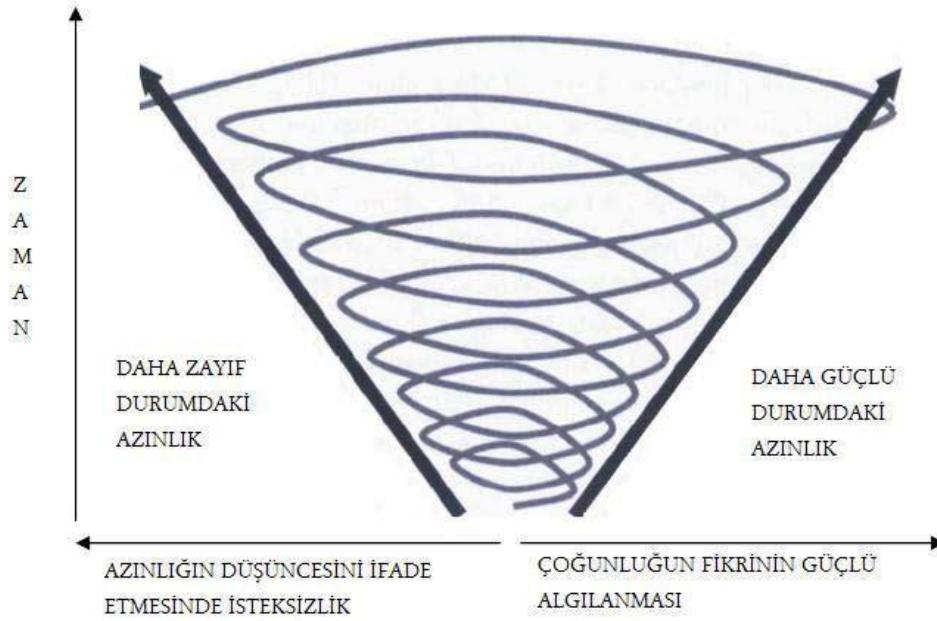
### **3.3.2. Vroom'un Beklenti Teorisi**

Beklenti teorisi (Vroom, 1964) iş motivasyonu çalışmalarında önemli bir konuma sahiptir. "Vroom'un (Vrooms Valence - Instrumentality - Expectancy Model (VIE model)) Beklenti Teorisi" özellikle yapılan birçok ampirik çalışmanın konusunu oluşturmuştur. Bu teori örgütsel davranış, liderlik ve fayda olarak teorik yeniliklerin etki alanlarında zengin bir kaynak olarak hizmet vermiştir (Van Eerde ve Thierry, 1996; 575). Bu teoriye göre bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişilik yapısı ve çevresel etkenlerin beraberinde oluşan etki ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireylerin kendine has fikirleri, tecrübeleri ve çalışacakları örgüt içinde bazı beklentileri vardır. Bütün bu etkenler birleşerek bireyin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunacağını belirler (Bildik, 2009; 36). Bu teoriye göre bireylerin davranışları sonucu istenen sonuçlar elde edilecekse ya da istenmeyen sonuçlar engellenebilecekse ve bireyin düşüncesi de olumlu sonuçların elde edileceği yönünde olursa, birey davranışlarını sergileme yönünde karar alır. Diğer bir deyişle bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar doğuracağına inanmıyorsa, açıkça konuşmayacak ve gittikçe sessizleşebilecektir (Tayfun ve Çatır, 2013; 119). Beklenti teorisi öğrenme, karar verme, tutum oluşumu ve motivasyon konularında çalışanların davranışlarını değerlendirmek için genel bir çerçeve sağlar (Chiang ve Jang, 2008; 313).

### **3.3.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi**

Bireylerin sessiz kalma davranışlarını açıklayan teorilerden biri olan "Sessizlik Sarmalı (Spirals of Silence)" Teorisi Elisabeth Noelle-Neumann (1974) tarafından ileri sürülmüştür. Noelle-Neumann'a göre toplumdaki genel düşünce öyle bir düşüncedir ki yaptırım korkusu olmadan ve topluma dayandırılan eylemlerin

üstünde olarak toplum içinde açıkça ifade edilebilir (Noelle-Neumann, 1974; 44). Sessizlik sarmalı teorisi fikir iklimi ve görüş ifade etme arasında basit bir ilişki kabul etmez. Aslında bazı bireyler vardır ki bu bireyler örgüt ikliminden bağımsız olarak düşüncelerini açıklayan bireyler olup bu ilişki onlar için geçerli değildir. Ancak bu fikir doğrudan ampirik olarak test edilmemiştir.



Şekil 1. Sessizlik Sarmalı

Kaynak: İşleyici, K.. (2015). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Bu teoride, bireyler kendi örgütlerinde diğer bireyler tarafından kabul görmeyi beklerler ve yalnızlıktan kaçınma eğilimindedirler. Eğer ki bireyler çoğunluğun görüşleri ile hemfikir olmazlarsa toplum onları kendi dışına iter. Bu teoride bireylerin toplumun dışında izole kalma korkusu, hata yapma korkusunun önüne geçmektedir. Bu nedenle bireyler toplumun geneli ile aynı fikirde olmasa bile çoğunluğa katılmayı, çoğunlukla hemfikir olmayı seçerler. Bireyler, görüşleri hakkında toplumsal destek bulamazsa ve toplumla hemfikir değilse düşüncelerini açıklamakta isteksiz davranabilir. Sarmalın devamı için bireylerin izolasyon riskini sezmesi ve bundan korkmasının yanında zayıf desteğin anlaşılması da yeterlidir. Sessizlik sarmalını kısaca özetlersek fikir beyan etmeden önce o fikrin toplumsal destek düzeyinin değerlendirilmesidir (Kılıç ve diğerleri, 2014; Matthes ve diğerleri, 2010). Bir örgütün gelişimi için önemli olan kavramlardan grup tartışmaları, bilgi ve

fikir alışverişi sessizlik sarmalı sonucu engellenebilir. Bu durumda örgüt içinde yenilikçi düşüncelerin meydana çıkması zordur. Bir örgütte yenilikçi düşüncenin hakim olması için sessizlik sarmalı kırılmalı ve düşüncelerin açıkça ifade edilmesi sonucu örgütün gelişimi sağlanmalıdır (Kahveci ve Demirtaş, 2013; 54).

### 3.3.4. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi

Tutum ile davranış arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak, 1950'li yıllardan itibaren sosyal psikologların ilgi odağı haline gelmiştir. Fishbein ve Ajzen'in (1975) ortaya koyduğu Gerekçeli Eylem Teorisi (GET); bireylerin rasyonel olduğu kabulüne dayanmaktadır. Bu teori, bireylerin sahip oldukları bilgi ile gerçekleştirecekleri eylemlerin sonuçlarını değerlendirdiklerini ve olası etkilerine göre de bir davranışı yerine getirip getirmemeye karar verdiklerini savunmaktadır. GET bireylerin iradi olmayan davranışlarını tam anlamıyla açıklayamadığından dolayı Planlı Davranış Teorisi (PDT) geliştirilmiştir (Argan, 2016; 97). PDT'ne göre davranışın belirleyicisi, bireylerin belli tarzdaki eylemlere ilişkin niyetleridir. Davranışsal niyet, bireylerin belirli bir davranışı sergilemeye ya da sergilememeye yönelik eğilimini ifade eder. Örneğin; organlarını bağışlama eğilimi olmayan bireylerin organ bağışlaması beklenmez (Kaça ve diğerleri, 2009; 79). PDT'nin üç ana değişkeni bulunmaktadır. Bu değişkenler aşağıda sıralandığı gibidir;

- (1) Niyet,
- (2) Niyetin üç öncülü; tutum, subjektif norm, algılanan davranışsal kontrol,
- (3) Davranış.

*Niyet:* PDT'ne göre davranışın belirleyicisi konumundadır. Davranış ile niyet arasında ilişki olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır. Anormal durumlar yaşanmadığı sürece bireylerin niyetlerine göre davranışları beklenmektedir.

*Tutum:* Genel olarak bireyin kendine ya da çevresindeki herhangi bir konu, obje veya olaya karşı; deneyim, motivasyon ve bilgilere dayanarak tasniflendirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal tepki eğilimidir.

*Subjektif norm:* Bir davranışı sergilemek ya da sergilememek için algılanan sosyal baskıya karşılık gelmektedir. Birey belirli bir davranışı sergilediği takdirde diğer bireylerden nasıl bir tepki alacağına ilişkin beklentisi olarak düşünülebilir.

*Algılanan davranışsal kontrol:* Bir davranışı sergilemenin birey için ne kadar zor ya da kolay olarak algılandığını ifade eder. Bireyin söz konusu davranışı sergilemesinin, ne derece kendi kontrolü altında olduğuna ilişkin inancıdır.

*Davranış:* Bireyin bir davranışı sergileme olasılığı ya da sergilemesidir (Argan, 2016; 98).

PDT, bireylerin davranışları incelendiğinde, bu davranışların nedenlerini anlamlandırmak hususunda açıklayıcı bir teoridir. Örgütsel düzeyde düşünülürse, örgüt içindeki bireylerin tasvip edilmeyen davranışlarının sebepleri anlaşıldıktan sonra, bu davranışların değiştirilmesi yoluna gitme kolaylığı sağlanabilir (İşleyici, 2015; 38). Eğer birey davranışının onu istediği sonuca götüreceğini düşünüyorsa, yani bu davranışı yapmayı amaç haline getirdiyse ve bunu yapacağına olan inancı yüksekse, büyük bir ihtimalle bunu yapmayı başaracaktır (Ajzen, 1991; 184). Aynı şekilde, çalışanlar örgüt içinde konuşmanın onları istediği sonuçlara ulaştıracağı inancına sahipse, bu davranışı önemli olarak görür ve açıkça konuşarak fikirlerini beyan eder. Aksi bir durumda ise konuşmanın istenmeyen sonuçlara ulaştırabileceğini düşünen bireyler sessiz kalmayı seçebilir (Ateş, 2013; 11).

### **3.3.5. Abilene Paradoksu**

Yıllarca tartışılan konulardan biride, etkin bir örgüt yönetimi açısından, alınan kararların bireysel mi yoksa birlikte mi olması gerektiğidir. Genel kanı, birlikte alınan kararların bir tek kişi tarafından verilen kararlara göre daha iyi olduğu yönündedir. Fakat bu gerçek, birlikte karar vermenin her zaman bireysel karar vermeden üstün olacağı anlamını taşımaz. Birlikte karar verme “Abilene Paradoksu” gibi bazı olumsuz kavramlara yol açabilir (Orhan, 2015; 83). Abilene Paradoksu; bireylerin uyum içerisinde iletişimde buldukları ve iletişime kendi düşüncelerini dahil etmek adına zaman veya çaba sarf etmedikleri durumları tanımlar (Dyne ve diğerleri, 2003; 1373). Bireyler var oldukları örgüt içinde kendi görüş ve fikirlerinin, diğer bireyler tarafından benimsenmeyip kabul görmeyeceğini düşünebilir. Aslında diğer bireyler de farklı veya aynı görüş ve fikirlere sahip olabilmektedir. Bu noktada, birey kendi düşüncesinin diğer bireylerin genel düşüncesi ile uyuşmadığını düşünür ve genel düşünce yapısına karşı gelmez, sessiz kalmayı tercih eder ve örgüt içindeki

bireylerin ortak düşüncesi olarak algılanan düşünceye göre bir eğilim sergiler (Harvey, 1988; 18-19'den akt. Türkmen, 2015; 150). Klasik Abilene Paradoksu örneği şu şekildedir:

“Temmuz ayında yaklaşık 40 derece sıcaklıktaki bir günde Jerry’in ailesi bunalmış bir biçimde domino oynuyor ve serinlemek için limonata içiyorlardı. Aile fertlerinden biri “akşam yemeği için ne yapalım” diye bir soru sorar. Karşılığında hemen ortaya bir fikir atılır; “haydi, Abilene Kasabası’na gidelim, orada yemek yer döneriz.” Jerry’in eşi babasının fikrine katılıp “bence güzel fikir” der. Jerry ise dışarıdaki sıcaktan ve yaklaşık 85 km (53 mil) olan yoldan dolayı, gitmeyi pek istemez, başkalarını rahatsız eden olmamak için “bence de iyi fikir” der. Yolculuk, kliması olmayan bir arabada geçer ve sanılandan çok daha uzun sürer. Gidilen yerdeki yemekler, lezzetli değildir. Yaklaşık dört saat sonra dördü tekrar eve dönerler. Jerry, yorgun argın eve dönen ailesine bir soru sorar.... “Ne güzel bir yolculuk ettik, değil mi?” Bunun üzerine tuhaf bir diyalog başlar, Jerry şaşkınlıkla dinler.... Anne, aslında evde kalmayı istediğini ama diğerlerinin heveslerini kırmamak için gitmeyi desteklediğini itiraf eder. Bunun üzerine Jerry, “asıl ben ailede itiraz eden olmak istemediğim için gidelim dedim” der. Karısı ona döner ve “Bende seni mutlu etmek için gitmeyi istedim. Annem ve babamla birlikte olalım dedim .... Yoksa bu sıcakta .... Aklımı mı kaçırdım, 85 km yol gideceğim hem de klimasız bir arabada?” Bunun üzerine, eşinin babası da Abilene Kasabası’na gitmeyi istemesinin tek nedeninin diğerlerinin sıkılmış olduğunu düşünmesinden kaynaklandığını, yoksa evde kalıp dolapta kalanları yemeyi tercih edeceğini söyler.” Aslında kimse ya da fikir sahibi dışındaki kimse oraya gitmeyi de istemiyordur (Harvey,1988; 18-19'den akt. İşleyici, 2015; 39). Bu örnek incelendiğinde, sorun yaratan biri olarak görünmek istemediği için hiç kimse Abilene’e kadar 85 km'lik yolu (havasız arabada yolculuk, kötü bir kafeteryada yağlı yiyecekler yemek için) gitmek istememiştir. Fakat hiç kimse konuşmamış ve gitmek istemediğini söylememiştir. Bireylerin konuşmamasındaki sebep düşünüldüğünde, başkasının istediğine yönelik inançlarının etkili olduğu söylenebilir. Bu tatsız deneyimden geri döndükten sonra, her kızgın ve yılgın kişi yolculuk için bir diğerini suçlamaya çalışmıştır. Gerçekten kimse gitmek istemediği için, tekil olarak sorumlu değildir ve hiçbir birey suçlanamaz. Bunun yerine, her kişinin iletişime tam olarak geçmemedeki

hatası ve rızası, grubun hiç kimsenin yapmak istemediği bir şeyleri yapmasına sebep olmuştur (Dyne ve diğeri, 2003; 1373).

### **3.3.6. Kendini Uyarılma**

Çalışanlar, örgüte ve buldukları ortama uyum gösterme davranışı geliştirirler. Bu olgu, "benlik imajının kontrolü (self-monitoring)" olarak bilinir. Bireyler arası ilişkilerde, diğeri bireylere sunulan imajın diğeri bir şeklini ifade etmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013; 54). Bu teoriye göre bireyler kendi davranışlarını durumun gereklerine göre kendi hassasiyetlerini buldukları ortama göre ayarlarlar. Kendini uyarılma düzeyi yüksek olan bireyler, çalıştıkları işyerlerinde sırf iyi bir izlenim verebilmek için ortamsal ip uçlarını iyi kullanarak sosyal davranışlarını bilerek diğertirmeye başarılı olan bireylerdir. Kendini uyarılma düzeyi düşük olan bireyler ise kendi tavırlarını, yargılarını, duygu ve düşüncelerini açıkça yansıtmaya eğilimindedir. Bu tarz bireyler çalışma ortamlarında açıkça konuşmaktan çekinmezler. Çünkü kendini uyarılma düzeyi düşük olan bireyler kim oldukları ve nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem vermekte ve ne düşünüp hissediyorlarsa öyle davranmaktadır (Çakıcı, 2007; 154). Dolayısıyla bu bireyler daha fazla sessizleşmeye maruz kalabilirler. Çünkü kendini açık eder ve sonrasında daha fazla baskı ve kontrole maruz kalabilirler.

### **3.4. Sessizlik Türleri**

Bireyler kendi örgütlerinde birçok sebepten dolayı sessiz kalma davranışı gösterebilirler. Sessizlik türleri hakkında alanyazın incelendiğinde Pinder ve Harlos (2001) sessizliği "kabullenici sessizlik" ve "korunmacı sessizlik" olarak ikiye ayırmıştır. Dyne ve diğeri (2003) ise bu türlere "korunmacı sessizliği" de eklemiştir. Knoll ve Dick (2013) tarafından yapılan çalışmada bireylerin örgüt içindeki gelişmeler karşısında sessiz kalarak kendilerine yarar sağlayabileceği düşüncesi sonucu "fırsatçı sessizlik" kavramı tanımlanmış ve bu tanımları alanyazına kazandırmışlardır (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015; 402). Bu çalışmada sessizlik türleri üç başlık altında tanımlanmıştır.



### **3.4.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiscent Silence)**

Morrison ve Milliken (2000), çalışanların örgütteki görüşlerinin tüm kademedeki görev yapan yöneticiler tarafından hem istenmediği hem de değerli görülmediği konusundaki inançları nedeniyle konuşamadıklarını savunmuştur (Knoll ve Dick, 2013; 351). Örgüt içinde yaşananlar karşısında çalışanların bilinçli ve isteyerek sessizliğe bürünmesi, kendilerini dışarıda bırakması (Gül ve Özcan, 2011; 112), rıza göstererek her türlü durumu kabullenerek fikir ve düşüncelerini ifade etmemeleri olarak tanımlanmaktadır. Böylece bireyler, hiçbir şeyin değişmeyeceğine olan inançları yüzünden çok fazla konuşmak istememekte ve razı olma davranışı içinde bulunmaktadır. Böyle örgütlerde "böyle gelmiş böyle gider" düşüncesi hakimdir (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015; 402). Buradan yola çıkarak öğrenilmiş çaresizlik davranışı ile kabullenici sessizlik arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ifade edilebilir. Bireyler yaptıkları çabalara rağmen çevrelerini ve çevresinde yaşadığı durumları kontrol edemedikleri zaman, örgüt içinde veya örgütü ilgilendiren sorunlara ve durumlara ilgisiz kalmaktadır. Özellikle kendi tecrübelerini aktarmaları sonucunda dikkate alınmadıklarının farkına varırlarsa kabullenici sessizlik davranışını benimseyebilirler (İşleyici, 2015; 52). Bu davranışa sahip çalışanlar bağlı bulunduğu örgütün gelişiminden ümidini kesmiş ve örgütü ileriye taşıyacak fikir belirtmeyenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışanların motivasyon seviyeleri düşüktür. Çalışanlar yapılması planlanan değişiklikler hakkında daha az bilinç sahibi olup bu değişikliklere pek hazır değildir. Çalışanlar sadece kendine tahsis edilmiş görevleri yaparlar ve sonrasında işyerinde zaman doldururlar (Tayfun ve Çatır, 2013; 116).

### **3.4.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence)**

Korunmacı sessizlik, bireyin dışarıdaki tehditlerden kendini korumak amacıyla görüş ve fikirlerini diğer bireyler ile paylaşmaması olarak tanımlanabilir. Bu durum Morrison ve Milliken'in de (2000) ifade ettiği gibi bireysel korkunun örgütsel sessizliğin oluşmasına sürükleyen anahtar bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Van Dyne ve diğerleri, 2003; 1367).

Pinder ve Harlos (2001) korunmacı sessizliği, "çalışma ortamında açıkça konuşmaktan kaynaklanan sonuçların bireylerin korkmasına neden olabileceği ve

bunun sonucunda da bireyin isteyerek sessiz kalmayı tercih etmesi" şeklinde açıklamıştır. Bireyin, örgüt içinde o andaki durumu değiştirmeye yönelik farklı fikirleri olmasına karşın, bireyin kendini koruma maksadıyla onları açığa vurmada isteksiz olmasıdır (Pinder ve Harlos, 2001; 348).

Sessizlik, örgüt içerisinde bireyin imajını, saygınlığını veya pozisyonunu koruması için etkili bir araç olarak kullanılabilir. Bireyler, işle ilgili konularda fikir paylaştıkları zaman bunun faydasız ve hatta zararlı bir çaba olduğuna inanmaktadır. Bireyler, üstlerinin duymak istemedikleri konuları veya durumları cezalandırılmaktan korktukları için açıklamayabilirler (İşleyici, 2015; 53). Bu durumda birey konuşması sonucu fayda maliyet analizi yapar ve yarardan çok zarar göreceğini düşünürse sessiz kalmayı tercih eder (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015; 402).

Çizelge 4: Kabullenici ve Korumacı Sessizliğin Boyutları

	<b>KORUNMACI</b>	<b>KABULLENİCİ</b>
<b>Gönüllülük</b>	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
<b>Bilinçlilik</b>	Bilinçli	Daha az bilinçli
<b>Kabullenme</b>	Düşük	Yüksek düzeye yakın
<b>Stres Seviyesi</b>	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
<b>Seçeneklere Farkındalık</b>	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
<b>Ses Çıkarma Eğilimi</b>	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
<b>Ayrılma Eğilimi</b>	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
<b>Baskın Duygular</b>	Korku, öfke, çaresizlik sinizm, depresyon	Teslimiyet

Kaynak: 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, s. 350.

Korunmacı sessizlik, bireylerin dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı kendini korumak maksadıyla yaptığı bilinçli ve önleyici bir davranış özelliği taşımaktadır. Özellikle, kabullenici sessizlik ile karşılaştırıldığında korunmacı sessizlik,

seçeneklerin düşünülmesini ve farkında olmayı kapsamaktadır. Ayrıca bireylerin içinde bulunduğu şartlar itibariyle bireysel olarak uygulanabilecek en iyi yöntem olması bakımından da fikir, görüş ve bilginin saklanması gerektirmektedir. Sessizlik bağlamında bakıldığında, kabullenici sessizlik, korunmacı sessizliğe göre çok daha derin bir durumu anlatmaktadır (Taşkıran, 2010; 105). Örgütsel gelişim ve değişim bakımından incelendiğinde, korunmacı sessizlik davranışı gösteren bireylerin bulunduğu örgütler kendini yenileme ve gelişmekte geri kalacaktır (İşleyici, 2015; 53).

### **3.4.3. Korumacı Sessizlik (Pro-social Silence)**

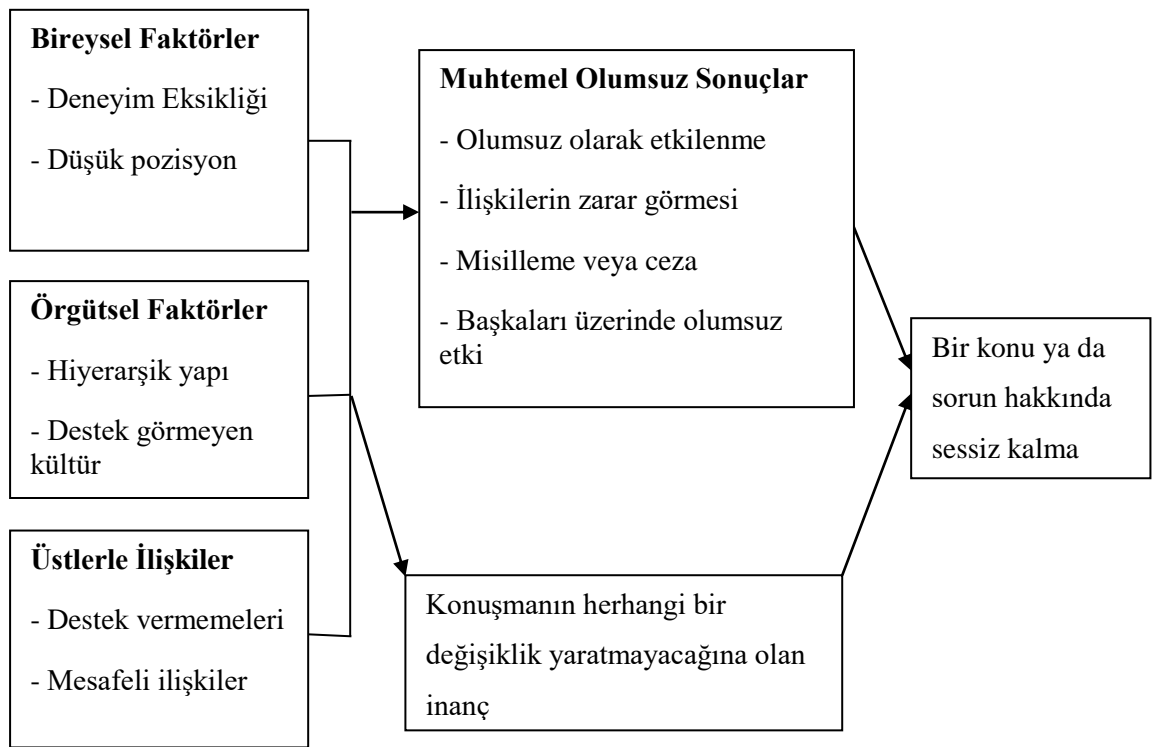
Korumacı sessizlik, Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilmiş ve alanyazına eklenmiştir. Van Dyne ve diğerleri korunmacı sessizliği, "bireylerin başka bireyleri düşünme veya işbirlikçi sebeplerden dolayı, kendi örgütüne veya örgüt içindeki diğer bireylere fayda sağlamak maksadıyla, herhangi bir mesele hakkındaki fikirlerini, düşüncelerini, görüş ve fikirlerini saklaması" olarak ifade etmişlerdir. Korunmacı sessizlik gibi korunmacı sessizlik de seçeneklerin düşünülmesini ve farkında olmayı içermekte ve bu bağlamda bilgi, görüş ve fikirlerin saklanmasını gerektiren bilinçli bir karar olarak karşımıza çıkmaktadır (Van Dyne ve diğerleri, 2003; 1368).

Diğer bireyler düşünülerek yapılan bu davranışta fedakarlıkta bulunarak örgütün ve diğer bireylerin menfaatlerini isteyerek ön planda tutma fikri hakimdir (Gül ve Özcan, 2011; 112). Korunmacı sessizlikte sessiz kalma davranışı bilerek ve isteyerek yapılan bir davranıştır. Örneğin; birey örgüt içinde çalışma arkadaşları arasındaki oluşan kaynaşmayı bozmamak için karşıt görüş bildirmeyebilir veya işyerindeki arkadaşlarının işteki yetersizlikleri hakkında konuşmayıp sessiz kalmayı tercih edebilir. Birey örgütün aleyhine olabilecek hiçbir bilgiyi örgütün dışında paylaşmayarak örgütün de yararını gözetme eğiliminde olacaktır (Tayfun ve Çatır, 2013; 117).

### **3.5. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler**

Çalışanların sessizliği öznel ve soyut bir derinlik içerdiğinden sessizliğin nedenlerini net kalıplar içine sokmak hatalı olabilir. Örgütsel sessizliği oluşturan

nedenler farklı örgütlerde farklı şekillerde görülebilir. Fakat daha önceden yapılan araştırmalar ve bilimsel analizler incelendiğinde çalışanların sessizliği belli başlıklar altında toplanabilir (Eroğlu ve diğerleri, 2011; 102). Alanyazın incelendiğinde sessiz kalma tercihini etkileyen nedenler; bireysel, örgütsel, yönetsel (Çakıcı, 2008; 118), ulusal ve kültürel (Eroğlu ve diğerleri, 2011;102) nedenler olmak üzere beş başlık altında ifade edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada sessizliği oluşturan faktörler genel olarak kabul gören üç başlık altında incelenecektir. Aşağıdaki şekilde sessiz kalmayı tercih etme üzerine bir model görülmektedir.



Şekil 2. Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model

Kaynak: Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewlin, P. F.. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476'den akt. Taşkiran, 2010; 109.

Şekil 2'deki model incelendiğinde sessiz kalma davranışını tercih etmedeki faktörler; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve üstlerle ilişkiler olarak sınıflandırılmıştır. Bu faktörler sonucu oluşan sessizliğin Şekil 2'de görüldüğü gibi örgütteki diğer çalışanlar ya da üstleri tarafından olumsuz bir birey olarak

etiketlenme, ceza alma veya misillemeye tabi olma korkusu, örgüt içinde ilişkilerin zarar görebileceği ve başkaları üzerinde negatif etki bırakma korkusu gibi sonuçları oluşabilmektedir. Yine konuşmanın örgüt içinde herhangi bir değişiklik yaratmayacağına olan inanç da bu sonuçlar arasındadır.

### **3.5.1. Bireysel Faktörler**

Eroğlu ve diğerleri (2011) yaptığı çalışmada alanyazında yapılan araştırmalar sonucu bireysel faktörleri güven eksikliği, konuşmanın riskli bulunması, dışlanma korkusu, geçmiş tecrübeler, ilişkileri zedeleme korkusu ve karakter özellikleri şeklinde sıralamıştır (Eroğlu ve diğerleri, 2011; 102). Yine çalışanlar için olumsuz duygu durumları, deneyim eksikliği ve düşük pozisyon bireysel faktörler olarak sıralanabilir (Üçok ve Torun, 2015; 129).

Çalışanların kendilerinde olan güven eksikliği sonucu konuşmaktan utanmaları da örgütsel sessizliğe neden olabilir. Tabi ki bazen çalışanın sorumlulukları ve moral durumu da konuşmasını engelleyen faktörler arasındadır (Akbarian ve diğerleri, 2015; 179). Ryan and Oestreich (1998) çalışanların kendilerine güvenmelerine rağmen yinede örgütü ilgilendiren konularda tartışmaya girmenin ve özgürce konuşmanın riskli olduğunu düşünmektedirler (Premeaux and Bedeian, 2003; 1537).

Bazı örgütlerde çalışanların idari, teknik ve politik konularda açıkça görüş belirtmelerinin engellendiği görülmektedir. Morrison ve Milliken (2000) yöneticilerin bu konular hakkında çalışanların yorum yapmalarının ve problemleri açıkça ifade etmelerinin hoş karşılanmadığını ifade etmiştir. Bu örgütlerde çalışanlar sorunları açıkça dile getirdikleri takdirde yöneticilerden olumsuz tepkiler alabilmekte ve açıkça konuşmanın hiçbir fayda getirmeyeceğine inanmaktadır (Gül ve Özcan, 2011; Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Quinn and Spreitzer (1997) değişimin sürekli olduğu dünyada artan müşteri beklentileri, artan rekabet ve kaliteye daha fazla odaklanma nedeniyle organizasyonlarda çalışanların inisiyatif alma, açıkça konuşma ve sorumluluk alma isteği gittikçe artmaktadır. Ancak çalışanların izolasyon korkusu, terfi edememe endişesi ve problem çıkararak kişi olarak görünmekten korkmaları çalışanların

fikirlerini açıklayamamalarına sebep olmaktadır. Buna rağmen örgütlerin devamlılığı için değişen çevreye yanıt verebilen, bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmayan, kendi inanç ve örgütün inandıklarını ayağa kaldırabilecek çalışanlara ihtiyacı vardır (Vakola ve Bouradas, 2005; 441).

Çalışanların sessiz kalmasının diğer bir nedeni de dışlanma korkusudur. Çalışanlar olumsuz olarak yorumlanabilen bilgiyi paylaşma konusunda genellikle isteksiz davranabilirler. Çalışanların üzerinde bu paylaşımın örgüt hiyerarşisinde tehdit veya olumsuz bir durum olarak yorumlanacağı endişesi oluşabilir. Bu durumda çalışanlar sorun çıkarıcı, dedikoducu veya şikâyetçi olarak adlandırılmamak için sessiz kalma eğilimindedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013; 54). Dışlanma korkusuna sahip çalışanların performansı genellikle istenen seviyelere ulaşamaz. Eğer ki çalışanlar dışlanma korkusunu yener, kendilerini açıkça ifade eder ve problemleri dile getirebilirlerse bu durum kendi performanslarını da olumlu yönde etkileyecektir.

Morrison ve Milliken çalışanların iş arkadaşları hakkında olumsuz bir durumu dile getirdiklerinde, iş arkadaşları ile aralarının bozulmasından korktuklarını ifade etmiştir. Bu çalışanlar problemleri dile getirse dahi karşı tarafın cevap vermeyeceğine ve bunun sonucunda da çözüm üretilmeyeceğine inanırlar. Çalışanların konuştukları durumda işini kaybetme, terfi edememe durumlarına ek olarak engellerle karşılaşabilecekleri inancı hakimdir. İletişim eksikliğinin olduğu böyle durumlarda çalışanların bu tarz korkular yaşaması normaldir. Bireylerin birbirini iyi anlayamamaları, fikir ve görüşlerini tam olarak ifade edememeleri ilişkilerin bozulması korkusunu da beraberinde getirmektedir (Gül ve Özcan, 2011; 113).

Premeaux ve Bedian (2003) bireyin kişilik yapısını incelemiş ve sessizliğin psikolojik etmenlerdende kaynaklandığını ifade etmiştir. Eğer birey kendini daha çok izleyip dinlerse sessiz kalma olasılığı artacaktır. De Vries ve Cozijnsen (1998) yaratıcı bireylerin bir konu hakkında çözüm sağladıkları zaman yaşadıkları doyuma göre konuşmayı daha çok tercih ettiklerini, içinde bulunduğu durumu kabullenen bireylerin ise daha çok olumsuz durumlar olduğu zaman konuşma davranışı sergilediklerini ifade etmiştir (Şimşek ve Aktaş, 2014; 125).

### 3.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt kültürü, sessizlik iklimi, adaletsizlik kültürü (Eroğlu ve diğerleri, 2011; 102), hiyerarşik örgütsel yapı, karar alma mekanizmalarının merkezîyetçi olması (Üçok ve Torun, 2015; 29), sağır kulak sendromu örgütsel faktörler olarak sıralanabilir.

Örgüt kültürü, toplumsal kültürden ayrı düşünülmeyen fakat psikoloji, sosyal antropoloji ve sosyal psikolojinin bileşkelerinden ortaya çıkmış, örgütteki bireylerin nasıl davranış göstereceklerini etkileyen toplumsal kültürden bazı yönleri ile farklılık arz eden bir olgudur (Güvenli, 2014; 35). Hofstede'nin IBM şirketleri çalışanları arasında yaptığı araştırmada Türk kültürü incelenmiştir. Sonuç olarak Türk kültürünün bireysellikten ziyade ortak davranmayı esas alan bir yapıya sahip olduğu, belirsizliklerin sevilmediği ve uzak kalınmak istendiği, güç mesafesi yüksek olan dışı kültür yapısı özelliklerini sergilediği görülmüştür. Dışı kültürde fikir birliği önemlidir. Bunun sonucu olarak Türk kültüründe örgüt içinde bireyler arası saygının önemli olduğu, bireyler arasındaki ilişkiye önem verme adına bireylerin kasıtlı bir şekilde sessiz kalabileceği ifade edilebilir. Örgüt kültürünün, bireylerin konuşması veya ne kadar sessiz kalabileceği konusunda ne kadar etkili olduğu görülmektedir (İşleyici, 2015; 45).

Morrison ve Milliken (2000) bireylerin örgüt içindeki düşünce ve endişelerini anlatmanın tehlikeli olduğuna inandıkları zaman, bireyleri sessiz kalmaya iten sessizlik ikliminin oluştuğunu ifade etmiştir (Morrison ve Milliken, 2000; 714). Sessizlik iklimi, bireyler örgüt içinde karşılaştıkları sorunları çözme aşamasında farklı alanlar ile temas kurmadan sadece kendi alanları içinde hareket ederek çözüm aramayı tercih etmeleri sonucu oluşan atmosferi ifade eder. Böyle bir durumda bireyler sessiz kalarak güvende olmayı tercih ederler (İşleyici, 2015; 45).

Aşırı gözetim, zayıf iletişim, otoriter yönetim tarzı, çatışmanın bastırılması, rekabete dönük bireycilik, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, yüksek düzeyde merkezileşme, adaletsiz kültürün varlığını gösteren ortak özelliklerdendir (Çakıcı, 2007; 157).

Bir örgütte hiyerarşik yapının olması üstlerle açık iletişime geçmeyi ve eleştiri yapmayı sınırlayabilen bir durumdur. Örgüt içinde iletişim kanalları

incelendiğinde yukarıdan aşağıya emir ve talimatların iyi aktığı görünürken aşağıdan yukarı yönde bazen tıkanmalar ve genelde de ilk kademe amirde takılı kaldığı görülmüştür. Yönetim sorunları, iyileştirmeye yönelik tutumlar, çalışma şartları, çalışanların davranışları, etik olmayan davranışlar üst kademelere kolayca iletilmeyen konu başlıklarındandır. Bireylerin üstlerine güvenmediği ve açık konuşmaktan korktukları zaman yukarıya gitmesi gereken bilgi ve fikirleri süzgeçten geçirme eğiliminde olabilir. Bilgi ve fikirler, üst kademelere süzülerek giderse örgüt içinde etkili karar almanın zorlaşma eğiliminde olacağı görülmektedir (Taşkiran, 2010; 112).

Örgütsel karar vermenin fazlaca merkezileştirildiği ve yukarı yönlü iletişimde az kanal bulunduğu durumlarda, "yöneticiler için çalışan görüşlerinin önemi yok" düşüncesi, çalışanlar tarafından muhtemel ortak bir yorum olarak algılanacaktır. Yöneticiler çalışanların görüşlerine dirençliyse veya inkar eder bir şekilde cevap verdikleri zaman, çalışanlar konuşmayı riskli görebilecek veya çaba sarf etmenin gereksiz olduğunu düşünecektir (Morrison ve Milliken, 2000; 715).

Bireyler, örgüt içinde olan aksaklıkları, karşılaştıkları olumsuz durumları görmezlikten veya duymazlıktan gelebilmekte ve böylece sessiz kalabilmektedir. Bu durum bireyler tarafından olumlu bir tepki gibi görülebilir (İşleyici, 2015; 46). Pierce ve diğerleri (1998) tarafından geliştirilen sağır kulak sendromu kavramı, örgütte yüksek iş gücü devri, düşük verimlilik ve yasal bağlamda önemli maliyetlere katlanılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, sağır kulak sendromu, çalışanların hoşuna gitmeyen durumları doğrudan ve açık bir şekilde ifade etmelerini caydıran bir örgütsel norm olarak işlev görür (Pinder ve Harlos, 2001; 346). Bu tarz örgütlerde bir konu hakkında fikir sahibi olup açıkça konuşmak "kendi başına iş açmak" olarak düşünülebilir. Ülkemizdeki var olan örgütler incelendiğinde "bir çalışanın üzerine vazife olmayan işlere karışması" çalışan için muhtemel gizliden gizliye ceza alabileceği düşüncesini doğurabilir (Taşkiran, 2010; 113). Sağır kulak sendromu örgütlerde en fazla cinsel taciz şikayetlerinde karşımıza çıkmaktadır. Gutek (1985) cinsel tacizin dillendirilmesinin örgütlerde olumsuz tepkiyle karşılandığını belirtmektedir (Bildik, 2009; 43). Pierce ve diğerlerine (1998) göre sağır kulak sendromu aşağıda belirtilen üç faktörden meydana gelmektedir.



(1) Yeterli olmayan niteliksiz örgütsel politikalar; belirli olmayan hantal bildirim usulleri,

(2) Yönetimsel gerçekleştirme ve tepkiler; suçlamaların reddedilmesi, mağdur olmuş çalışanların suçlanması, saldırı derecesinin küçümsenmesi, değerli olduğu düşünülen çalışanların sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi amaç edinmiş çalışanların görmezlikten gelinmesi, mağdur olmuş çalışanlara misilleme yapılması,

(3) Örgütsel özellikler, kırsal kesimlerdeki işletmeler, aile şirketleri, küçük örgütlerdeki düşük seviyede insan kaynakları fonksiyonları, erkek ağırlıklı örgütler (İşleyici, 2015; 46).

### **3.5.3. Yönetimsel Faktörler**

Yönetim ekibinin homojenliği, yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, yöneticinin yapısı, işe ve çalışana olan önyargılı tutumlar (Eroğlu ve diğerleri, 2011; 102), çalışan-yönetici arasındaki ilişkinin mesafeli oluşu (Üçok ve Torun, 2015; 129) yönetimsel faktörler olarak sıralanabilir.

Morrison ve Milliken örgütsel sessizliğe katkıda bulunan yönetimsel inançların, üst yönetim ekibinin ekonomik veya mali geçmişe sahip bireylerin egemen olduğu kuruluşlarda daha yaygın olacağını iddia etmiştir. Dahası, üst yönetim ekibi işlevsel eğitim ve deneyim bakımından daha homojen olurken, muhalefet fikri yüzünden daha fazla tehdit altındadır. Morrison ve Milliken üst düzey yöneticilerin ortalama görev süresi ne kadar uzun olursa, paylaştıkları varsayımların o kadar yerleşmiş olduğunu ve üyelerin bu varsayımları sorgulama ihtimalinin azaldığını ileri sürmüştür (Morrison ve Milliken, 2000; 711).

Sessizliğin diğer nedenlerinden biride yöneticilerin çalışanlardan olumsuz geri besleme alma korkusudur. Mesleki bilgisi, yöneticilik vasıfları ve özgüveni eksik yöneticiler olumsuz geri besleme korkusunu daha fazla yaşarlar. Bu tarz yöneticiler, çalışanların isteklerini duymazlıktan ve görmezlikten gelirler. Çalışanların sorunları ve istekleri ile ilgileniyormuş gibi görünseler de aslında çalışanların sorunlarını pek önemsemezler. Bunlara ilaveten çalışanlardan gelen geri besleme olumsuz ise, gelen mesajı önem vermezler. Gelen mesajın hatalı olduğunu

düşünerek ya mesaj kaynağının güvenilirliğini sorgulamakta ya da mesajı reddetmektedirler. Sonuç olarak bu tarz yöneticiler olumsuz geri besleme aldığıında kendilerini sorgulamak yerine ötekileri eleştirmekte ve suçlama yolunu tercih etmektedirler. Astlardan gelen olumsuz geri bildirim mesajlarının üstlerden gelenlere göre reddedilme olasılığı daha fazladır (İşleyici, 2015; 47).

Yöneticinin yapısı örgütsel sessizliğin etkenlerinden biridir. Morrison ve Milliken üst düzey yönetici ile alt düzey çalışanlar arasında yüksek düzeyde bir farklılık veya benzerlik (cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş vb.) olduğu zaman örgütsel sessizliğin daha yaygın olacağını düşünmektedir. Dolayısıyla, üst düzey yönetici ve organizasyondaki diğer bireyler arasındaki demografik farklılık ne kadar büyük olursa, üst yöneticilerin çalışanların girdilerine yönelik şüpheciliği o kadar yüksek olur. Bunun sonucunda sessizliği yaratan inançların yaygınlığı da etkilenebilecektir (Morrison ve Milliken, 2000; 711).

İşe ve çalışana olan önyargılı inanışlar da örgütsel sessizliği oluşturan diğer unsurlardır. Çalışanları değerlendiren McGregor'un X Teorisine göre; çalışanların haylaz, bencil ve kendi çıkarlarını en üst seviyeye çıkarmaya çalışan bir yapıya sahip oldukları bilinmektedir. Çalışanların bencil ve güvenilmez bireyler olduklarına dair inançlar örgütsel sessizliği oluşturan etmenler ile örtüşmektedir (Taşkiran, 2010; 114). Morrison ve Milliken geçici işçilere yoğun bir şekilde güvenmenin, örgütsel sessizliğe katkıda bulunan idari inanç yapısını besleyeceğini iddia etmektedir. Geçici işçiler yöneticiler tarafından, özellikle örgüt içinde geçici statüleri nedeniyle ve örgütle olan psikolojik bağlantılarının düşük olması sebebiyle bilgisiz ve dolayısıyla güvenilmez kişiler olarak görülebilir.

Yönetici-çalışan ilişkisinin mesafeli oluşu örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir. Yüksek dikey farklılaşma, sessizliği yaratan inançları pekiştirecektir. Beklendiği gibi, uzun örgütsel yapılar içinde, üst düzey yöneticilerin alt düzey çalışanlar ile etkileşim kurması daha zor olduğundan dolayı çalışanlara güvenme olasılığı da daha düşük olacaktır. Üst düzey yöneticileri içerden getirmek yerine dışarıdan getirmeyi tercih eden firmaların, üst yönetim ile organizasyonun geri kalanı arasındaki kademelerde bir boşluk yaratma olasılığı daha yüksek olabilir. Bu boşluk üst düzey yöneticilerin çalışanları güvenilmez veya öngörülemez bireyler gibi gösterme ihtimali artırmaktadır. Yine bu boşluk yöneticilerin kendilerini örgütsel

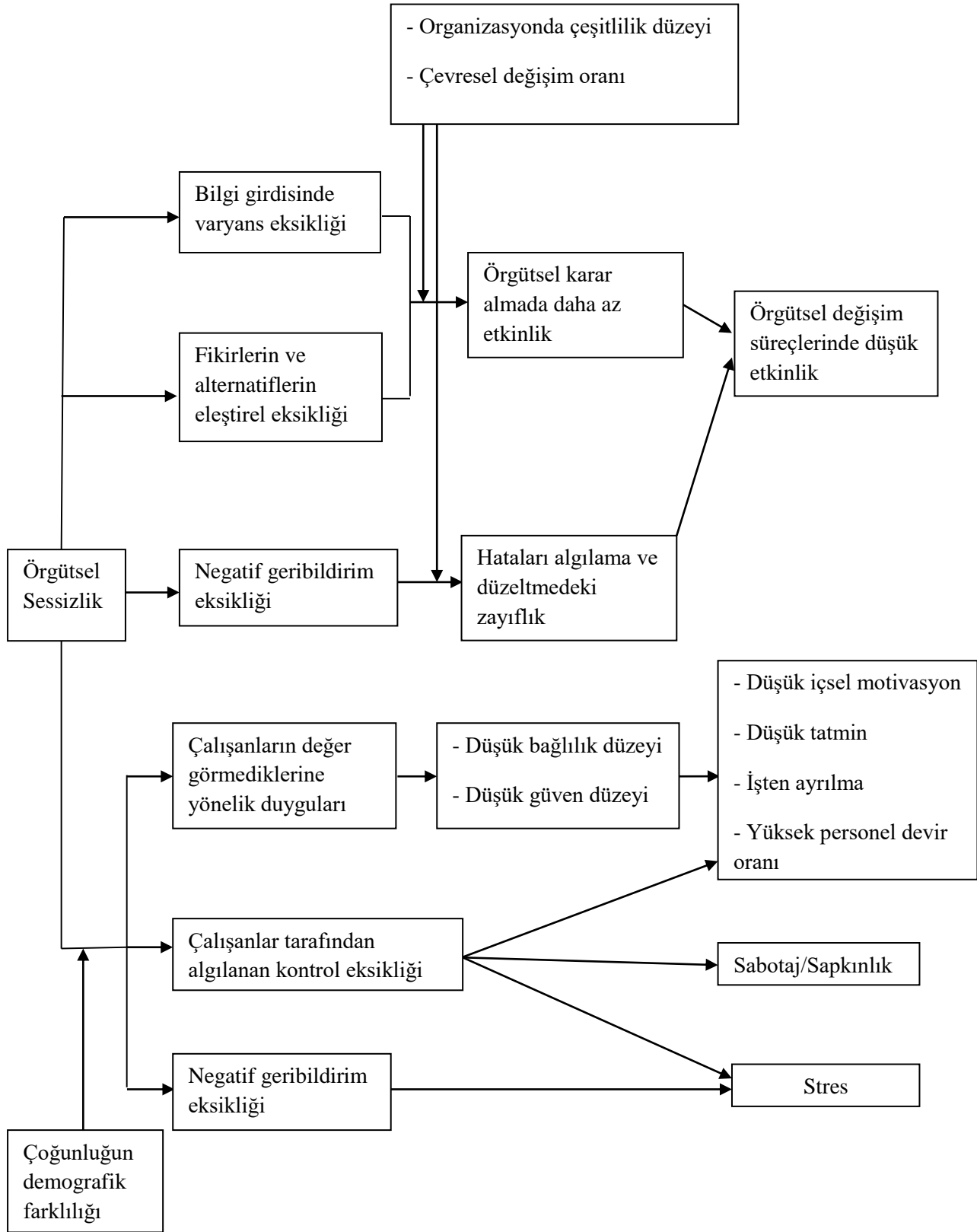
sorunları anlamak ve çözmek adına en iyi donatılmış kişilermiş gibi gösterme olasılığını artırmaktadır. Üst düzey yöneticilerin kültürel arka planı, çalışanlar hakkında sahip oldukları inançları da etkileyebilir. Örneğin, üst düzey yöneticiler, yüksek güç mesafesine sahip bir kültürden gelen bireylerden oluşuyorsa, bu yöneticiler özellikle birçok konuyu en iyi bildiği inancına sahip olacaktır. Örgütteki yüksek güç mesafesi sessizliği oluşturan etkenlerden biridir (Morrison ve Milliken, 2000; 711-712).

### **3.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

Bireylerin buldukları organizasyonda bir konu ya da sorun hakkındaki bireysel görüşlerini paylaşmak istememesi ile oluşabilecek sessizlik süreci zaman içinde örgütte bulunan diğer bireylerin de katılımıyla örgüt için büyük bir sorun olan "örgütsel sessizlik" sürecini başlatabilmektedir (Bayın ve Yeşilaydın, 2015; 104). Sessizlik ortamı, organizasyonun hataları algılama ve öğrenme becerisi üzerinde etkilidir. Bunun sonucunda "örgütsel etkinlik" olumsuz olarak etkilenir. Bireylerin sessiz kalma davranışları örgüt içinde stres, şüphecilik ve memnuniyetsizlik yaratabilir (Vakola ve Bouradas, 2005; 453). Örgütsel sessizlik bireyde tükenmişlik olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda bireyin yaratıcılığına da olumsuz yönde etki etmektedir. Örgüt içindeki birçok sorun örgütsel sessizlik ile ilişkilendirilmekte ve zaman içinde daha birçok sorunun oluşumunda etkin rol oynamaktadır. İstemli bir davranış olma özelliği taşıyan örgütsel sessizlik dürüstlükten uzaklaşmayı da ifade etmektedir. Örgütsel sessizliğin sonuçları örgütsel ve bireysel boyutta incelenebilir (Şimşek ve Aktaş, 2014; 121).

Aşağıdaki şekil örgütsel boyutta incelendiğinde; örgütsel sessizliğin önemli bir etkisi, çizelgenin üst kısmında vurgulandığı gibi örgütsel karar alma ve değiştirme ile ilgilidir. "Grup karar verme" konusundaki kapsamlı araştırmalar, çoklu bakış açıları ve alternatifler dikkate alındığında karar kalitesinin arttığını göstermiştir. Yapılan araştırmalar üst yönetimde bulunan bireyler arasındaki çoklu ve karşıt görüş varlığının hem örgütsel karar vermenin kalitesi hem de şirket performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Fakat örgütsel sessizlik, karar vericilere sunulan bilgi girdilerindeki değişimi kısıtlayarak, örgütsel

karar verme ve değişiklik süreçlerinin etkinliğini tehlikeye atabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; 719).



Şekil 3. Örgütsel Sessizliğin Etkileri

Kaynak: 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), s.718'dan akt. Taşkıran, 2010; 117.

Tabi ki, sınırsız çalışan girdisi arzu edilen bir durum değildir. Çok fazla girdi, karar verme süreçlerini aşırı yükleyebilir ve kaos ortamı oluşturabilir. Zamanında ve etkili bir karar vermeyi engelleyebilir. Bu yüzden sessizliğin optimal düzeyde olması arzu edilen ve kabul görmüş genel bir kanıdır (Çakıcı, 2007 ; Morrison ve Milliken, 2000).

Olumsuz geribildirimleri engellemek, bir kuruluşun hataları algılama ve düzeltme yeteneğini engellemektir. Bu durumda organizasyon değişim ve gelişimden ödün vermektedir. Negatif geri besleme olmaksızın, hatalar devam etmeye meyillidir ve hatta yoğunlaşabilir. Çünkü düzeltici eylemler gerektiği zaman yapılamaz. Daha da kötüsü, üst düzey yöneticiler önemli bilgilerden yoksun olduklarını fark edemeyebilir. Sessizliği fikir birliği ve başarı sinyali olarak yorumlayabilir. Bazen de yöneticiler doğrudan çalışanlardan geribildirim isteyebilir. Bazen çalışanlar olumsuz bilgileri filtrelemek için dikkatli davranırlar. Bu durumda yönetimin aldığı iç geri bildirim, çalışanların doğru veya güvenilir tepkileri yerine, duymak istediğini düşündükleri şeklinde olabilir. Morrison ve Milliken sessizliğin örgütsel karar verme ve değişim süreçlerine olumsuz etkilerinin örgüt içindeki çeşitlilik seviyesi arttıkça yoğunlaştığını ifade etmiştir. Ayrıca örgütsel sessizliğin hızla değişen çevrelerde zararlı olacağını iddia etmiştir. Bu gibi ortamlarda, en üstte olanlar için ihtiyaç duydukları tüm bilgilere sahip olmak neredeyse imkansızdır (Morrison ve Milliken, 2000;719).

Şekil 3 bireysel boyutta incelendiğinde; Morrison ve Milliken örgütsel sessizliğin sonuçları olarak bireylerde istenmeyen davranışların oluşabileceğini ileri sürerek bunların üç şekilde olabileceğini iddia etmiştir. Bunlar; değeri olmadığını düşünen çalışanlar, denetim bulunmadığını düşünen çalışanlar ve bilişsel uyumsuzluğa sahip çalışanlardır.

(1) Çalışanların değer verilmemiş olma duyguları; işlemsel adalet üzerinde yapılan araştırmalar, bir örgütte çalışanların karar verme süreçlerinde girdilerine izin verildiği takdirde, bu girdiler verilen kararlar üzerinde etkili olmasa dahi yapılan uygulamanın örgütün yararına olacağı görülmüştür. Çünkü bu durumda çalışanlar

kendini değerli hissetmektedir. Aksi bir durumda çalışanların örgüte verdiği değer, örgüte bağlılıkları, güvenleri azalır. Azalan bağlılık ve güvenin sonucunda ortaya çıkabilecek sonuçlar düşük motivasyon, düşük tatmin, psikolojik çekilme ve hatta işten ayrılma niyetlerindeki artıştır.

(2) Çalışanların denetim eksikliği algılamış olmaları; yapılan çalışmalarda, bireylerin kendi çevreleri üzerinde ve onları etkileyen kararlar üzerinde kontrol altında olmaya güçlü bir ihtiyacı olduğuna dair kanıtlar vardır. İşlemsel adalete ilişkin araştırmalarda, bireylerin çevre üzerinde kontrol hissi kazanmalarının önemli bir yolu da görüş ve tercihlerini ifade etmektir. Görüş ve tercihlerin yeteri kadar ifade edilemediği durumlarda bireyler çalışma ortamı üzerinde yeterli denetime sahip olmadıklarını hissederler. Bunun sonucunda azalmış motivasyon, memnuniyetsizlik, stresle ilgili rahatsızlıklar, fiziksel ile psikolojik çekilmeler ve hatta sabotaj veya diğer sapma şekilleri gibi zararlı etkilerinin bulunduğu dair bir çok kanıt mevcuttur. Stres ve çekilme gibi sonuçlar, öğrenilen çaresizlik durumunu yansıtabilir.

(3) Çalışanların bilişsel uyumsuzlukları; örgütsel sessizlik, bilişsel uyumsuzluğa neden olabilir. Birinin inançları ve birinin davranışları arasında tutarsızlık olduğu zaman ortaya kötü bir durum çıkar. Uyumsuzluk yaşayan bireyler, genellikle, inançlarını veya davranışlarını değiştirerek tutarlılığı sağlamaya çalışmak için motive edilirler. Yine de, örgütsel sessizlik bağlamında, çalışanlar arasında uyumsuzlukları azaltmak çok zor olabilir. Bu gibi durumlarda, ne inanışlar ne de davranışlar kolaylıkla değiştirilemezse, birey kaygı ve strese yol açabilecek uzlaşmacı bir uyumsuzluk halinde olabilir. Bu gibi çalışanların sadece sessiz kalma konusunda baskı hissetmesinin yanında sessizliğin olumsuz etkilerini deneyim etme olasılıklarının ise daha yüksek olduğu söylenebilir (Morrison ve Milliken, 200; 720-721).

## 4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### 4.1. Örgütsel Adalet Hakkında Yapılan Araştırmalar

Ulusal ve uluslararası alanyazın incelendiğinde "Örgütsel Adalet" konusu ile farklı birçok konu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar olduğu görülmektedir. Bu araştırmalara bakıldığında; örgütsel adalet algısı ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, duygusal tükenmişlik, örgütsel sinizm, işten ayrılma niyeti, liderlik, sanal kaytarma davranışları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin incelendiği görülmektedir. Örgütsel adalet ve diğer bazı değişkenler hakkında yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan bazı araştırmalardan örnekler aşağıda özetlenmiştir.

#### 4.1.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalardan Örnekler

Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından yapılan "Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde bir uygulama" konulu çalışmalarında tekstil sektöründe faaliyet gösteren çalışanların örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri olup olmadığını incelemeyi, bu ilişkinin ayrıca adalet kavramının unsurları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet açısından da belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmanın evrenini Güney Afrika Cumhuriyetinde faaliyet gösteren bir tekstil sektöründe çalışan 140 personel oluşturmaktadır. Toplanan veriler, SPSS programı yardımıyla faktör analizi, güvenilirlik analizi, t-testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon gibi istatistikî teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, çalışma yapılan tekstil işletmesinde, örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Tekstil işletmeleri yöneticilerinin maddî edinimlerin dağıtımını ve bunlara ilişkin prosedürlere de yüksek düzeyde önem vermeleri gerektiği ortaya konulmuştur (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013).

Güvenli (2014) tarafından yapılan "Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik sendromunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi emniyet mensupları üzerinde bir

araştırma" konulu araştırmasında örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde sessiz kalmalarının nedenlerini araştırmak ve bu sessizliği önleyerek çalışanların aktif bir şekilde huzurlu bir ortamda hizmet vermelerini sağlamak adına bulgular elde etmeyi amaçlamıştır. Araştırmaya ait veriler Ankara ili Sincan ilçesinde çalışan 150 polis memurundan kolayda örneklem yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Bu çalışmada ele alınan modelde yer alan her bir değişkenin ölçümünü sağlamak üzere 3 ayrı test uygulanmıştır. Araştırma modelinin test edilmesi ve araştırmanın amacı doğrultusunda faktör ve güvenilirlik analizleri, çoklu regresyon analizleri ve korelasyon analizi uygulanmıştır. Sonuca göre örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan "dağıtımsal adalet" ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ancak örgütsel adalet algısının diğer alt boyutlarından olan "etkileşimsel ve bilgilendirme adaleti" ile "işlemsel adalet" arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Polis memurlarının ortaya koymuş oldukları çaba ve performansın karşılığı olan ücret veya motivasyonu yükseltecek geri bildirimleri alamadıkları, vermiş oldukları hizmet karşılığında almış oldukları ödüllerin adil dağıtılmadığı düşünülmektedir. Buna göre ödül ve ücretler konusunda adil olunmadığı kanısına kapılan polis memurlarının sessiz kalma, umutsuzluk, ilgisizlik, soğukluk, fikir ve önerilerini kendine saklama gibi örgüt içerisinde sessiz kaldıkları görülmüştür (Güvenli, 2014).

Yıldız ve diğerleri (2015) tarafından yapılan "Sanal kaytarma davranışlarının sergilenmesinde örgütsel adalet algısının rolü var mıdır?" konulu araştırmayla eğitim sektöründe hizmet veren personelin örgütsel adalet algısı ile yapmış oldukları sanal kaytarma faaliyetleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışmanın evrenini kamu üniversitenin 1451 akademik ve idari personeli oluşturmaktadır. 1451 kişiyi %95 güven aralığında 304 kişinin temsil etme yeteneğine sahip olduğu hesaplanmıştır. Basit rastgele örnekleme yöntemi ile gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda, geri dönen anket sayısı 151'dir. Verilerin normal dağılması nedeniyle parametrik testler kullanılmıştır. Önemli ve önemsiz sanal kaytarma faaliyetleri arasındaki ilişkiyi ve örgütsel adalet algısı ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla "Pearson korelasyon analizinden" yararlanılmıştır. Sonuç olarak örgütsel adalet algısı (işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet) ile sanal kaytarma (önemli ve önemsiz) arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Öte yandan dağıtımsal adalet ile sanal



kaytarma arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Yapılan çalışmaya göre farklı araştırmacıların farklı ülkelerde yapmış oldukları çalışmalarında ortaya çıkan sonuçlar bu araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Yıldız ve diğerleri, 2015; 55-66).

Özgen ve Turunç (2017) tarafından yapılan "Örgütsel Adalet-Sinizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma" konulu çalışmada Türkiye örneğinde örgütsel adaletin sinizm üzerindeki direk etkisini ve örgütsel adalet sinizm arasındaki ilişkide kişi örgüt uyumunun aracı rolünü belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Burdur ili Bucak ilçesinde eğitim sektörü çalışanları oluşturmaktadır. İlgili sektörde çalışan 1000 kişi arasından 350 kişiye anket dağıtılmış olup geri dönen anketlerden 291 tanesi değerlendirilmeye uygun bulunmuştur. Araştırmada toplanan veriler öncelikle keşfedici faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Güvenirlik analizleri sonucu Cronbach alfa güvenirlilik katsayıları bulunmuş ve veriler analiz edilmiştir. Sonuç olarak örgütsel adalet ve boyutları ile sinizm ve boyutları negatif yönde ilişkilidir. Buna ilave olarak sonuçlar kişi örgüt uyumunun örgütsel adalet-sinizm ilişkisinde aracı rolü olmadığını göstermiştir (Özgen ve Turunç, 2017; 83-96).

Ertan (2017) tarafından yapılan "Örgütsel Adaletin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesinde Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Çalışma" konulu araştırmada sağlık işletmelerinde örgütsel adaletin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Afyonkarahisar ili Dinar ilçesindeki bir kamu hastanesinin 99 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada bazı sorulara cevaplar aranmış ve bunlara uygun hipotezler geliştirilip test edilmiştir. Test esnasında frekans ve varyans analizleri yapılmıştır. Verilerin işlenmesinde "SPSS" programı kullanılmıştır. Sonuç olarak çalışanların eğitim durumları ve gelir düzeylerine bağlı olarak örgütsel adalet algıları değişmektedir. Düşükten yükseğe sıralandığında dağıtımsal adalet, süreçsel adalet, bilgilendirme adaleti ve kişilerarası adalet şeklindedir. Örgütsel adalet düzeyi çalışanların yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve unvanlarına bağlı olarak değişmemektedir (Ertan, 2017; 48-61).

Korkmaz ve Bozkurt (2017) tarafından yapılan "Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi

Ve Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" konulu çalışmada hastane çalışanları açısından örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ili Anadolu Yakası'nda bulunan özel bir hastanenin çalışanları oluşturmaktadır. 413 çalışanı bulunan hastanede dağıtılan anketlerden geri dönüşü olan 150 anket araştırma kapsamına alınmıştır. Veriler, "SPSS for Windows" paket programında analiz edilmiştir. Örgütsel adalet ve tükenmişlik ölçekleri için faktör analizi yapılarak yapısal geçerlilikleri kontrol edilmiştir. Faktör analizi sonuçları varimaks rotasyonu ile hesaplanmıştır. Sonuç olarak örgütsel adaletin tükenmişlik üzerinde etkili olduğu, ayrıca örgütsel adaletin, tükenmişlik ve boyutları ile negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin boyutları ile yaş, eğitim ve kıdem arasında, tükenmişlik boyutlarında ise yaş ve eğitim açısından farklılıklar tespit edilmiştir (Korkmaz ve Bozkurt, 2017; 233-252).

Akkoç ve Kuşoğlu (2018) tarafından yapılan "Örgütsel Adalet, İş-Aile Çatışması İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" konulu çalışma bankacılık sektöründe çalışanların, mevcut örgütsel adalet algılarının, iş-aile çatışması seviyelerine etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini İzmir ili Bayraklı ilçesinde faaliyet gösteren kamu ve özel bankacılık sektörü çalışanları oluşturmuştur. Araştırmaya 172 banka çalışanı katılmıştır. Verilerin analizinde SPSS ve AMOS istatistiksel programları kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla pearson korelasyonları hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, t-testi, ANOVA analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda örgütsel adalet ve boyutlarının bağımlı değişken olan iş-aile çatışması ile negatif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Özel bankacılık işletmelerinde kamu bankacılık işletmelerinde göre örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Özel bankacılık işletmelerinde dağıtım adalet algısının kamu bankacılık işletmelerine göre daha yüksek olduğu bulgusuna erişilmiştir. Özel bankacılık işletmelerinde kamu bankacılık işletmelerine kıyasla işlemsel adalet algısının daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet algısının ve etkileşim adaleti algısının gelir durumuna göre farklılık göstermediği, ancak örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti algısının gelir durumuna göre 1500'den az gelir grubunun diğer gruplardan farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır (Akkoç ve Kuşoğlu, 2018; 52-71).

Karaca ve Özmen (2018) tarafından yapılan "Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma" konulu çalışmada sağlık kurumlarında çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ile ilişkisini incelemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Eskişehir il sınırları içerisinde bulunan bir kamu ve bir özel hastanede görev yapan 200 çalışan oluşturmaktadır. Anketler SPSS 20.0 istatistik programı kullanılarak spearman korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Sonuç olarak örgütsel adalet ve ÖVD arasında farklı kurumlarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlardan bazıları; Araştırmanın yapıldığı Kamu ve Özel Hastanelerde örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür. İlgili kamu hastanesinde örgütsel adalet ile vicdanlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, örgütsel adalet ile nezaket arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, örgütsel adalet ile sivil erdem arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüş, örgütsel adalet ile özgecilik ve centilmenlik boyutları arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür. Özel hastanede ise örgütsel adalet ile ÖVD'nin alt boyutları arasında herhangi bir ilişki görülmemiştir. Kamu hastanesinde ÖVD ile işlemsel adalet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, ÖVD ile "etkileşim adaleti" ve "dağıtım adaleti" arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür. Özel Hastanede ise, ÖVD ile örgütsel adaletin alt boyutları arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir (Karaca ve Özmen, 2018; 7-30).

#### **4.1.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalardan Örnekler**

Ouyang ve diğerleri (2014) tarafından yapılan çalışmada "İş Tatmini Üzerinde Örgütsel Adalet Ve Duygusal Zeka Etkisi Açısından İş Güvensizliği: Çin'de Bir Araştırma" konulu çalışmada duygusal zeka içindeki kişisel farklılıkların iş tatminini nasıl etkilediğini araştırmak amaçlanmıştır. Bu çalışmada araştırmacıların ana odak noktası örgütsel adalet ve iş güvensizliğinin arabulucu rollerini tasdik etmeye çalışmak olmuştur. Araştırmanın evrenini Çin'in Chonqing şehrinde büyük ölçekli bilgi teknolojileri kurumunda bulunan 231'i erkek 189'u kadın olmak üzere toplamda kademece ast olan 420 kişi oluşturmaktadır. Bu kişiler arasında görev ve kademe olarak herhangi bir fark yoktur ve hepsi evli olup yaş aralığı 28 ile 39 arasındadır. Çalışmada 420 kişi bir sınıf ortamında 20 Yuan para

karşılığında ankete tabi tutulmuş olup 3 kişi dışında tüm anketler doldurulmuştur. Anketler "kişisel olarak rapor edilen duygusal zeka ölçeği", "örgütsel adalet ölçeği", "iş güvensizliği ölçeği" ve "Minnesota iş güvensizliği anketi" olarak 4 başlık altında oluşturulmuştur. Anketler ilk başlıkta 7 kademe, sonraki başlıklarda 5 kademedeki oluşan Likert ölçeği baz alınarak cevaplanmıştır. Tüm veri analizleri AMOS 17.0 programı kullanılarak yürütülmüş olup sonuçlar %95 güvenirlilik seviyesindedir. Sonuç olarak duygusal zekanın iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi olduğu görülmüştür. İş güvenliği, iş tatminini etkileyebilmekte ve iş tatmini üzerinde örgütsel adalet ve duygusal zekanın dolaylı etkileri olduğu görülmüştür. Düşük duygusal zekaya sahip bireyler iş güvensizliği faktörlerini büyütme ve böylece güvensizlik duygusuna kapılmaktadırlar. Aynı şekilde örgütsel adalet algısı düşük ise bireylerin örgüte olan güveni azdır. Bu durum çalışanlar ile örgüt arasındaki psikolojik kontratı zayıflatmaktadır ve çalışanların iş güvensizliğini artırmaktadır. Son söz olarak iş güvensizliği ve örgütsel adaletin, duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisinde doğrudan ve dolaylı olarak rolü vardır (Ouyang ve diğerleri, 2014; 147-152).

Tziner ve diğerleri (2014) tarafından yapılan "Romanya Örgütlerinde Etik İklim İle İlgili Olarak Örgütsel Adalet Algısı Ve Lider-Üye Etkileşimi" konulu çalışmada etik iklim faktörleri, örgütsel adaletin boyutları ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi araştırmak amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni Romanya'da çeşitli sektörlerden toplamda 716 kişi oluşturmaktadır. Bu kişilerin %11.7'si kamuya ait sektörlerde, %3.1'i kar amacı gütmeyen örgütlerde, %61.7'si özel sektörde, %23.5'i de serbest çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışmaya %54.6 oranında bayan, %45.4 oranında erkek katılmıştır. Katılımcıların yaş ortalaması 30.7'dir. Katılımcıların %84'ü tam gün çalışan, %16'sı ise yarı zamanlı çalışandır. Son olarak katılımcıların %6.6'sı tepe yönetici, %25.8'i orta seviye çalışan, %25.5'i profesyonel çalışan, %21.7'si idari işler çalışanı, %14.9'u teknik işlerde çalışan ve %5.5'i ise pozisyonu belli olmayan çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışanlara uygulanan anket 3 farklı bölümden oluşmuştur. Ölçümü 1'den (çok az eminim) 6'ya (çok eminim) kadar yapılmıştır. Analizler "Harman's one-factor test" kullanılarak kıymetlendirilmiştir. Personel yönlü etik iklim örgütsel adaletin 3 faktörüyle de negatif ilişkili, örgütsel yönlü etik iklimin örgütsel adalet bileşenleri ile pozitif ilişkisi olduğu görülmüştür. Bunun yansımaları olarak bazı çalışanların kendi çıkarlarını destekleme arayışlarının örgütsel adalet algısı ile negatif ilişkili olduğu

görülmüştür. Çünkü işlemsel ve etkileşimsel adalet çalışanların kendi amaçlarını genellikle engelleyebilmektedir. Aksine örgüt çıkarlarını destekleme arayışı (örgüte yönelik etik iklim) adalet arayışı, eşitlik ve ödüllerin adil dağıtımı ile uyum içerisindedir. Lider-üye etkileşimi ile etkileşimsel adaletin pozitif ilişkisi ortaya çıkmıştır. Çünkü lider-üye etkileşimi doğası gereği örgütün amaçlarına yönelik yöneticilerin ve çalışanların birbirine yönelik psikolojik güvenini geliştirmektedir. Lider-üye etkileşimi hakkında yapılmış olan birçok çalışmada olduğu gibi bu araştırmada da Lider-üye etkileşimi ile kişilerarası ilişki kalitesi arasında önemli bir ilişki vardır. Dahası lider-üye etkileşimi ile işlemsel ve dağıtımsal adalet arasında yüksek derecede ilişki olduğu görülmüştür. Bu durum üst-ast kademe çalışanlar arasında iyi niyetli olarak oluşmuş olan örgütsel adalet atmosferini işaret etmektedir. İkinci bir olgu olarak, etik ikliminin 3 üç yapısı ve lider-üye etkileşimi arasında ilişkilerin karmaşıklığını görmeyi beklemekteyiz. Etik iklimin kişiye yönelik, örgüte yönelik, yardımsever ve prensip yapıları örgütsel çıktılar (iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi) üzerinde oldukça önemli etkilere sahiptir (Tziner ve diğerleri, 2015; 51).

Zagladi ve diğerleri (2015) tarafından yapılan "İş değiştirme niyetine karşı örgütsel adalet etkisini belirlemede iş tatmini ve güç mesafesinin rolü" konulu çalışmada öğretim görevlilerinin iş değiştirme niyetlerine, iş tatmini ve güç mesafesi değişkenleri açısından örgütsel adaletin ne kadar etkili olduğunu bulmak amaçlanmıştır. Bu çalışmanın evrenini Endonezya'nın Güney Kalimantan bölgesinde bulunan Banjarmasin'de kolejde görev yapan öğretim görevlileri oluşturmaktadır. Çalışma Banjarmasin'de bulunan 12 kolejde son bir yıldır aktif görev yapmakta olan 582 öğretim görevlisi üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada rastgele 100 kişi seçilmiştir. Seçilen 100 kişi kontrol edildikten sonra 86 kişinin analizi hazır hale getirilmiştir. Analiz sonuçları WrapPLS 5.0 programı uygulanarak değişkenler ve modelin kalitesi arasındaki ilişki belirlenmiştir. Sonuç olarak %95 güvenirlilik seviyesinde iş değiştirme niyetine karşı örgütsel adaletin önemli derecede negatif etkisi olduğu görülmüştür. Adil örgütler çalışanların iş değiştirme niyetlerini azaltmakta veya adil olmayan örgütler çalışanların iş değiştirme niyetlerini artırmaktadır. Örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde önemli derecede pozitif etkisi vardır. Adil örgütlerde çalışanların iş tatmini daha yüksektir veya adil olmayan örgütlerde iş tatmini düşüktür. İş tatmininin örgütten ayrılma isteği üzerinde önemli

derecede negatif etkisi vardır. Çalışmada tatmin olmuş öğretim görevlilerinin iş değiştirme niyetleri düşük seviyededir. Sonuçlar göstermiştir ki örgütsel adalet iş değiştirme niyetine direkt olarak etki etmenin yanında iş tatmini değişkenleri vasıtasıyla dolaylı olarak da etki edebilmektedir. Güç mesafesi ise iş değiştirme niyetine karşı örgütsel adaletin etkisine makul seviyede etki edememektedir. Banjarmasin'de çalışmanın yapıldığı kolejlerde bulunan düşük güç mesafesi işten ayrılma niyetine karşılık örgütsel adaletle negatif etkide bulunamamıştır (Zagladi ve diğerleri, 2015;42-48).

Pekurinen ve diğerleri (2017) tarafından yapılan "Psikiyatrik Bakımdaki Hastaların Şiddetli Saldırılarına Karşın Hemşireler Arasındaki Örgütsel Adalet ve İşbirliği İlişki" konulu çalışmada hemşireler arasındaki kötü örgütsel adalet ve işbirliğinin hemşireler arasında artan stres ile ilişkili olduğu ve bunun sonucunda hastaların şiddetli saldırı olasılığını artırdığı hipotezini test etmek amaçlanmıştır. Finlandiya'da beş hastane bölgesinde ve bir bölgesel hastanede 90 psikiyatri servisinde yatan hemşirelerin kesitsel bir araştırması yapılmıştır. Araştırmaya toplam 758 hemşire (kayıtlı hemşire veya kayıtlı / ruh sağlığı hemşiresi) yanıt vermiştir. Uygulanan anketler, örgütsel adalet, işbirliği, hemşirelerin stresleri ve hastaların şiddetli saldırılarını değerlendirmek için kullanılmıştır. Model testinde yapısal eşitlik modellenmesi kullanılmıştır. Sonuç olarak yapısal eşitlik modeli, stres ile örgütsel adalet, hemşireler arasındaki işbirliği ve hastaların şiddetli saldırıları arasındaki arabuluculuk rolünü desteklememiştir. Çünkü stres düzeylerinin örgütsel adalet üzerinde önemli bir dereceye bağlı olmadığı ve hastaların stres düzeylerine bağlı saldırıları olmadığı göz önüne alınmıştır. Bununla birlikte, düşük örgütsel adalet ve hemşireler arasındaki zayıf işbirliği, psikiyatri hastalarında şiddetli saldırılar raporlarının artması ile ilişkilendirilmiştir (her ikisi için de  $p < .05$ ). Model, şiddetli saldırıların% 5.7'sini neredeyse anlamlı düzeyde açıklamıştır ( $p = .052$ ) (Pekurinen ve diğerleri, 2017; 490-496).

Lim ve Loosemore ve (2017) tarafından yapılan "Örgütler Arası Adalet Algılarının İnşaat Projelerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi" konulu çalışmada, bireylerin ticari işlemlerin adil olduğuna inandıkları zaman olumlu örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin daha olası olduğunu iddia etmiştir. Fakat bu iddialarını destekleyecek çok az ampirik kanıt olduğunu da iddia etmiştir. Bu çalışmanın amacı örgütsel adaletin farklı boyutları arasındaki ilişkileri ve

bunların proje katılımcılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu bilgi açığını gidermek için, Avustralya genelinde 135, danışman, yüklenici, alt yüklenici ve inşaat projesi tedarik zincirine anket yapılmıştır. Verilerin analizinde "Yapısal Eşitlik Modeli" kullanılmıştır. Bu çalışmada yapıların güvenilirliği, geçerliliği ve yapısal modelin açıklayıcı gücünü değerlendirmek için çeşitli yaklaşımlar (Faktör analizleri, Cronbach's Alpha testleri) ele alınmıştır. Sonuç olarak proje katılımcılarının örgütsel vatandaşlık davranışları, ticari işlemlerde algılanan kişilerarası adaletten etkilenmiştir. Sonuçlar kişilerarası adaletin inşaat projelerinde olumlu örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkarmada önemli bir bileşen olduğunu göstermiştir. Genel olarak, proje katılımcılarının kişilerarası adalet algısının, algılanan bilgi adaleti, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur (Lim ve Loosemore, 2017; 95).

Shkoler ve Tziner (2017) tarafından yapılan "Örgütsel Adalet İle Uygunsuz İş Davranışları Arasındaki İlişkide Tükenmişlik Ve Duygusal Zekânın Aracılık Ve İlimli Rolü" konulu araştırmada örgütsel adalet algıları (yordayıcı olarak), deneyimli tükenmişlik (medyatör olarak) ve duygusal zeka (tampon olarak) aracılığıyla uygunsuz iş davranışlarının önceliklerini incelemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini İsrail'deki yüksek teknoloji, iletişim, endüstri, tele marketing ve daha farklı birçok sektör oluşturmaktadır. Örnekleme bu sektörlerde çalışan 20-60 yaşlarında toplamda 243 katılımcıdan (% 51,9'u kadın, % 48.1'i erkek birey) oluşmaktadır. Veriler İsrail'in çeşitli kuruluşlarındaki işçilere elektronik posta yoluyla anket olarak gönderilmiş ve geri dönüşü olanlar değerlendirilmeye alınmıştır. Arabuluculuk etkisini daha fazla test etmek ve model uyumu için yapısal eşitlik modeli (SEM) kullanılmıştır. Ayrıca, toplam modelin uyumunu değerlendirmek için, SEM analizinde, AMOS 22 versiyon yazılım paketi kullanılmıştır. Sonuç olarak örgütsel adalet ve uygunsuz iş davranışları arasında önemli bir negatif ilişki olduğu bulgulanmıştır. Örgütsel adalet ve tükenmişlik algıları arasında negatif bir ilişki bulgulanmıştır. Tükenmişliğin örgütsel adalet ile uygunsuz iş davranışları arasında kısmen aracılık ettiği bulgulanmıştır. Yani, örgütsel adaletsizlik algıları, tükenmişlik yaratır ya da tükenmişliği geliştirir. Bu durumda uygunsuz iş davranışlarında artış olur. Duygusal zekanın örgütsel adalet ile tükenmişlik algıları arasındaki ilişkiyi hafiflettiği görülmüştür (Shkoler ve Tziner, 2017; 157-164).

Wolfe ve diğeri (2018) tarafından yapılan "Örgütsel Adalet Neden Önemlidir? Kolluk Kuvvetleri Arasında Belirsizlik Yönetimi" konulu araştırmada, amirlerinin adaletli olduğuna inanan güvenlik polislerinin iş tatmininin de daha yüksek olduğunu vurgulamışlardır. Bunun sonucunda güvenlik polislerinin otoriteye daha fazla güvendiklerini ve işlemsel adaleti kullanma olasılıklarının daha fazla olduklarını ileri sürmüşlerdir. Ancak asıl sorununda güvenlik polislerinin neden adil davranılmaya özen gösterdiğine dair pek az anlayışımızın olduğunu iddia etmişlerdir. Araştırmacılar çalışmalarında bu sorunu adli keşif ve belirsizlik yönetimi kuramlarını kullanarak ele almışlardır. Araştırmada örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için sınır devriye ajanlarından (N = 868) oluşan bir örneklemeden anket verileri elde edilmiş ve araştırmada kullanılmıştır. Metot olarak etkileşim etkilerini görselleştirmek için regresyon analizleri ve "Stata marjin komutları" kullanılmıştır. Sonuç olarak belirsizliklerle karşı karşıya kalan ajanların, işlerinde ne kadar memnun olduklarını düşünürken, müfettişlere karşı muhataplarına göre daha fazla dikkat çektikleri görülmüştür. Hem genel olarak işyerindeki belirsizlik hem de olumsuz tanıtımdan kaynaklanan belirsizlik, örgütsel adalet ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi azaltmıştır (Wolfe ve diğeri, 2018; 20-29).

## **4.2. Örgütsel Sessizlik Hakkında Yapılan Araştırmalar**

Ulusal ve uluslararası alanyazın incelendiğinde "Örgütsel Sessizlik" konusu ile farklı birçok konu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar olduğu görülmektedir. Bu araştırmalara bakıldığında; çalışanların performansı, liderlik tarzları, kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi, duygusal tükenmişlik algıları, örgütsel sinizm, mobbing, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin incelendiği görülmektedir. Örgütsel sessizlik ve diğer bazı değişkenler hakkında yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan bazı araştırmalardan örnekler aşağıda özetlenmiştir.

### **4.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalardan Örnekler**

Demiralay ve Lorcu (2015) tarafından yapılan "Yapısal Eşitlik Modellemesiyle Doktorlarda Örgütsel Sessizliği İncelemek" konulu çalışmada



hekimlerin örgütsel sessizlik, örgütsel adalet algısı ve katılımcı iklim algısı arasındaki ilişkiyi incelemek, yapısal eşitlik modeli ile değişkenler arası doğrudan ve dolaylı etkileri içeren gizli nedensel ilişkileri ve gizli yapılarla çevrelenen altta yatan süreçleri tanımlamak amaçlanmıştır. Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi Hastanesi'nde çalışan doktorlar bu araştırmanın evrenini oluşturmuştur. Bu araştırma, bu konuda çalışan 528 hekim üzerinde yürütülmüştür. Yanıtlamayı kabul eden 230 doktorla yüz yüze yapılan ankette, aşırı değer analizi sonucunda yanlış veya eksik gibi sebeplerden dolayı 10 anket çıkarılmış, doldurma ve böylece 220 hekimden oluşan bir örnek elde edilmiştir. İstatistiksel analizlerden önce, tüm anket verileri, Windows için Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket (SPSS) ile birlikte bilgisayarla kodlanmıştır. Örgütsel sesi, örgütsel sessizliği, algılanmış katılımcı iklimi ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Son olarak, değişkenler arasındaki nedensellik ilişkileri, Moment Yapılar Analizi (AMOS) 20 programını kullanarak yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Sonuç olarak örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve katılımcı iklim algılaması arasında anlamlı ilişkiler olduğunu kanıtlanmıştır. Örgütsel adalet algılamasının örgütsel sessizlik, örgütsel ses boyutları ve katılımcı iklim algılaması üzerinde doğrudan etkisi olduğu saptanmıştır (Demiralay ve Lorcu, 2015; 45).

Uçar (2017) tarafından yapılan "Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi" konulu araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini ve örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet, öğrenim durumu, branş, mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı ve okulda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim öğretim yılında Diyarbakır İli merkez Bağlar, Kayapınar, Sur ve Yenişehir ilçelerindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri istatistik paket programına aktarılmış ve öncelikle tanımlayıcı istatistiklerle (yüzde, frekans) betimlenerek yorumlanmıştır. Daha sonra veri setinin normallik dağılımı için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış, verilerin normal dağılım gösterdiği bulgulanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde parametrik istatistik yöntemleri tercih edilmiş ve parametrik istatistik yöntemleri arasında yer alan t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testlerinden yararlanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre anlamlı

farklılığın kaynağının belirlenmesinde ise Scheffe testi uygulanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri “orta” düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin “kabullenici” ve “savunmacı” sessizlik alt boyutlarına “az”, “korumacı” sessizlik alt boyutuna ise “çok” düzeyinde katıldıkları saptanmıştır. Öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin kabullenici, savunmacı ve korumacı alt boyutlarındaki sessizlik düzeyleri cinsiyet, branş, mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Buna karşın okulda çalışma süresi değişkeni açısından “kabullenici” ve “korumacı” sessizlik alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermezken “savunmacı” sessizlik alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermiştir (Uçar, 2017; 209-232).

Gencer (2017) tarafından yapılan "Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi" konulu araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ve örgütsel sosyalleşmelerine etkisini incelemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim-öğretim yılı güz döneminde Burdur il merkezinde yer alan 85 kamu okulunda (ilkokul, ortaokul, lise) görev yapan 1316 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma verileri "SPSS for Windows 22" ve "AMOS 24" programları kullanılarak çözümlenmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik testleri sonrasında doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi, tek yönlü varyans analizi ve T-testi ile veriler değerlendirilmiştir. Sonuç olarak öğretmenlerin örgütsel sessizliğin tamamına “orta” düzeyde yanıt vererek okul ortamlarında “orta” düzeyde sessizlik davranışları sergiledikleri, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından “Korumacı Sessizlik” boyutuna en yüksek düzeyde yanıt verdikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet, branş, kıdem ve çalışma süresi değişkenlerine göre incelenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre kadın ve erkek öğretmenlerin savunma sessizliği ve korumacı sessizlik boyutlarına ve ölçeğin geneline ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Branş değişkenine göre farklı branşlarda görev yapan öğretmenlerin razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve korumacı sessizlik boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kıdem değişkenine göre farklı kıdemlerdeki öğretmenlerin örgütsel sessizliğin razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve korumacı sessizlik boyutlarına ve ölçeğin geneline ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma süresi değişkenine

göre; çalıştıkları okullarda farklı sürelerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğin razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve korumacı sessizlik boyutlarına ve ölçeğin geneline ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Gencer, 2018).

#### 4.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalardan Örnekler

Tangirala ve Ramanujam (2008) yılında yapılan "Kritik İş Konularında Çalışanların Sessizliği" konulu çalışmada işlemsel adalet ikliminin çalışanların sessizliği üzerine, yani çalışanların çalışma grubu üyelerinden gelen kritik işle ilgili bilgilerin durdurulması üzerindeki çapraz seviyedeki etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini 30 çalışma grubunda yer alan 606 hemşire oluşturmaktadır. Araştırmada anket tabanlı bir yöntem kullanılmıştır. Sonuç olarak işlemsel adalet ikliminin, çalışanların sessizliğinin bireysel düzeydeki öncüllerinin etkilerini hafiflettiğini tespit edilmiştir. Özellikle, işlemsel adalet iklimi daha yüksek olduğunda, çalışanların sessizliğini engelleyen öncüllerin etkilerinin (örneğin, çalışma grubu tanımlama, mesleki bağlılık) daha güçlü olduğu görülmüştür (Tangirala ve Ramanujam, 2008; 37).

Fatima ve diğerleri (2015) tarafından yapılan "Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: İşlemsel Adaletin Rolünü Değiştirmek" konulu çalışmada iki açıdan amaç güdülmüştür. İlk olarak önce örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisini incelemek, ikinci olarak örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide moderatör olarak işlemsel adaleti incelemek olmuştur. Araştırmada veriler, bankalar, oteller ve telekomünikasyon şirketlerini içeren farklı hizmet sektörlerinde çalışan 250 kişiden oluşan örneklem yardımıyla toplanmıştır. Veriler SPSS ve AMOS kullanılarak test edilmiş ve analiz edilmiştir. Sonuç olarak örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkilediğini, işlemsel adaletin bu ilişkiyi modellediğini ortaya koymaktadır (Fatima ve diğerleri, 2015; 846).

Foshat ve Zarei (2017) tarafından yapılan "Fars Maskan Bank İşverenleri arasında Örgütsel Kültür ve Örgüt Sağlığı İle Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu çalışmada örgüt kültürü ve sessizlik ile örgüt sağlığı

arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini istatistiksel olarak Maskan'daki 642 işveren oluşturmaktadır. Örneklem 130 kişilik bir fazlı kümeleme örnekleme ile gerçekleştirilmiştir. Veriler anket yöntemi toplanmıştır. Veriler Pearson korelasyon katsayısı ve çoklu regresyon testleri kullanılarak adım adım analiz edilmiştir. Sonuçlar örgüt kültürü ile sessizlik arasında anlamlı bir ters ilişki olduğunu göstermiştir. Üst düzey yöneticilerin sessizlik görüşünün örgütsel sağlıkla önemli derecede ters ilişki içinde olduğunu göstermiştir (Foshat ve Zarei, 2017; 234-238).

Shaikh ve Amar (2018) tarafından yapılan "Sindh'de Yükseköğretim Fakültelerindeki Çalışanların Sessizliği ve Çalışan Bağlılığı ile İlişkisi" konulu araştırmada çalışan sessizliğinin ve çalışan bağlılığının farklı boyutlarını anlamak, Sindh'deki yüksek öğretim kurumları arasında çalışanların sessizliği ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmak, Sindh'deki yüksek öğretim fakülteleri arasında çalışanların sessiz kalma boyutlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini bulmak amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini kamu üniversitelerinin genelinde çalışan 2120 çalışan oluşturmuştur. Araştırmada yakın uçlu bir anket kullanılmış ve veriler 234 öğretim üyesi tarafından verilen örnek büyüklüğü tablosuna göre hesaplanmış (Saunders ve ark. 2009) veriler toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Verilere korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuç olarak yapılan araştırma Sindh'deki yüksek öğretim kurumlarının öğretim üyeleri arasında çalışanların sessizliğinin üç boyutunun (Korunmacı Sessizlik, Kabullenici Sessizlik ve Korunmacı Sessizlik) olumsuz ve anlamlı bir şekilde çalışan bağlılığını etkilediğini göstermiştir. Kurum içinde sessizlik varsa çalışanların bağlılık düzeyinin azaldığı tespit edilmiştir (Shaikh ve Amar, 2018; 54-61).

Naz (2018) tarafından yapılan "Çalışanların Sessizliği Üzerine Kötü Muamelenin Etkisi: Adalet Algısının Rolüne Aracılık Etme ve Eşitlik Duyarlılığının Etkili Rolü" konulu çalışmanın amacı kötü muamelenin çalışan üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmanın örneklemini Pakistan'ın bankalarını içeren özel sektör kuruluşlarından (MCB, Alied Bankası, Habib Bankası, Soneri Bankası), telekomünikasyon sektörü (Mobilink, Ufone), konut toplulukları (Behria şehri, Fasial konutları) arasından 274 katılımcıdan oluşmaktadır. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Veriler SPSS 20 yazılım versiyonu üzerinde analiz edilmiştir. Tüm değişkenlerin güvenilirliği Cronbach Alpha ile kontrol edilmiştir. İncelenen

değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki için regresyon analizi yapılmıştır. Bu çalışmanın sonuçları, kötü muamele ile çalışan sessizliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve adalet algısının kötü muamele ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi yönlendirdiğini göstermiştir (Naz, 2018).

### **4.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar**

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen veya bu iki değişkenden etkilenen farklı değişkenler hakkında yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalardan bazı örnekler aşağıda özetlenmiştir.

#### **4.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalardan Örnekler**

Taşkıran (2010) tarafından yapılan "Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma" konulu araştırmada liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü incelenmiştir. Bu araştırmanın ana kütesini turizm alt sektöründe faaliyet gösteren ve İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan alt kademe çalışanları oluşturmuştur. Araştırmanın evrenini oluşturan tüm çalışanlara ulaşmak oldukça güç olduğundan dolayı araştırmada örneklem alma yoluna gidilmiş ve tesadüfi örnekleme yöntemlerinden olan kolayda örnekleme yöntemi, örnekleme yöntemi olarak seçilmiştir. Buna göre, araştırmada örneklem sayısı 582 olarak saptanmıştır. Araştırma tam ve eksiksiz doldurulmuş olan 602 anket üzerindeki cevaplar doğrultusunda analiz edilmiştir. Araştırmada bulgular korelasyon ve regresyon analizleri yardımıyla elde edilmiştir.

Araştırma değişkenlerini oluşturan liderlik tarzı, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda liderlik tarzı ve alt boyutlarının hem örgütsel adalet ve alt boyutları ile hem de örgütsel sessizlik ve alt boyutları ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

(1) Yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzında bulunmaları çalışanların bireysel sessizlik tutumlarını azaltmakta iken, yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları ilişkisel sessizliklerini azaltmıştır.

(2) Çalışanların hem dönüştürücü liderlik tarzı hem de etkileşimci liderlik tarzı algıları örgütsel adalet algılarını da yükselmektedir. Her iki liderlik tarzı da çalışanların kazanımların dağıtımını ve prosedürlerin uygulanması ile algılarını olumlu olarak etkilemiştir.

(3) Çalışanların örgütsel adalet ile ilgili algılamaları bireysel sessizlik tutumları üzerinde çok az etkili olmaktadır. Bunun yanında çalışanların örgütsel adalet ile ilgili algılamaları ilişkisel sessizlik tutumları üzerinde bireysel sessizliğe oranla daha güçlü bir etki göstermiştir.

Araştırmada yapılan regresyon analizi sonucunda ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiştir. Buna göre hem dönüştürücü liderlik ve hem de etkileşimci liderlik tarzı çalışanların bireysel sessizlik tutumları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Buradan;

(1) Dönüştürücü liderlik tarzının bireysel sessizlik üzerindeki etkisinin ters yönlü olduğu, dolayısıyla çalışanların dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, bireysel sessizlik tutumlarının azaldığını söyleyebilmek mümkündür. Diğer taraftan, etkileşimci liderlik tarzının bireysel sessizlik üzerindeki etkisinin ise pozitif yönlü olduğu, dolayısıyla çalışanların etkileşimci liderlik tarzı algısı arttıkça, daha fazla bireysel sessizlik tutumunda buldukları tespit edilmiştir.

(2) Hem dönüştürücü liderlik ve hem de etkileşimci liderlik tarzı çalışanların ilişkisel sessizlik tutumları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Buradan dönüştürücü liderlik tarzının ilişkisel sessizlik üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu, dolayısıyla çalışanların dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, ilişkisel sessizlik tutumlarının da arttığını söyleyebilmek mümkündür. Diğer taraftan, etkileşimci liderlik tarzının ilişkisel sessizlik üzerindeki etkisinin ise negatif yönlü olduğu, dolayısıyla çalışanların etkileşimci liderlik tarzı algısı arttıkça, ilişkisel sessizlik tutumlarının azaldığı tespit edilmiştir.

(3) Dağıtım adaletinin bireysel sessizlik tutumu üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Uygulamaya ilişkin adalet algısının ise çalışanların bireysel sessizlik

tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle, uygulamaya ilişkin adalet algısının bireysel sessizlik üzerindeki etkisinin ise pozitif yönlü olduğu, dolayısıyla çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı arttıkça, daha fazla bireysel sessizlik tutumunda buldukları tespit edilmiştir (Taşkiran, 2010).

Tülübaş ve Celep (2012) tarafından yapılan "Algılanan İşlemsel Adaletin Öğretim Üyelerinin Sessizliği Üzerine Etkisi: Denetçiye Güvenin Aracılık Rolü" konulu çalışmada adalet algılamasının öğretim üyelerinin sessizliği üzerine etkisini ölçmek ve bu ilişkide denetleyiciye aracılık rolünü değerlendirmek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, Kocaeli Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi ve Namık Kemal Üniversiteleri'nde (Tıp Fakülteleri hariç) 2010-2011 akademik yılında görev yapan öğretim üyeleri (profesör, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi) oluşturmaktadır. Örneklem olarak kolayda örnekleme yöntemi seçilmiş ve yukarıda belirtilen 459 öğretim üyesine uygulanmıştır. Sonuç olarak algılanan adaletin, öğretim üyelerinin sessizliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yöneticiye duyulan güven, algılanan adaletin ve algılanan işlemsel adaletin öğretim üyelerinin sessizliği üzerinde orta derecede etki ettiği bulundu (Tülübaş ve Celep, 2012; 1221).

Demir (2014) tarafından yapılan "İşgörenlerin Adalet Algılamaları Kapsamında Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisi İle İlişkisi" konulu çalışmada havalimanı yer hizmetleri işletmelerinde çalışanların adalet algılaması kapsamında sessizlik davranışının kariyer beklentisi üzerindeki etkisini araştırmak amaçlanmıştır. 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 (Demir, 2014;1).

Aküzüm (2014) tarafından yapılan "Algılanan Örgütsel Adaletin Öğretmenlerin Sessizliği Üzerine Etkileri: İlköğretim Kurumlarında Bir Uygulama" konulu çalışmada ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet düzeylerinin örgütsel sessizliğine etkisini incelemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemi, Diyarbakır'ın ilköğretim kurumlarında çalışan 357 ilköğretim öğretmeninden oluşmaktadır. Verilerin analizinde SPSS ve AMOS paket yazılımları kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılamaları, zihin sessizliği ve korunmacı sessizlik ile negatif ilişki içerirken, korunmacı (prososyal) sessizlikle pozitif ilişkiye sahiptir. Regresyon analiz sonuçları, örgütsel adaletin öğretmenlerin örgütsel sessizliğini öngören önemli bir değişken olduğunu teyit etmiştir (Aküzüm, 2014;96).

Tan (2014) tarafından yapılan "Örgütsel Sessizliği Belirleyen Bir Örgütsel Adalet" konulu çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Bu çalışmanın örneklemi Siirt'te ilköğretim okullarında çalışan rastgele seçilmiş 300 öğretmenden oluşmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizleri ve bu ölçeklerin yapısal özdeşim modeli için Sosyal Bilimler için İstatistiksel Paket (SPSS) ve Moment Yapılar Analizi (AMOS) paket programlarından yararlanılmıştır. Sonuç olarak öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik ile negatif bir ilişki içindeyken; korunmacı sessizlik ile pozitif ilişki içindedir. Regresyon analiz sonuçları, örgütsel adaletin öğretmenlerin örgütsel sessizliğini öngören önemli bir değişken olduğunu göstermiştir. Gelişmiş yapısal eşitlik modeli sonucu örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde negatif ve önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir (Tan, 2014;1190).

Meydan ve diğerleri (2015) tarafından yapılan "Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi ve Adalet Algısının Aracılık Rolü" konulu çalışmada örgütsel ortamda bireylerin sessizliğinin anlaşılmasında etik değerler ve adalet algısının etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında Ankara'da bulunan bir kamu eğitim kurumunda çalışan 168 kişiden toplanan veriler analiz edilmiştir. Örgüt içi etik değerlerin bireylerin sessizlik davranışlarına etkisinde adalet algısının aracılığına yönelik anket yöntemi ile veri toplanmış, ölçeklerin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi, değişkenler arası ilişkiler korelasyon analizi, örgütsel değişkenlerin birbirini yordama gücü ve aracılık etkisi ise regresyon analizi ile test



edilmiştir. Çalışma sonucunda, etik değerlerin örgütsel sessizlik davranışının bir yordayıcısı olduğu ve adalet algısının bu ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Meydan ve diğerleri, 2015;142).

Ünlü ve diğerleri (2015) tarafından yapılan "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma 2014-2015 yıllarında Balıkesir ili Bandırma ilçesinde görev yapan 350 öğretmeni kapsamaktadır. Araştırmada Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen, Gürpınar (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel adalet ölçeği ve Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen, Taşkiran (2011) tarafından uyarlanan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Ölçme aracından elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile korunmacı sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü, korunmacı ve kabullenici sessizlik düzeyleri ile pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir (Ünlü ve diğerleri, 2015; 140).

Özçınar ve diğerleri (2015) tarafından yapılan "Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu çalışmada çalışanların, olumlu veya olumsuz örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel sessizlik davranışı arasında bağlantı olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır. Çalışmada, evrenin homojen olması diğer bir ifadeyle çalışma kapsamına tamamen mavi yakalı çalışanların dahil edilmesine bağlı olarak basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada, verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketler, araştırma kapsamına dâhil edilen örgütlerde anketör tarafından çalışmanın amacına bağlı olarak beş işletmede toplam 337 çalışana yüz yüze görüşme yöntemiyle anket uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel sessizliğin boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel sessizlik boyutları arasında ilişki incelenmiş olup, sosyal amaçlı ses verme ve korunmacı sessizlik ile dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Diğer taraftan savunmacı ses verme ile örgütsel adalet boyutları arasında bir ilişki tespit edilememiştir (Özçınar ve diğerleri, 2015;150).

İşleyici (2015) tarafından yapılan "Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği)" konulu çalışmasında Zonguldak ilinde görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini 2013-2014 öğretim yılında Zonguldak ilinde görev yapan 2500 öğretmen ve idareci oluşturmaktadır. Araştırma iki çalışma grubu üzerinde gerçekleştirilmiş olup "Çalışma Grubu I"nin verileri üzerinde geçerlik ve güvenilirliğe ilişkin kanıtlar incelenmiş, "Çalışma Grubu II"nin verileri üzerinde ilişki ve istatistiksel anlamlılık testleri gerçekleştirilmiştir. "Çalışma Grubu I"de doğrulayıcı faktör analizini gerçekleştirebilmek için 100 kişilik örneklemin yeterli olacağı, "Çalışma Grubu II"de ise küme örnekleme yolu ile 374 öğretmen ve idarecinin yeterli olacağı belirtilmektedir. Sonuç olarak örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasında orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sessizliğin hakim olduğu okul ortamlarında, bireylerin adalet algıları düşüktür (İşleyici, 2015).

Yirik ve diğerleri (2016) tarafından yapılan "Otel İşletmelerinde Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Antalya Örneği" konulu çalışmada konaklama işletmelerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Ancak evrene ulaşabilmede hem zamansal hem de maddi açıdan zorluklar yaşanacağından dolayı belirlenen evren üzerinden onu temsil edecek kolayda örnekleme yöntemi ile örneklem seçilmiştir. 328 Anket ile elden edilen veriler kullanılarak, frekans, regresyon, ANOVA gibi çeşitli analizler yapılarak sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ilişkisi ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, otel çalışanlarının büyük çoğunluğunun örgüt içi sessizlikleri düşük, örgüt içi adalet duyguları ise yüksektir. Örgütsel adalet örgütsel sessizliği negatif yönde etkilemektedir. Yani çalışanların örgüt içi adalet algıları arttıkça örgütsel sessizlikleri azalmaktadır. Ayrıca kadın çalışanların örgüt içi adalet algılarının erkeklere nazaran daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Yirik ve diğerleri, 2016; 7).

Baran ve Giderler (2017) tarafından yapılan "Örgütsel Kimliğin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi Üzerine Bir Çalışma" konulu araştırmada bireylerin örgütsel kimlik düzeylerinin örgütsel adalet algılarını

ve örgütsel sessizlik davranışlarını nasıl etkilediğini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma Afyonkarahisar ilinde bulunan beş yıldızlı oteller arasından iki otelde 213 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veriler anket uygulanarak toplanmıştır. Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler ve etkileşimler YEM'de oluşturulan yapısal regresyon modellerini test ederek belirlenmiştir. Analizler sonucunda regresyon modelleri doğrulanmış ve değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir. Sonuç olarak örgütsel tanımlamanın, örgütsel adaletin dağıtım adaleti, işlemsel adaleti ve etkileşimsel adaleti boyutları üzerinde önemli ve olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırma sonuçları örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sessizliğin kabul edilebilir ve savunmacı sessizlik boyutlarında olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Baran ve Giderler, 2017; 242-258).

Yangin ve Elma (2017) tarafından yapılan "Etkileşimsel Adalet, Yönetici Güveni ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışı Arasındaki İlişki" konulu araştırmada ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmenlerin yönetici güveni ile etkileşim adaleti algıları ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Samsun ili İlkadım, Canik, Atakum ve Tekkeköy ilçelerinde ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Samsun ilinde bulunan 123 ilköğretim ve 72 ortaokul için toplam 4761 öğretmen çalışmaktadır. Evrenin örneği çok aşamalı örnekleme yoluyla belirlenmiştir. Araştırmada veriler gönüllülük esasına göre anket uygulanarak toplanmıştır. Toplamda 65 anket analiz edilmiştir. Veriler SPSS programı uygulanarak analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, öğretmenlerin etkileşimsel adalet ve yönetici güveni arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yönetici güveni ve etkileşimsel adalet arasında negatif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Etkileşimsel adalet ve yöneticilerinin güvenleri arasında negatif ve orta düzey anlamlı bir ilişki vardır. Önem sırasına göre sıralamak için, etkileşimsel adalet ve yönetici güven değişkenlerinin sessizlik davranışları için yordayıcı değişkenler olduğu ve örgütsel sessizlik davranışındaki değişimin% 17'sini temsil ettiği görülmüştür (Yangin ve Elma, 2017; 325-333).

Güngör ve Potuk (2018) tarafından yapılan "Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki" konulu araştırmada öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları

arasındaki ilişkileri inceleyerek söz konusu değişkenlerin birbirlerini yordama güçlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini 2016–2017 eğitim-öğretim yılında Afyonkarahisar il merkezinde bulunan resmi eğitim kurumlarında görev yapan 3352 öğretmen; örneklemini ise evren içerisinde rastgele, seçkisiz örnekleme yöntemiyle belirlenen ve araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden 842 öğretmen oluşturmuştur. Ölçeklerden elde edilen verilerin değerlendirilmesi, bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerde yer alan faktörleri belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemede Cronbach Alpha katsayısına bakılmıştır. Örgütsel adalet algılarının ve örgütsel sessizlik düzeylerinin farklılaşma durumunun incelenmesinde, t-testi, tek yönlü ANOVA ve Scheffe testlerinden faydalanılmıştır. Öğretmenlerin mobbing ile ilgili görüşleri, örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizinden, öğretmenlerin mobbing ile ilgili görüşlerinden örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik düzeylerinin etkilenme durumunun ve örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Sonuç olarak araştırma öğretmenlerin mobbing davranışının tüm boyutlarında düşük düzeyde algıya sahip oldukları; bu boyutlarda yüksek örgütsel adalet algısına sahip oldukları; savunma amaçlı seslilik ve sessizlikle kabul edilen sessizlik düzeylerinin düşük; örgüt yararına seslilik ve sessizlik düzeylerinin ise yüksek, kabul edilen seslilik ve genel örgütsel sessizlik düzeylerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Araştırmada mobbingin adalet ve örgütsel sessizlik üzerinde, örgütsel adaletin de örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Diğer yandan öğretmenlerin mobbing algı düzeylerinin yükselmesinin örgütsel adalet algılarını düşürdüğü, örgütsel sessizlik düzeylerini artırdığı, örgütsel adalet algılarının düşük düzeyde olmasının ise örgütsel sessizlik düzeylerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Güngör ve Potuk;2018; 157-164).

#### **4.3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalardan Örnekler**

Mirmohhamdi ve Marefat (2014) tarafından yapılan "Algılanan Adalet ve Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi" konulu çalışmada örgütsel adaletin ve örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkisini incelerken örgütsel sessizliğin arabuluculuk

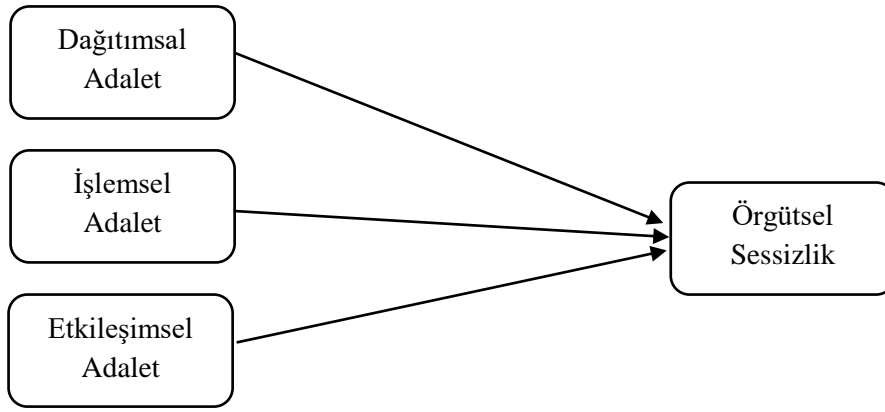
rolünü bulmak amaçlanmıştır. Veri analizi için toplam 200 anket kullanılmış ve verileri analiz etmek için "Yapısal Eşitlik Modeli" kullanılmıştır. Sonuçlar, çalışanların sessizliğinin, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile bağlantılı olarak arabulucu rolü oynamadığını göstermiştir. Ayrıca, örgütsel adaletin sırasıyla örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve olumsuz bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Dikkat çekici bir nokta da, örgütsel adaletin etkisinin, örgütsel sessizliğin etkisinden daha fazla olduğudur. Ayrıca, örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Elde edilen sonuçlar, çalışanlara danışmak için daha fazla gayret sarf edilmesi gerektiğini göstermiş ve böylece çalışanlar kendilerini örgütlerin amaçları için ortak olarak görmektedir. Ayrıca çalışanlara kimliklerini belli etmeyecek şekilde eleştirilerini ifade etmeleri için düzenlemeler düşünülmelidir. Aynı zamanda etkin iletişim kurabilmek için yöneticiler ve çalışanlara, çatışma yönetimi dersleri ve kişilerarası çatışmaları çözme yolları dersleri düzenlenmelidir (Mirmohhamdi ve Marefat, 2014; 1773).

Nekoei ve Beheshtifar (2016) tarafından yapılan "Kerman Tıp Bilimleri Üniversitesi'nde Örgütsel Adalet ve Çalışanların Sessizliği Arasındaki İlişki" konulu çalışmada Kerman Tıp Bilimleri Üniversitesi'nde örgütsel adalet ve merkezi idare çalışanlarının sessizliği arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni, üniversite idaresinde 400 çalışanın tümünü kapsamaktadır. Bunların arasından 147 üye, Cochran'ın formülü kullanılarak örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmanın yöntemi olarak çalışmada iki anket kullanılmıştır. Bunlar 0.91 güvenilirlikli örgütsel adalet anketi ve 0.92 güvenilirliği ile çalışanların sessizlik anketidir. Veri analizi için SPSS yazılımı ile Pearson ve Spearman korelasyon, regresyon testi kullanılmıştır. Sonuç olarak Kerman Tıp Bilimleri Üniversitesi'nde örgütsel, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile çalışanların sessizliği arasında ters bir ilişki bulgulanmıştır. Regresyon bulguları değişkenlerden dağıtımsal adaletin çalışanların sessizliği üzerinde en büyük olumsuz etkiye sahip olduğu görülmüştür (Nekoei ve Beheshtifa 2016; 194).

## 5. YÖNTEM

### 5.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik olguları arasındaki ilişkiler, söz konusu olguların bileşenleri, bir takım demografik özellikler ve çalışma hayatı ile ilgili özelliklerin örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda araştırmanın tasarım modeli Şekil 4 yardımıyla ifade edilebilir.



Şekil 4. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında irdelenmek istenen ilişki yönü ok yönündedir. İncelenmek istenen ilişkiler çerçevesinde araştırma dahilinde aşağıda görülen hipotezler üretilmiştir.

**H1** : Dağıtımsal adaletin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2** : İşlemsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H3**: Etkileşimsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H4**: Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri aylık kazanca göre değişir.

**H5**: Çalışanların örgütsel adalet algısı aylık kazanca göre değişir.

**H6**: Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri çalışma tipine göre değişir.

**H7:** Çalışanların örgütsel adalet algısı çalışma tipine göre değişir

**H8:** Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri meslekte geçirdikleri süreye göre değişir.

**H9:** Çalışanların örgütsel adalet algısı meslekte geçirdikleri süreye göre değişir.

## **5.2. Evren ve Örneklem**

Bu çalışmanın evrenini hiyerarşik yapısı yüksek ve bürokratik bir yapısı olan kamu sektöründe farklı statü ve görev tiplerinde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini kamu kurumu içindeki farklı statü ve görev tiplerine sahip bireylerden 2016-2017 yıllarında Adana, Ankara, Balıkesir, Bandırma, Diyarbakır, Eskişehir, İstanbul, İzmir, Kayseri, Konya, Malatya, Merzifon il/ilçelerinde görev yapan 620 çalışandan rastgele seçilmiş toplamda 230 kamu personeli oluşturmaktadır. Seçilen örneklem evreni yeterli düzeyde temsil etmektedir. Anketler araştırmacının kendisi tarafından dağıtılmış olup tüm katılımcılara anketleri doldurması için yeterli süre ve imkan tanınmıştır.

## **5.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri**

Araştırma sorularının cevaplanabilmesi amacıyla yüz yüze görüşme tekniği ile anket formu yardımıyla veri toplanması kararlaştırılmıştır. Araştırma sorularına cevap bulabilecek düzeyde veri toplanabilmesi amacıyla alanyazında yer alan çeşitli ölçme araçları değerlendirilmiştir. Araştırma sorularını cevaplayabilecek verilere ulaşmak amacıyla oluşturulan anket taslağı kişisel bilgi formu, örgütsel sessizlik ölçeği, örgütsel adalet ölçeği adında üç kısımdan oluşmaktadır.

*Kişisel Bilgi Formu;* Kişisel bilgi formu bulunulan kademe, uzmanlık durumu, yaş, gelir seviyesi, çalışma tipi ve meslekte geçirilen süreyi belirlemeye yönelik 6 adet sorudan oluşmaktadır.

*Örgütsel Sessizlik Ölçeği:* Çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek amacıyla Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçek Gül ve Özcan (2011) ile Bayın ve diğerleri (2015) tarafından yapılan çalışmalarda da kullanılmıştır. Ölçek; yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu başlıkları altında bulunan 29 sorudan oluşmaktadır. Örnek ifadeler; "İşyerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var", "Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar". İfadeler; (1) Hiçbir zaman, (5) Her zaman arasındaki beşli Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

*Örgütsel Adalet Ölçeği:* Çalışanların örgütsel adalet düzeylerini belirlemek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından kullanılmış olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet başlıkları altında bulunan 18 sorudan oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçek Yıldız ve diğerleri (2015) ile Shkoler ve Tziner (2017) tarafından yapılan çalışmalarda da kullanılmıştır. Örnek ifadeler; "Genel olarak çalıştığım işletmede aldığım ödüllerin adil olduğunu düşünmüyorum", "İşle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana mantıklı açıklamalar sunmaktadır". İfadeler; (1) Hiçbir zaman, (5) Her zaman arasındaki beşli Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

#### **5.4. Verilerin Çözümlemesi ve Analizi**

Araştırma kapsamında anket formu yardımıyla toplanan veriler önce Microsoft Excel yazılımına geçirilmiş, ardından istatistiksel bir paket programına aktarılmıştır. Geçerli ve güvenilirlik ölçekler ile dağılım türü belirlenmiş, dağılım türüne uygun hipotez testleri uygulanmıştır.



## 6. BULGULAR VE YORUMLAR

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik olguları ile bu olgulara etki eden sosyo-demografik etkenlerin incelenmesi, örgütsel adalet bileşenleri, örgütsel sessizlik bileşenleri arasındaki ilişkileri irdelemek ve nihai olarak örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik olguları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla araştırmanın bu kısmında verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular paylaşılacaktır.

### 6.1. Demografik Bulgular

Katılımcılara ait bazı demografik ve mesleki özelliklere ait frekans (n) ve yüzde (%) değerleri Çizelge 5'de sunulmuştur.

Çizelge 5. Katılımcı Demografik İstatistikleri

		<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Yaş</b>	22-26 Yaş	29	12,7%
	27-31 Yaş	95	41,5%
	32-36 Yaş	83	36,2%
	37-41 Yaş	18	7,9%
	47 Yaş Ve Üzeri	4	1,7%
	Toplam	229	100,0%
<b>Meslekte Geçirilen Süre</b>	0-5 Yıl Arası	39	17,4%
	6-10 Yıl Arası	83	37,1%
	11-15 Yıl Arası	79	35,3%
	16-20 Yıl Arası	16	7,1%
	21-25 Yıl Arası	7	3,1%
	26 Yıl Ve Üzeri	0	0,0%
	Toplam	224	100,0%
<b>Uzmanlık</b>	Uzman	9	3,9%
	Uzman Olmayan	219	96,1%
	Toplam	228	100,0%
<b>Kademe</b>	Alt Kademe Yönetici	209	90,9%
	Orta Kademe Yönetici	21	9,1%
	Toplam	230	100,0%

<b>Çalışma Tipi</b>	Tip 1	143	62,2%
	Tip X	87	37,5%
	Toplam	230	100,0%
<b>Aylık Kazanç</b>	4500 TL-6000 TL Arası	38	16,6%
	6001 TL-7500 TL Arası	89	38,9%
	7501 TL-9000 TL Arası	50	21,8%
	9000 TL Ve Üzeri	52	22,7%
	Toplam	229	100,0%

Not: Uzmanlık ve Çalışma Tipi bilgileri için bkz. (Kısaltmalar),s.xv.

## 6.2. Ölçek Güvenirlilik Çalışması

Ölçeklerin güvenirliliklerini ortaya koymak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi neticesinde oluşan geçerli ölçek yapılarına ait Cronbach's Alpha güvenirlilik katsayıları hesaplanıp yorumlanacaktır.

### 6.2.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutları ve tüm ölçek için hesaplanan Cronbach's Alpha güvenirlilik katsayıları Çizelge 6'daki gibidir.

Çizelge 6. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenirlilik Katsayıları

<b>Ölçek/Alt Boyut</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı</b>
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	29	0,964
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler Alt Boyutu	13	0,949
İşle İlgili Konular Alt Boyutu	5	0,868
Tecrübe Eksikliği Alt Boyutu	4	0,664
İzolasyon Korkusu Alt Boyutu	4	0,911
İlişkileri Zedeleme Korkusu Alt Boyutu	3	0,842

Çizelge 6'da görüleceği üzere tecrübe eksikliği alt boyutu 0,5 ile 0,8 arasında güvenirlilik katsayısına sahiptir. Söz konusu alt boyutun kabul edilebilir düzeyde güvenirliliğe sahip olduğu söylenebilir. İşle ilgili konular alt boyutu ve ilişkileri

zedeleme korkusu alt boyutu için hesaplanan güvenilirlik katsayıları 0,8 ile 0,9 arasındadır. Söz konusu alt boyutların iyi derecede güvenilirliği olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizlik ölçeği, yönetsel ve örgütsel nedenler alt boyutu ve izolasyon korkusu alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları ise 0,9 ile 1 arasındadır. Söz konusu ölçüm araçlarının mükemmel derecede güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir (Özdamar, 2016; 75).

### 6.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Örgütsel adalet ölçeği ve bileşenlerine ait güvenilirlik katsayıları ise Çizelge 7'deki gibidir.

Çizelge 7. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri

Ölçek/Alt Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı
Örgütsel Adalet Ölçeği	18	0,945
Dağıtımsal Adalet Alt Boyutu	5	0,814
İşlemsel Adalet Alt Boyutu	4	0,879
Etkileşimsel Adalet Alt Boyutu	9	0,955

Ölçek güvenilirlik katsayıları incelendiğinde dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet alt boyutları için hesaplanan güvenilirlik katsayıları 0,8 ile 0,9 arasındadır. Söz konusu alt boyutların iyi derecede güvenilirliği olduğu söylenebilir. Örgütsel adalet ölçeği ile etkileşimsel adalet alt boyutu için hesaplanan güvenilirlik katsayıları ise 0,9 ile 1 arasındadır. Söz konusu ölçüm araçlarının mükemmel derecede güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir (Özdamar, 2016; 75).

### 6.3. Ölçek Betimsel İstatistikleri

Araştırmanın bu kısmında geçerlilik ve güvenilirlikleri ispatlanmış olan örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ölçeklerine ait bazı betimsel istatistikler sunulacaktır. Ölçekle ve alt boyutlara ait betimsel istatistiklerle birlikte ölçeklerin ve

alt boyutların basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenip dağılım türlerine karar verilecektir. Ölçek ve alt boyutların dağılım türleri yapılacak hipotez sınamalarında kullanılacak teknikleri belirleme açısından oldukça önemlidir. Normal dağılım veya normal dağılıma yakın veriler ile yapılacak sınamalarda parametrik test tekniklerinden faydalanılabilirken, çarpık dağıldığı belirlenen veriler ile yapılacak sınamalarda ancak non-parametrik test tekniklerinden faydalanılabilir.

### 6.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Betimsel İstatistikleri

Örgütsel sessizlik ölçeği ve ölçeğin alt boyutlarına ait bazı betimsel istatistikler Çizelge 8' de sunulmuştur.

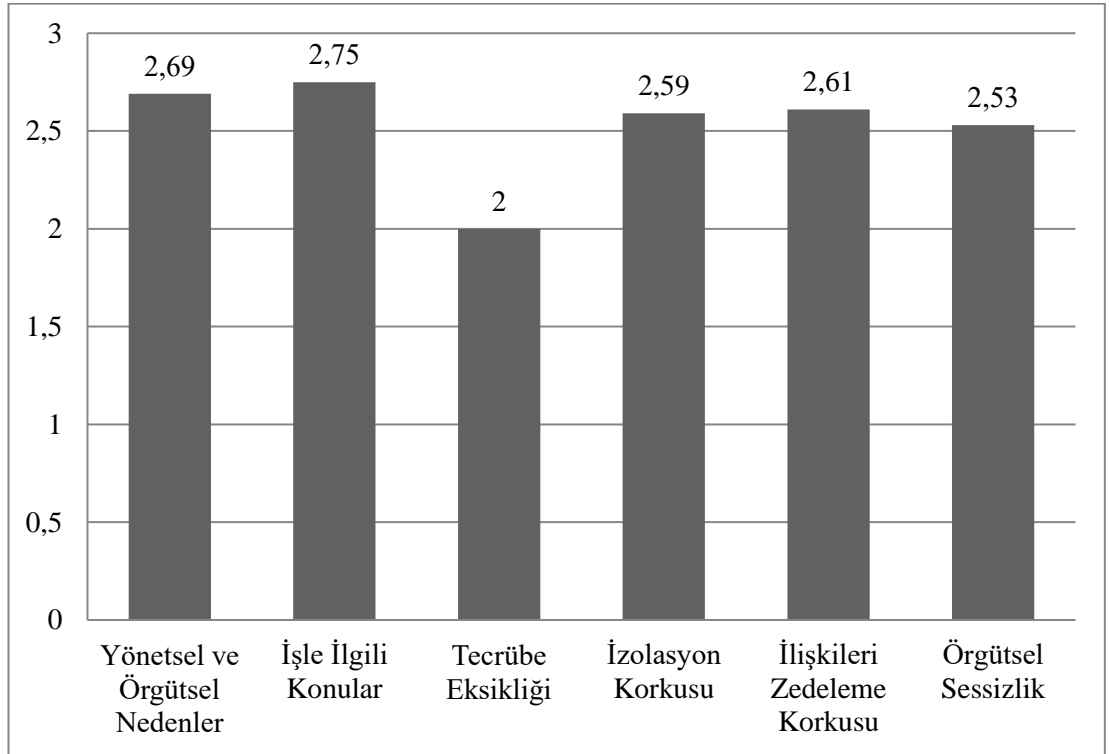
Çizelge 8. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ve Alt Boyutları Betimsel İstatistikleri

Ölçek / Alt Boyut	N	Ort.	Min.	Maks.	Std. Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	230	2,69	1,00	4,69	,97	-0,004	-0,911
İşle İlgili Konular	230	2,75	1,00	5,00	1,01	0,225	-0,697
Tecrübe Eksikliği	230	2,00	1,00	4,00	,72	0,594	-0,076
İzolasyon Korkusu	230	2,59	1,00	5,00	1,06	-0,251	-0,809
İlişkileri Zedeleme Korkusu	230	2,61	1,00	5,00	,97	0,83	-0,534
Örgütsel Sessizlik	230	2,53	1,00	4,39	,81	0,050	-0,617

Yönetmel ve örgütsel nedenler alt boyutu minimum 1, maksimum 4,69, ortalama 2,69 ve 0,97 standart sapma değerlerine sahiptir. İşle ilgili konular alt boyutu minimum 1, maksimum 5, ortalama 2,75 ve 1,01 standart sapma değerlerine sahiptir. Tecrübe eksikliği alt boyutu minimum 1, maksimum 4, ortalama 2 ve 0,72 standart sapma değerlerine sahiptir. İzolasyon korkusu alt boyutu minimum 1, maksimum 5, ortalama 2,59 ve 1,06 standart sapma değerlerine sahiptir. İlişkileri zedeleme korkusu alt boyutu minimum 1, maksimum 5, ortalama 2,61 ve 0,97 standart sapma değerlerine sahiptir. Örgütsel sessizlik ölçeği ise minimum 1, maksimum 4,39, ortalama 2,53 ve 0,81 standart sapma değerlerine sahiptir.

Ölçek ve alt boyutların dağılım türlerinin belirlenmesi amacıyla çarpıklık ve basıklık katsayıları incelendiğinde tüm alt boyutların ile örgütsel sessizlik ölçeği çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 aralığında kaldığı gözlemlenmiştir. Sosyal bilimlerde Kolmogorov Smirnov tarzı normal dağılım testleri ile normal dağılım varsayımının sağlanması çok zordur. Tabachnick ve diğerlerine (2012) göre sosyal bilimlere ait ölçüm araçlarında bunun yerine çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında kalması durumunda verilerin normal dağılıma yakın olduğu ve parametrik test tekniklerinden faydalanmanın mümkün olduğu söylenebilir. Söz konusu varsayım altında örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutlarının normal dağılıma yakın seyrettiği ve yapılacak hipotez sınamalarında parametrik test tekniklerinden faydalanılabileceği söylenebilir.

Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutları ortalama değerleri Grafik 1'de karşılaştırılmıştır.



Grafik 1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Değerleri

En düşük ortalama değere sahip alt boyut tecrübe eksikliğiyken, en yüksek ortalama değere sahip alt boyut işle ilgili konulardır.

### 6.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği Betimsel İstatistikleri

Örgütsel adalet ölçeği ve ölçeğin alt boyutlarına ait bazı betimsel istatistikler Çizelge 9'daki gibidir.

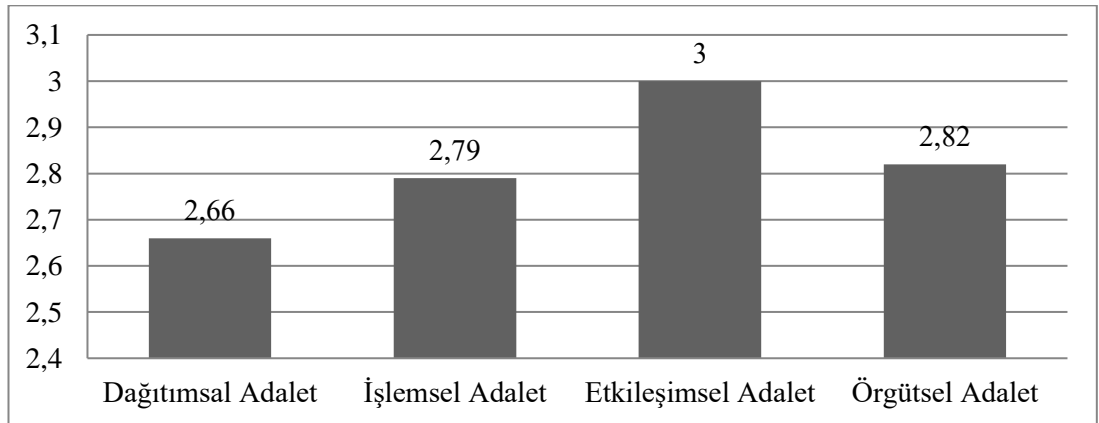
Çizelge 9. Örgütsel Adalet Ölçeği Ve Alt Boyutları Betimsel İstatistikleri

Ölçek / Alt Boyut	N	Ort.	Min.	Maks.	Std. Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Dağıtımsal Adalet	230	2,66	1,00	4,80	,94	0,043	-0,873
İşlemsel Adalet	230	2,79	1,00	5,00	,91	0,057	-0,069
Etkileşimsel Adalet	230	3,00	1,00	5,00	,90	0,025	-0,509
Örgütsel Adalet	230	2,82	1,00	4,66	,80	0,108	-0,608

Dağıtımsal adalet alt boyutu minimum 1, maksimum 4,80, ortalama 2,66 ve 0,94 standart sapma değerlerine sahiptir. İşlemsel adalet alt boyutu minimum 1, maksimum 5, ortalama 2,79 ve 0,91 standart sapma değerlerine sahiptir. Etkileşimsel adalet alt boyutu minimum 1, maksimum 5, ortalama 3 ve 0,90 standart sapma değerlerine sahiptir. Örgütsel adalet ölçeği minimum 1, maksimum 4,66, ortalama 2,82 ve 0,80 standart sapma değerlerine sahiptir.

Örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarına ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde ölçek ve alt boyutların normal dağılıma yakın seyrettiği ve parametrik test istatistiklerinin kullanılmasında bir sakınca olmadığı gözlemlenmiştir.

Örgütsel adalet ölçeği alt boyutları ortalama değerleri Grafik 2'de karşılaştırılmıştır.



Grafik 2. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Değerleri

En düşük ortalama değere sahip alt boyut dağıtımsal adalet iken, en yüksek ortalama değere sahip alt boyut ise etkileşimsel adalettir.

#### 6.4. Hipotez Testleri

Çalışmanın bu kısmında araştırma amaçları doğrultusunda belirlenen hipotezler verilerden elde edilen bulgular eşliğinde irdelenecektir. Hipotezlerin test edilmesi esnasında kullanılacak ölçek ve alt boyutların normal dağılıma yakın seyretmesi parametrik test istatistiklerinin kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda ortalama farklar arasındaki anlamlılığın sınanması esnasına iki seçeneğe sahip değişkenler için bağımsız örneklem t-testi'nden faydalanılacaktır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkilerde ise korelasyon analizi ve regresyon analizine başvurulacaktır.

Araştırma hipotezlerinin ilk üçü sürekli değişkenler arasındaki ilişkilerin irdelenmesine dayanmaktadır. Bu bağlamda dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet, işlemsel adalet bağımsız değişkenleri ile örgütsel sessizlik bağımlı değişkeni arasında regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi öncesi değişkenler arasındaki korelasyon matrisi incelenmiştir.

Regresyon analizine tabi tutulan sürekli değişkenlere ait korelasyon matrisi Çizelge 10'daki gibidir.

Çizelge 10. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

	<b>Dağıtımsal Adalet</b>	<b>İşlemsel Adalet</b>	<b>Etkileşimsel Adalet</b>	<b>Örgütsel Sessizlik</b>
Dağıtımsal Adalet	1	,673**	,506**	-,347**
İşlemsel Adalet		1	,732**	-,540**
Etkileşimsel Adalet			1	-,570**
Örgütsel Sessizlik				1

\*\* % 99 Güven düzeyinde , \* ise % 95 güven düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler

Çizelge 10 incelendiğinde tüm değişkenlerin birbiri ile % 99 güven düzeyinde korelasyon ilişkisi içinde olduğu görülür. Örgütsel adalet alt boyutları olan

dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile örgütsel sessizlik arasındaki korelasyonlar negatif ve -0,347 ile -0,570 arasında değişmektedir. Örgütsel adalet alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkileri ise pozitif ve 0,506 ile 0,732 arasında değişmektedir. Regresyon modelinde bağımsız değişkenleri oluşturacak olan örgütsel adalet alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkisinin olmaması regresyon analizi için beklenen bir durumdur.

Örgütsel adalet alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini irdelemek için oluşturulan regresyon modeline ait tahmin çıktıları Çizelge 11’de sunulmuştur.

Çizelge 11. Regresyon Analizi Çıktıları

	Standardize Edilmemiş		Standardize Edilmiş	t	Sig.
	B	Standart Hata	B		
(Kalıntı Terimleri)	4,185	0,162		25,824	0,000*
Dağıtımsal Adalet	0,034	0,062	0,040	0,552	0,581
İşlemsel Adalet	-0,259	0,081	-0,291	-3,185	0,002*
Etkileşimsel Adalet	-0,342	0,071	-0,377	-4,826	0,000*
R <sup>2</sup>	: 0,358				
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	: 0,350				
F İstatistiği	: 42,043				
F anlamlılığı	: 0,000				

\* % 95 güven düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler

Çizelge 11’de regresyon modelinin anlamlılığı f istatistiği olasılık değeri ile incelenebilir. F istatistiği olasılık değerine göre regresyon modeli bir bütün halinde % 99 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.(p<0,01). Regresyon modelinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklayabilme oranı ise yaklaşık olarak % 35’dir. Daha açık bir ifade ile dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet birlikte örgütsel sessizlikteki değişimlerin % 35 ini açıklayabilmektedir.

Regresyon modelinde tahmin edilen parametreler yorumlanacak olursa; dağıtımsal adaletin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı değildir. İşlemsel adaletin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif -0,291’dir. İşlemsel adaletin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ters yönlüdür. Daha açık bir



ifade ile işlemsel adalettteki bir artış örgütsel sessizlikte bir azalışa neden olmaktadır. Ters bir durumda da işlemsel adalettteki azalış örgütsel sessizlikte bir artışa neden olacaktır. Etkileşimsel adaletin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif -0,377'dir. Etkileşimsel adaletin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi de ters yönlüdür. Yani etkileşimsel adalettteki bir artış örgütsel sessizlikte bir azalışa neden olmaktadır. Ters bir durumda da etkileşimsel adalettteki azalış örgütsel sessizlikte bir artışa neden olacaktır. Etkileşimsel adaletin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi işlemsel adaletle göre daha fazla bulgulanmıştır.

Hipotezler üzerinden değerlendirmek gerekirse **H1** desteklenmemiştir. **H2** ve **H3** ise desteklenmiştir.

Aylık kazancı 0-7500 TL arası olan katılımcılar ve 7500 TL üzeri olan katılımcılar arasında örgütsel sessizlik ve alt boyutları bakımından farkların irdelenmesi amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-test istatistikleri Çizelge 12' deki gibidir.

Çizelge 12. Aylık Kazanç Değişkenine Göre Sessizlik Ölçeği Bağımsız Örneklem T-test İstatistikleri

Değişken	Aylık Kazanç	N	Ortalama	Std. Sapma	t	sig.
Yöneltil ve Örgütsel Nedenler	0-7500 TL Arası	127	2,643	0,955	-0,994	0,321
	7500TL Üzeri	102	2,771	0,990		
İşle İlgili Konular	0-7500 TL Arası	127	2,667	1,054	-1,487	0,138
	7500TL Üzeri	102	2,867	0,950		
Tecrübe Eksikliği	0-7500 TL Arası	127	2,100	0,681	2,345	0,020*
	7500TL Üzeri	102	1,878	0,749		
İzolasyon Korkusu	0-7500 TL Arası	127	2,619	1,099	0,339	0,735
	7500TL Üzeri	102	2,571	0,998		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	0-7500 TL Arası	127	2,573	0,995	-0,732	0,465
	7500TL Üzeri	102	2,667	0,920		
Örgütsel Sessizlik	0-7500 TL Arası	127	2,520	0,823	-0,282	0,778
	7500TL Üzeri	102	2,551	0,794		

\* % 95 güven düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler

Çizelge 12'de görüleceği üzere örgütsel sessizlik ve alt boyutları bakımından aylık kazancı 7500 TL üzeri ve altı olan katılımcılar arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı tek fark tecrübe eksikliği konusundadır. Ortalama değerler incelendiğinde aylık kazancı 0-7500 TL arasında olan katılımcıların ortalama değerlerinin daha yüksek olduğu görülür. Bu durumda aylık kazancı 0-7500 TL arasında olan katılımcıların tecrübe eksikliği nedeniyle örgütsel sessizlik yaşama durumlarının daha fazla olduğu söylenebilir. Aylık kazanç değişkenine göre tecrübe eksikliği alt boyutunda anlamlı bir fark saptanmış olsa da örgütsel sessizlik değişkeni ile anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bu durumda **H4** kısmi olarak (tecrübe eksikliği açısından) desteklenmiştir.

Aylık kazanç değişkeni ile örgütsel adalet ve alt boyutları bazında uygulanan t-test istatistikleri Çizelge 13'teki gibidir.

Çizelge 13. Aylık Kazanç Değişkenine Göre Adalet Ölçeği Bağımsız Örneklem T-test İstatistikleri

Değişken	Aylık Kazanç	N	Ortalama	Std. Sapma	t	sig.
Dağıtımsal Adalet	0-7500 TL Arası	127	2,624	0,941	-0,509	0,611
	7500TL Üzeri	102	2,687	0,925		
İşlemsel Adalet	0-7500 TL Arası	127	2,896	0,923	2,097	0,037*
	7500TL Üzeri	102	2,644	0,876		
Etkileşimsel Adalet	0-7500 TL Arası	127	3,025	0,897	0,582	0,561
	7500TL Üzeri	102	2,956	0,882		
Örgütsel Adalet	0-7500 TL Arası	127	2,848	0,809	0,815	0,416
	7500TL Üzeri	102	2,763	0,768		

\* % 95 güven düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler

Çizelge 13 incelendiğinde aylık kazancı 7500 TL'nin üzerinde ve altında olan çalışanlar arasında yalnızca işlemsel adalet alt boyutu bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulgalandığı görülür.(sig.>0,05). Ortalama değerler incelendiğinde aylık kazancı 0-7500 TL arasında olan katılımcıların ortalama değeri daha yüksektir. Bu durumda aylık kazancı 0-7500 TL arası olan katılımcıların çalıştıkları iş yerindeki işlemsel adalet algılarının aylık geliri 7500 TL üzerinde olan katılımcılardan daha yüksek olduğu söylenebilir. Aylık kazanç değişkenine göre işlemsel adalet alt boyutunda anlamlı bir fark saptanmış

olsa da örgütsel adalet değişkeni ile anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bu durumda **H5** kısmi olarak (işlemsel adalet açısından) desteklenmiştir.

Farklı tipte çalışanların örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutları bakımından farkların sınanması amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-test istatistikleri Çizelge 14'te sunulmuştur.

Çizelge 14. Çalışma Tipi Değişkenine Göre Sessizlik Ölçeği Bağımsız Örneklem T-test İstatistikleri

Değişken	Çalışma Tipi	N	Ortalama	Std. Sapma	t	sig.
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	Tip 1	143	2,787	0,965	1,869	0,063
	Tip X	87	2,541	0,973		
İşle İlgili Konular	Tip 1	143	2,836	1,061	1,666	0,097
	Tip X	87	2,607	0,921		
Tecrübe Eksikliği	Tip 1	143	2,029	0,711	0,764	0,446
	Tip X	87	1,954	0,731		
İzolasyon Korkusu	Tip 1	143	2,660	1,042	1,277	0,203
	Tip X	87	2,477	1,075		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Tip 1	143	2,695	0,954	1,774	0,077
	Tip X	87	2,464	0,973		
Örgütsel Sessizlik	Tip 1	143	2,601	0,806	1,756	0,080
	Tip X	87	2,408	0,811		

Not: Çalışma Tipi bilgileri için bkz. (Kısaltmalar),s.xv.

Çizelge 14 incelendiğinde örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutları bakımından Tip 1 ve Tip X çalışanlar arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı her hangi bir farkın olmadığı görülür.(sig>0,05). **H6** değerlendirildiğinde Tip 1 ve Tip X çalışanlar arasında örgütsel sessizlik bakımından anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Bu durumda **H6** desteklenmemiştir.

Tip 1 ve Tip X çalışanlar arasında örgütsel adalet ve alt boyutları bazında uygulanan bağımsız örneklem t-test istatistikleri Çizelge 15'te sunulmuştur.

Çizelge 15. Çalışma Tipi Değişkenine Göre Adalet Ölçeği Bağımsız Örneklem T-test İstatistikleri

Değişken	Çalışma Tipi	N	Ortalama	Std. Sapma	t	sig.
Dağıtımsal Adalet	Tip 1	143	2,606	0,935	-1,110	0,268
	Tip X	87	2,748	0,940		
İşlemsel Adalet	Tip 1	143	2,671	0,879	-2,568	0,011*
	Tip X	87	2,986	0,936		
Etkileşimsel Adalet	Tip 1	143	2,928	0,886	-1,620	0,107
	Tip X	87	3,125	0,903		
Örgütsel Adalet	Tip 1	143	2,735	0,782	-2,023	0,044*
	Tip X	87	2,953	0,806		

\* % 95 güven düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler

Çizelge 15 incelendiğinde Tip 1 ve Tip X çalışanlar arasında % 95 güven düzeyinde işlemsel adalet ve örgütsel adalet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farkların saptandığı görülmüştür.(sig.<0,05). İşlemsel adalet alt boyutu ortalama değerleri incelendiğinde Tip X çalışanların daha yüksek ortalama değerlere sahip olduğu görülür. Bu durumda Tip X çalışanların Tip 1 çalışanlardan daha yüksek işlemsel adalet algısına sahip olduğu söylenebilir. Diğer yandan örgütsel adalet ölçeği ortalamaları incelendiğinde de Tip X çalışanlardan yana üstünlük olduğu görülmektedir. Bu durumda Tip X çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri Tip 1 çalışanlardan daha yüksektir. Bu durumda **H7** kısmi olarak (işlemsel adalet alt boyutu ve örgütsel adalet açısından) desteklenmiştir.

Farklı sürelerde mesleki tecrübeye sahip çalışanlar arasında örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutları bakımından farkların sınanması amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-test istatistikleri Çizelge 16’da sunulmuştur.

Çizelge 16. Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Sessizlik Ölçeği Bağımsız Örneklem T-test İstatistikleri

Değişken	Meslekte Geçirilen Süre	N	Ortalama	Std. Sapma	t	sig.
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	0-10 Yıl Arası	122	2,580	0,949	-2,138	0,034*
	10 Yıl Üzeri	102	2,858	0,997		

İşle İlgili Konular	0-10 Yıl Arası	122	2,670	1,028	-1,376	0,170
	10 Yıl Üzeri	102	2,857	0,994		
Tecrübe Eksikliği	0-10 Yıl Arası	122	2,107	0,658	2,331	0,021*
	10 Yıl Üzeri	102	1,883	0,776		
İzolasyon Korkusu	0-10 Yıl Arası	122	2,548	1,034	-0,860	0,391
	10 Yıl Üzeri	102	2,670	1,089		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	0-10 Yıl Arası	122	2,525	0,961	-1,451	0,148
	10 Yıl Üzeri	102	2,712	0,961		
Örgütsel Sessizlik	0-10 Yıl Arası	122	2,486	0,797	-1,011	0,313
	10 Yıl Üzeri	102	2,596	0,832		

\* % 95 güven düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler

Çizelge 16 incelendiğinde 0-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip katılımcılar ile 10 yıl üzeri mesleki tecrübeye sahip katılımcılar arasında yönetsel ve örgütsel nedenler ile tecrübe eksikliği nedeniyle sessizlik boyutları bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklar saptanmıştır.(sig.<0,05) Yönetsel ve örgütsel nedenler alt boyut ortalamaları incelendiğinde 10 yıl üzeri mesleki tecrübeye sahip katılımcıların daha yüksek ortalama değerlere sahip olduğu görülür. Bu durumda 10 yıl üzeri mesleki tecrübeye sahip katılımcıların yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kalma düzeylerinin 0-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip katılımcılardan daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer yandan tecrübe eksikliği alt boyut ortalamaları incelendiğinde ise 0-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip katılımcılar lehinde bir büyüklük söz konusudur. Bu durumda 0-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip katılımcıların tecrübe eksikliği nedeniyle sessiz kalma düzeylerinin 10 yıldan fazla mesleki tecrübeye sahip katılımcılardan daha yüksek olduğu söylenebilir. Yönetsel ve örgütsel nedenler ile tecrübe eksikliği nedeniyle sessizlik boyutları bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklar saptanmış olsa da örgütsel sessizlik ölçeği bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu durumda **H8** kısmi olarak (yönetsel ve örgütsel nedenler ile tecrübe eksikliği açısından) desteklenmiştir.

Farklı sürelerde mesleki tecrübeye sahip çalışanlar arasında örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutları bakımından farkların sınanması amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-test istatistikleri Çizelge 17’de sunulmuştur.

Çizelge 17. Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Adalet Ölçeği Bağımsız Örneklem T-test İstatistikleri

Değişken	Meslekte Geçirilen Süre	N	Ortalama	Std. Sapma	t	sig.
Dağıtımsal Adalet	0-10 Yıl Arası	122	2,592	0,938	-1,165	0,245
	10 Yıl Üzeri	102	2,738	0,930		
İşlemsel Adalet	0-10 Yıl Arası	122	2,867	0,930	1,597	0,112
	10 Yıl Üzeri	102	2,671	0,893		
Etkileşimsel Adalet	0-10 Yıl Arası	122	3,005	0,876	0,376	0,707
	10 Yıl Üzeri	102	2,961	0,897		
Örgütsel Adalet	0-10 Yıl Arası	122	2,822	0,807	0,294	0,769
	10 Yıl Üzeri	102	2,790	0,788		

Çizelge 17 incelendiğinde 0-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip katılımcılar ile 10 yıl üzeri mesleki tecrübeye sahip katılımcılar arasında örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutları bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır.(sig.>0,05). Bu durumda **H<sub>0</sub>** desteklenmemiştir.

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 7.1. Sonuçlar

Araştırma hipotezlerine göre elde edilmiş sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

#### ***H1: Dağıtım sal adaletin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.***

Yapılan araştırmada dağıtımsal adaletin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu araştırmada dağıtımsal adalet ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Böylece **H1** desteklenmemiştir.

Bu araştırmadan farklı olarak Ünlü ve diğerleri (2015) kabullenici sessizlik ile örgütsel adaletin geneli ve alt boyutları arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde bir ilişkiye rastlamışken, Nekoei ve Beheshtifar (2016) tarafından yapılan araştırmada dağıtımsal adalet ile çalışanların sessizliği arasında ters bir ilişki saptanmıştır. Dağıtımsal adaletin çalışanların sessizliği üzerinde en büyük olumsuz etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yine Güvenli (2014) tarafından yapılan araştırmada dağıtımsal adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yapılan farklı araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve bunların alt boyutları arasında farklı sonuçlara varıldığı görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı kamu kurumu yüksek düzeyde hiyerarşik yapıya sahip olup yapılan tüm işler kanunlar ve yönetmelikler ile düzenlenmiştir. Her çalışan bireyin görev ve sorumlulukları bellidir ve çalışanlarca bilinmektedir. İş yükü kişilerin uzmanlıklarına ve çalışma tiplerine göre değişkendir. Yine verilecek ödüller hangi hallerde ve kimlere, nasıl ve ne miktarda verileceği yönetmelikler ile belirlenmiştir. Meslekteki değer yargılarını genellemek zor olsa da millet tarafından kutsal ve saygın yer olarak görülen kurum, çalışanların genelince de manevi değerlerin zenginliği oranında mensuplarına mutluluk ve şöhret vermektedir. Tüm bu özellikleri dikkate aldığımızda, kamu kurumunun kendi öz nitelikleri ve bu niteliklerin çalışanlar tarafından bilinip kabul edilmesi sonucunda hipotezin desteklenmediği düşünülebilir.

#### ***H2: İşlemsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.***

Bu araştırmada işlemsel adaletin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve negatiftir (-0,291). Yani işlemsel adaletteki bir artış

örgütsel sessizlikte bir azalışa neden olmaktadır ya da işlemsel adaletteki azalış örgütsel sessizlikte bir artışa neden olmaktadır. Böylece **H2** desteklenmiştir.

Yapılan farklı araştırmalar incelendiğinde farklı sonuçların olduğu görölmektedir. Aküzüm (2014) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin işlemsel adalet algılamaları, zihin sessizliği ve korunmacı sessizlik ile negatif ilişki içerirken, korunmacı sessizlikle pozitif ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Doğu ve Yılmaz (2017) tarafından yapılan araştırmada ise işlemsel adalet ile bireysel sessizlik arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki saptanmıştır. Bu araştırmadan farklı olarak ise Güvenli (2014) tarafından yapılan araştırmada işlemsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

***H3: Etkileşimsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.***

Bu araştırmada etkileşimsel adaletin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve negatiftir (-0,377). Yani etkileşimsel adaletteki bir artış örgütsel sessizlikte bir azalışa neden olmaktadır ya da etkileşimsel adaletteki azalış örgütsel sessizlikte bir artışa neden olmaktadır. Böylece **H3** desteklenmiştir. Etkileşimsel adaletin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi işlemsel adaletle göre daha fazla saptanmıştır.

Bu araştırmaya benzer olarak Köseoğlu (2017) tarafından yapılan araştırmada da etkileşimsel adaletin, dağıtımsal ve işlemsel adaletle göre, örgütsel sessizlik üzerinde daha belirleyici bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Önder, 2017; 679). Tan (2014) tarafından yapılan araştırmada ise bireylerin etkileşimsel adalet algıları kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik ile negatif bir ilişki içindeyken; korunmacı sessizlik ile pozitif ilişki içindedir. Bu araştırmadan farklı olarak Güvenli (2014) tarafından yapılan araştırmada etkileşimsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

***H4: Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri aylık kazanca göre değişir.***

Örgütsel sessizlik ve alt boyutları bakımından aylık kazancı 7500 TL üzeri ve altı olan katılımcılar arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı tek fark tecrübe eksikliği konusundadır. Aylık kazancı 7500 TL ve altında olan katılımcıların tecrübe eksikliği nedeniyle örgütsel sessizlik yaşama durumlarının



daha fazla olduğu saptanmıştır. Aylık kazanç değişkenine göre tecrübe eksikliği alt boyutunda anlamlı bir fark saptanmış olsa da örgütsel sessizlik değişkeni ile anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bu durumda **H4** kısmi olarak (tecrübe eksikliği açısından) desteklenmiştir.

Bu araştırmadan farklı olarak Çiftçi ve diğerleri (2015) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu araştırmaya benzer olarak ise Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sessizlik ile gelir durumu değişkenleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür.

***H5: Çalışanların örgütsel adalet algısı aylık kazançta göre değişir.***

Aylık kazancı 7500 TL'nin üzerinde ve altında olan çalışanlar arasında yalnızca işlemsel adalet alt boyutu bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Ortalama değerler incelendiğinde aylık geliri 7500 TL ve altında olan katılımcıların çalıştıkları iş yerindeki işlemsel adalet algılarının aylık geliri 7500 TL üzerinde olan katılımcılardan daha yüksek olduğu söylenebilir. Aylık kazanç değişkenine göre işlemsel adalet alt boyutunda anlamlı bir fark saptanmış olsa da örgütsel adalet değişkeni ile anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bu durumda **H5** kısmi olarak (işlemsel adalet açısından) desteklenmiştir.

Bu araştırmaya benzer olarak Arı ve diğerleri (2017) tarafından yapılan çalışmada gelir durumu değişkeni ile örgütsel adalet alt boyutlarının karşılaştırıldığı Krukal-Wallis test sonucuna göre işlemsel adalet alt boyutundan kaynaklanan anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Ertan (2017) tarafından kamu hastanesinde sağlık çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada ise gelir değişkenine bağlı olarak, çalışanların örgütsel adalet algılarının anlamlı olarak değiştiği görülmüştür.

***H6: Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri çalışma tipine göre değişir.***

Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutları bakımından Tip 1 ve Tip X çalışanlar arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bu durumda **H6** desteklenmemiştir.

Bu araştırmaya benzer olarak Yıldırım ve arıkcı (2017) tarafından yapılan araştırmada retmenlerin görev tipleri değişkenine göre örgütsel sessizlik durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık bulgulanmamıştır. Bu araştırmadan farklı olarak Daşcı (2014) tarafından yapılan çalışmada farklı görev tipleri olarak değerlendirebileceğimiz retmenlik ve yöneticilik arasında anlamlı farklar olduğu saptanmıştır. Çalışmada retmenlerin sessizlik algısının yöneticilere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Yine Afşar (2013) tarafından yapılan çalışmada İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde doktor, hemşire, idari personel, laborant ve biyolog gibi farklı çalışma branşlarında görev yapan çalışanlar arasında örgütsel sessizlik ve demografik özellikler arasında farklılıklar olduğu görülmüştür. nder (2017) tarafından yapılan araştırmada retmenlerin örgütsel sessizliklerinin görev yapılan okul türüne göre anlamlı olarak farklılaştığı ve meslek lisesi retmenlerinin diğer okul türlerinde görev yapan retmenlere göre daha fazla sessizlik eğiliminde oldukları görülmüştür.

***H7: Çalışanların rgtsel adalet algısı çalışma tipine göre değişir.***

Tip 1 ve Tip X alışanlar arasında % 95 güven düzeyinde işlemsel adalet ve örgütsel adalet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farkların saptandığı görülmüştür. Tip X alışanların Tip 1 çalışanlardan daha yüksek işlemsel adalet algısına sahip olduğu saptanmıştır. Yine Tip X alışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin Tip 1 çalışanlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durumda **H7** kısmi olarak (işlemsel adalet alt boyutu ve örgütsel adalet açısından) desteklenmiştir.

Bu araştırmadan farklı olarak Polat (2006) tarafından yapılan araştırmada retmenlerin örgütsel adalet algılarının branş değişkenine göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Kara (2011) araştırmasında retmenlerin örgütsel adalet algılarının dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutlarında branş değişkenine göre farklılık göstermediğini saptamıştır. Günce (2013) araştırmasında retmenlerin örgütsel adalet algılarının branş değişkenine göre farklılık göstermediğini saptamıştır. Bu araştırmada, farklı çalışma tipine sahip çalışanlar farklı illerde görev yapmaktadır. Bu duruma benzer olarak Tan (2006) yaptığı araştırmada retmenlerin çalışılan hizmet bölgesine göre örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık olduğunu saptamıştır.

***H8: Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri meslekte geçirdikleri süreye göre değişir.***

0-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip katılımcılar ile 10 yıl üzeri mesleki tecrübeye sahip katılımcılar arasında yönetsel ve örgütsel nedenler ile tecrübe eksikliği nedeniyle sessizlik boyutları bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklar saptanmıştır. 10 yıl üzeri mesleki tecrübeye sahip katılımcıların yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kalma düzeylerinin 0-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna karşın 0-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip katılımcıların tecrübe eksikliği nedeniyle sessiz kalma düzeylerinin 10 yıldan fazla mesleki tecrübeye sahip katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Yönetsel ve örgütsel nedenler ile tecrübe eksikliği nedeniyle sessizlik boyutları bakımından anlamlı farklar görülmüş olsa da örgütsel sessizlik ölçeği bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu durumda **H8** kısmi olarak (yönetsel ve örgütsel nedenler ile tecrübe eksikliği açısından) desteklenmiştir.

Bu araştırmaya benzer olarak Bayın ve diğerleri (2015) tarafından yapılan çalışmada hemşirelerin kurumda çalışma yılı değişkenine göre yönetsel ve örgütsel nedenler ile tecrübe eksikliği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Alparslan (2010) tarafından yapılan araştırmada Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde çalışan öğretim elemanları sessizlik davranışı göstermedikleri yönünde cevaplar vermiş olsalar da sessizlik davranışının altında yatan sebepler incelendiğinde yaş ve kurumda çalışılan süre değişkenleri arasında farklılık olduğu görülmüştür. Ruçlar (2013) tarafından yapılan araştırmada ise Sakarya Üniversitesindeki öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının yaş değişkenine göre farklılaştığı görülmüştür. Yaş ile mesleki tecrübenin doğru orantılı olacağı düşünülürse bu araştırma ile arasında benzer sonuçların olduğu görülmektedir. Yanık (2012) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlik mesleğinde daha kıdemli olan öğretmenlerin savunmacı sessizlik davranışını daha fazla sergiledikleri, daha kıdemsiz öğretmenlerin ise kurum içi iletişime daha çok önem vermeleri ile iletişim düzeylerinin artması sonucu savunmacı sessizlik davranışının azaldığı görülmüştür. Bu araştırmadan farklı olarak Önder (2017) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının kıdem ve halen görev yaptıkları okuldaki toplam hizmet süresi açısından anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı görülmüştür.

***H9: Çalışanların örgütsel adalet algısı meslekte geçirdikleri süreye göre değişir.***

0-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip katılımcılar ile 10 yıl üzeri mesleki tecrübeye sahip katılımcılar arasında örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutları bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu durumda **H9** desteklenmemiştir.

Bu araştırmadan farklı olarak Tan (2006) yaptığı araştırmada öğretmenlerin kıdem değişkenine göre örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık olduğunu saptamıştır. Polat (2006) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının kıdeme göre farklılık gösterdiğini saptamış ve kıdem açısından örgütsel adaletin üç alt boyutunda da kıdemsiz ve kıdemli öğretmenler arasında farklılaştığını gözlemlemiştir. Fakat bu araştırmaya benzer olarak yaş değişkenine göre farklılık göstermediğini saptamıştır. Yine bu araştırmaya benzer olarak Kara (2011) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalet boyutlarında yaş ve kıdem değişkenine göre farklılık göstermediğini saptamıştır. Günce (2013) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yaş, mesleki kıdem ve buldukları okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre farklılık göstermediğini saptamıştır.

## **7.2. Öneriler**

Alanyazın incelendiğinde örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalarda sessizlik ve adalet kavramlarının alt boyutları da dikkate alınarak birbiri ile ilişkisi sınanırken bunun yanında demografik bilgilerle olan ilişkileri de incelenmiştir. Bu araştırmada olduğu gibi yapılan farklı araştırmalarda da birçok farklı sonucun ortaya çıktığı görülmektedir. Bu araştırmanın sonucunda elde edilen verilere göre uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda sıralanmıştır.

### 7.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Bu araştırmanın sonuçları incelendiğinde uygulayıcılar için aşağıdaki önerilerin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Çalışanlar buldukları organizasyonda katkılarının karşılığında somut karşılıklar beklerler. Bu karşılıkların adil olup olmadığını değerlendirerek aslında dağıtımsal adalet kararı vermektedirler. Çalışanların adaletsizlik algıları, buldukları organizasyonda memnuniyetsizliğe yol açar (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010; 202). Çalışanlar, memnuniyetsizlikleri sonucunda işyerinde birçok farklı davranış sergileyebilir. Yapılan farklı araştırmalarda görüldüğü gibi örgütsel sessizlik de bu davranışlardan biri olabilir. Araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda örgütsel sessizlik ile dağıtımsal adalet arasında bir ilişki tespit edilmemiştir. Fakat örgütsel sessizlik ile etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet arasında anlamlı ve negatif bir ilişki saptanmıştır. Yine Tip X çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin Tip 1 çalışanlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bireyler arası davranışlar ve yönetim ile çalışan bireyler arasındaki iletişimi konu alan etkileşimsel adaletin (Beugre, 2002; 1095) tesisi için otoritenin çalışanlara karşı kibar ve saygılı olacak şekilde uygun bir yaklaşımda bulunması, gerekli bilgilerin çalışanlar ile paylaşılması (Cropanzana, Bowen ve Gilliland, 2007; 36) düşünülmelidir. Bu durumda etkileşimsel adalet uygulamaları sonucu oluşabilecek örgütsel sessizliğin azalabileceği söylenebilir. Karar aşamasında izlenen yöntemlerin çalışanlar tarafından doğru ve adil mi olduğuna yönelik algılamaları olarak tanımlanan işlemsel adaleti (Polat ve Celep, 2008; 309) tesis etmek için çalışanların Thibaut ve Walker'ın gözlemleri sonucu ileri sürdükleri süreç ve karar kontrolüne sahip olmaları sağlanmalıdır. Süreç kontrolünde bireyler fikir ve düşüncelerini dile getirebilmeli, karar kontrolünde ise çalışanlar sonuç üzerinde bir etki oluşturabilmelidir (Colquitt, 2001; 388). Bu durumda, alınan kararlar çalışanların düşündüklerinden farklı olsa dahi, süreç kontrolüne sahip olan çalışanlar tarafından adil olarak algılanabilir (İçerli, 2010; 81). Yine çalışanlar arasında hiçbir bireye veya gruba imtiyazlı davranmadan herkese eşit mesafede durulmalıdır. Tüm çalışanlara eşit şekilde söz hakkı verilmeli ve onları karar verme gücüne sahip olduklarını ikna eden profesyonel mekanizmalar devreye sokulmalıdır (Cropanzana, Bowen ve Gilliland, 2007; 36). İşlemsel adalet uygulamalarının adil olarak algılanması için süreç esnasındaki uygulamalar tutarlı olmalıdır. Yöneticiler dağıtım kararlarını verirken bireysel çıkarlarını düşünmeden

çalışanlara karşı önyargılardan uzak durmalıdır. Alınan kararlar doğru bilgilere dayanmalı ve net olmalıdır. Alınan kararlar yanlış ise düzeltilebilecek mekanizmaya sahip olmalıdır. Süreçler, dağıtımdan etkilenen tüm çalışanların çıkarlarını gözetenek ortak görüşlerini temsil etmelidir. Süreçler hileye başvurmadan, özel hayatın da gizliliğinden taviz vermeyecek şekilde etik olmalıdır (İçerli, 2020; 82).

Bu araştırmada meslekte 0-10 yıl arası çalışan bireylerin 10 yıldan fazla çalışan bireylere göre yönetsel ve örgütsel nedenler ile tecrübe eksikliği alt boyutunda daha fazla sessiz kalma eğiliminde oldukları görülmüştür. Yine aylık kazancı 7500 TL ve altında olan katılımcıların tecrübe eksikliği nedeniyle örgütsel sessizlik yaşama durumlarının daha fazla olduğu görülmüştür. Mesleki tecrübesi daha az olan çalışanların, daha fazla olanlara nazaran işyerindeki problem bildirme yada öneri de bulunma için daha fazla teşvik edilmeleri sağlanmalıdır. Fikirlerinin önemsenmeyeceği duygusuna kapılan tecrübesiz çalışanlar, işyerinde fikir beyan etmeleri konusunda teşvik edilmelidir. Havacılık kazaları incelendiğinde, uçuş ekibinin birbiriyle konuşması sekteye uğradığında, bir çok kazanın enkaz haline gelen yıkıcı sonuçlar doğurabileceği görülmüştür. Bu araştırmaya benzer olarak Bienefeld ve Grote (2012) tarafından yapılan araştırmada da mesleki tecrübesi ve aylık kazancı daha az olan ikinci pilot ve kabin amirlerinde sessizlik seviyesi en yüksek düzeydeyken en az sessizlik ise daha fazla tecrübeye ve kazanca sahip olan kaptan pilotlarda görülmüştür. Bu sorunu gidermek için uçuş ekibinin konuşmak yerine neden sessiz kalmayı tercih ettiğini anlamak gerekir. Sessizlik sonucu oluşabilecek havacılık kazalarını minimize etmek için özel müdahaleler ile etkin bir şekilde konuşmayı teşvik etmek gerekir.

Kuruma faydalı olacak bilgiyi gizleme sonucu oluşan örgütsel sessizliğin kuruma olan zararlarına en iyi örneklerden biri de 2003 yılındaki Columbia Uzay Mekiği faciasıdır. Projede yapılan hatalar mühendisler tarafından zamanında fark edilmiş olsa da kurumda var olan yöneticilere duymak istemedikleri şeylerin söylenmesinden korkulan bir kültür yapısı ve buna ilaveten kurumdaki bütçe kısıtlamaları çalışanlar üzerinde baskı oluşturmuş, oluşan sessizlik neticesinde sorun incelenmeden bir kenara bırakılmış ve mekiğin patlamasıyla bir trajediye dönüşmüştür (Şimşek ve Aktaş, 2014; 123). İşyeri ve çalışanların kendi işleri ile ilgili konu ve sorunlar sadece yönetimi değil çalışanların kendisini de ilgilendirdiği hakkında bireyler eğitilmeli ve bilinçlendirilmelidir.

Çalışanların davranışlarını anlama konusunda önemli olan bu hususlar, uygulayıcılar tarafından dikkate alındığı takdirde tüm organizasyona yararlı olacağı düşünülmektedir.

### **7.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler**

Bu araştırmadaki veriler sadece üzerinde çalışma yapılan kamu kurumundan toplanmıştır. Bu araştırmanın kamu sektörü adına genelleştirilebilmesi için ilgili araştırmanın tüm kamu kurum ve kuruluşlarına da uygulanması gerekmektedir. Araştırmanın konusu içinde barındırdığı dinamikler bakımından tüm çalışanların tepkilerini anlama konusunda büyük bir öneme sahiptir. Bundan dolayı aynı konunun kamu sektörünün yanında özel sektör çalışanları içinde yapılmasında yarar vardır.

Bu araştırmanın yapıldığı kamu kurumunun nitelikleri dikkate alındığında örgütsel adalet algısı ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı, örgütsel güven, duygusal tükenmişlik, örgütsel sinizm, işten ayrılma niyeti ve liderlik değişkenleri arasındaki ilişkilerin kurum içindeki çalışanların üzerinde incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Yine örgütsel sessizlik ile çalışanların performansı, liderlik tarzları, duygusal tükenmişlik algıları, örgütsel sinizm, mobbing ve örgüt kültürü arasındaki ilişkilerin incelenmesi de kuruma faydalı olacağı düşünülmektedir.

Yaşadığımız yüzyılın bilgi çağı olduğu düşünüldüğünde, tüm işletmeler bilgi teknolojileri ne dayalı olarak yönetilmektedir. Bilgi çağında başarı da bilgi teknolojilerinin verimli ve etkin kullanılması sonucu oluşmaktadır. Bu yüzden kurum içinde alınacak birçok karar bilimsel veriler ışığında incelenerek ortak akla dayandırılmalıdır. Karar vericilere yardımcı olması açısından önemli olan bu araştırmaların bilimsel metotlar kullanılarak yapılması, tüm kamu kurumları ve işletmeler açısından önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Afşar, L. (2013). Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ajzen, I. (2015). The theory of planned behaviour is alive and well, and not ready to retire: a commentary on Sniehotta, Pesseau, and Araújo-Soares. *Health Psychology Review*, 9(2), 131-137.
- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A., Keshtiaray, N.. (2015). Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research and Development*. 2 (1), 178-181.
- Akgeyik, G. (2014). Anadolu Liselerinde Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları (Diyarbakır İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Diyarbakır.
- Akkoç, İ., Kuşoğlu, M.. (2018). Örgütsel Adalet, İş-Aile Çatışması İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 55, 52-71.
- Aküzüm, C. (2014). The effect of perceived organizational justice on teachers' silence: A Practice in Primary Education Institutions. *International J. Soc. Sci. & Education*, 5(1), 96-107.
- Alparslan, A.M.. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alparslan, A.M., Kayalar, M.. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 136-147.
- Argan, M. T.. (2016). Kan Bağış Davranışını Etkileyen Faktörlerin Planlı Davranış Teorisi Çerçevesinde İncelenmesi. *ACU Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2, 96-104
- Arı, M., Gülova, A.A., Köse, S. (2017). Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 10(1), 43-51.
- Arslantürk, G., Şahan, S.. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 135-159.
- Ateş, S. (2013). Resmi ve Özel İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri (Kırıkkale İli Örneği). Hacettepe Üniversitesi



Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

- Aykanat, Z., Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.
- Baran, H., Giderler, C. (2017). A Study On Determining The Influence Of Organizational Identification On Organizational Justice And Organizational Silence. *International Journal of Asian Social Science*, 7(3), 242-258.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G.. (2015). Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-121.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G., Esatoğlu, A. E. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(S 1), 248-266.
- Beugre, C. D.. (2002). Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employees: An African Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104
- Beugre, C. D.. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.  
[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=x8yyFzfGHSwC&oi=fnd&pg=PR9&dq=beugre&ots=shllgtlY4K&sig=jd0G\\_6KiVIF8\\_erAjqu9peGCg0&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=x8yyFzfGHSwC&oi=fnd&pg=PR9&dq=beugre&ots=shllgtlY4K&sig=jd0G_6KiVIF8_erAjqu9peGCg0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) sitesinden 29.03.2016 tarihinde alınmıştır.
- Bienefeld, N., Grote, G.. (2012). Silence that may kill: When air crew members don’t speak up and why. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 2(1), 1-10.
- Bildik, B.. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Gebze.
- Blader, S.L., Tyler, T.R.. (2003). NYU Stern School of Business, Management Department, Room 7-18, 40 West 4th Street, New York, NY 10012.  
[https://www.researchgate.net/profile/Tom\\_Tyler/publication/8516970\\_A\\_Four\\_Component\\_Model\\_of\\_Procedural\\_Justice\\_Defining\\_the\\_Meaning\\_of\\_a\\_Fair\\_Air\\_Process/links/0046352822d11f14be000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tom_Tyler/publication/8516970_A_Four_Component_Model_of_Procedural_Justice_Defining_the_Meaning_of_a_Fair_Air_Process/links/0046352822d11f14be000000.pdf) adresinden 31 Mart 2016 tarihinde alınmıştır.
- Botero, I.C., Dyne, L.Van.. (2009). Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Breen, V., Fetzer, R., Howard, L., Preziosi, R.. (2005). Consensus problem-solving increases perceived communication openness in organizations. *Employee*

- Chiang, C. F., Jang, S. S.. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313-322.
- Cihangiroğlu, N., Yılmaz, A.. (2010). alışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19,194-213.
- Colquitt, J.A.. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., Gilliland, S.W.. (2007). Them Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 35-48.
- akıcı, Ayşehan. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. .Ü. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Daşçı, E. (2014). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) Ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demir, M.. (2014). İşgörenlerin adalet algılamaları kapsamında sessizlik davranışının kariyer beklentisi ile ilişkisi. *International Journal of Human Sciences*. 11(1), 1095-1113.
- Demiralay, T., Lorcu, F.. (2015). Examining Organizational Silence on Doctors with Structural Equation Modeling. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 37-49.
- Doğu, G. A., Yılmaz, B. (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı alışanlarının Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *CBÜ Bed Spor Bil Dergisi*, 12(1),16-27.
- Dyne, L.V., Ang, S., Botero, I. C.. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*. 40(6), 1359-1392.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., Öztürk, A.G.U.C.. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 16(2), 97-124.
- Ertan, H.. (2017). Örgütsel Adaletin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesinde Sağlık alışanları Üzerinde Bir alışma. *Politik Ekonomik ve Finansal Analiz Dergisi*, 1(1), 48-61 .
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., Hoti, H. A. K. (2015). Impact

of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846-850.

Foshat, A., Zarei, R.. (2017). Analyzing the Relationship between Organizational Culture and Silence with Organizational Health among Employers of Fars Maskan Bank. *Review of European Studies*, 9(1), 234-238.

Folger, R.G., Crapanzano, R.. (1998). Organizational justice and human resource management. Thousand Oaks, Sage Publications. [https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=HLL1AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Organz::ational+%3Bustice+and+human+resource+management&ots=VXxRwNUnFr&sig=c6ao2oGX4sXiHYxDme1o9gX\\_Ns&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Organz%3A%3A.ational%20%3Bustice%20and%20human%20resource%20management&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=HLL1AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Organz::ational+%3Bustice+and+human+resource+management&ots=VXxRwNUnFr&sig=c6ao2oGX4sXiHYxDme1o9gX_Ns&redir_esc=y#v=onepage&q=Organz%3A%3A.ational%20%3Bustice%20and%20human%20resource%20management&f=false) adresinden 07.04.2016 tarihinde alınmıştır.

Folger, R., Konovsky, M.A.. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*. 32(1), 115-130.

Gencer, M.. (2018). Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Denizli.

Goudarzvandchegini, M., Gilaninia, S., Abdesonboli, R.. (2011). Organizational justice and organizational citizenship behavior case study: Rasht public hospitals. *International Journal of Business Administration*, 2(4), 43.

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

Greenberg, J., Colquitt, J.A. (2005). Handbook of Organizational Justice. Lawrence Erlbaum Associates. Inc.ISBN:0-8058-4203-9.

Greenberg, J.. (1993b). The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organisatiozal Justice. <http://www.andidas.com/academic/lse/CompleteSummaries.pdf> adresinden 29 Şubat 2016'da alınmıştır.

Gül, H., Özcan, N.. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 80-134.

Günce, S. (2013). İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Şanlıurfa.

- Güngör, S.K., Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 157-164.
- Güvenli, R.D.. (2014). Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik sendromunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi emniyet mensupları üzerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Hazzi, O.A.. (2012). Organizational Justice: The Sound Investment in Organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 52, 163-171.
- Irak, D.U.. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*. 7(13), 25-43.
- İçerli, L.. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (5:1), 67-92.
- İşleyici, K.. (2015). Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Bolu.
- İyigün, N.Ö. (2012/1) Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 49-64.
- Kaç, G., Amado, S., Kıkıcı, İ., Cilasin, S., Dağ, E., Leylek, İ.. (2009). Organ Bağışına Yönelik Tutumların Planlı Davranış Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*. 24(64), 78-91.
- Kara, M. (2011). Resmi Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Şanlıurfa.
- Karaca, E., Özmen, A.. (2018). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 7-30.
- Kahveci G., Demirtaş, Z.. (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 43(43), 50-64.
- Karacaoğlu, K., Küçükköylü, C.. (2015). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 15(3), 401-408.
- Karapınar, P.B., Camgöz, S.M., Tayfur, Ö.. (2014). Örgütsel adalet-öğrenilmiş çaresizlik ilişkisinde cinsiyetin rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 41(1), 1-24.

- Karkoulian, S., Assaker, G., Hallak, R.. (2015). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of Business Research*, 69(5), 1862-1867.
- Kılıç, R., Keklik, B., Yıldız, H.. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 249-268.
- Kılıçlar, A.. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 23-36.
- Kılıçlar, A., Harbalıoğlu, M.. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346
- Kickul, J., Gundry, L.K., Posig, M.. (2005). "Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity and Perceived Organizational Justice". *Journal of Business Ethics*, 56, 205-218.
- Knoll, M., Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Konyalı, H.. (2015). Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki (Sakarya SGK Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Korkmaz, H. G., Bozkurt, S. (2017). Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi Ve Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (20), 233-252.
- Lim, B. T., Loosemore, M. (2017). The Effect Of İnter-Organizational Justice Perceptions On Organizational Citizenship Behaviors İn Construction Projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 95-106.
- Loi, R., Hang-yue, N., Foley, S.. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79, 101-120.
- Matthes, J., Morrison, K.R., Schemer, C.. (2010). A Spiral of Silence for Some: Attitude Certainty and the Expression of Political Minority Opinions. *Communication Research*. 37(6) 774–800.

- Meydan, C. H., Köksal, K., Kara, A. U.. (2016). Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi ve Adalet Algısının Aracılık Rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 142-159.
- Mirmohhamdi, S. M., Marefat, A.. (2014). The Effect of Perceived Justice and Organizational Silence on Organizational Commitment. *International Review of Management and Business Research*, 3(3), 1773.
- Morrison, E.W.. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- 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.
- Milliken, F.J., Morrison E.W., Patricia F. H.. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Nabatchi, T., Bingham, L.B., Good, D.H.. (2007). *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148-174.
- Naz, E. (2018). The Effect of Abusive Supervision on Employee Silence: Mediating Role of Justice Perception and Moderating Role of Equity Sensitivity. (Doctoral dissertation, CAPITAL UNIVERSITY).
- Nekoei Moghadam, M., Beheshtifar, M. (2016). Relationship between Organizational Justice and Employees' Silence in Kerman University of Medical Sciences. *Journal of Payavard Salamat*, 10(2), 194-204.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H.. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviour, *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Noelle-Neumann, E.. (1974). "The Spiral of Silence, A Theory of Public Opinion", *Journal of Communication* , 24(2), 43-51.
- Orhan, U.. (2015). Yönetişimin Hatalı Karar Vermeye Etkisi: Çimento Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 81-93.
- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., Peng, J.. (2014). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76, 147-152.
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık. *Journal of Kirsehir Education Faculty*, 18(2), 669-686.
- Örücü, E., Özafşarlıoğlu, S.. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(23), 335-358.

- Özçınar, M. F., Demirel, Y., Özbezek, B.D. (2016). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi-Examining The Relationship Between Organizational Justice Perception Of Employees And Organizational Silence. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 150-171.
- Özdamar, K. (2016). Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi. Eskişehir: Nisan Kitabevi Yayınları.
- Çiftçi, D.Ö., Meriç, E., Meriç, A.. (2015). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Ordu İli Özel Eğitim Ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Bir Uygulama. *Journal of International Social Research*, 8(41), 996-1007.
- Özgen, F.Ö., Turunç, Ö. (2017). Örgütsel Adalet-Sinizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2), 83-96
- Özyer, K., Azizoğlu, Ö.. (2014). İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Arasındaki İlişki. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10, 95-106.
- Pekurinen, V. M., Välimäki, M., Virtanen, M., Salo, P., Kivimäki, M., Vahtera, J.. (2017). Organizational Justice And Collaboration Among Nurses As Correlates Of Violent Assaults By Patients In Psychiatric Care. *Psychiatric Services*, 68(5), 490-496
- 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.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Polat, S., Celep, C.. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 14(2), 307-331.
- 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.
- Ruçlar, K. (2013). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Ruppel, C.P., Harrington, S.J.. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313-328.

- Shaikh, S., Amar, H. (2018). Study of Employee Silence and its Relationship with Employee Commitment among Faculty of Higher Education Institutions in Sindh. *Salu-Commerce & Economics Review*, 3(1), 54-61.
- Shkoler, O., Tziner, A. (2017). The Mediating and Moderating Role of Burnout and Emotional Intelligence In The Relationship Between Organizational Justice and Work Misbehavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 157-164.
- Sulu, S.. (2010). Örgütsel Adaletsizlik-İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Şimşek, E., Aktaş, H.. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(2), 121-136.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., Osterlind, S. J.. (2012). Using Multivariate Statistics. Pearson Yayinevi:U.S.A.. ISBN-13:978-0205849574
- Tan, Ç.. (2006). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.
- Tan, Ç.. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews*, 9(21), 1190-1202.
- 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.
- Taşçıoğlu, H.. (2010). Örgüt Kültürünün Adalet Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Taşkıran, E.. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayfun, A., Çatır, O.. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Triana, M.D.C., Wagstaff, M.F., Kim, K.. (2012). That's not fair! How personal value for diversity influences reactions to the perceived discriminatory treatment of minorities. *Journal of Business Ethics*, 11(2), 211-218.
- Tülübaş, T., Celep, C.. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221-1231.



Türk Dil Kurumu Web: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56d846a0d72490.73986397](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56d846a0d72490.73986397) adresinden 3 Mart 2016'da alınmıştır.

Türk Dil Kurumu Web: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56d8489084e699.34785426](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56d8489084e699.34785426) adresinden 3 Mart 2016'da alınmıştır.

Türk Dil Kurumu Web: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57fe9a7c399c60.55663658](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57fe9a7c399c60.55663658) adresinden 12 Ekim 2016'da alınmıştır.

Tziner, A., Felea, M., Vasiliu, C. (2015). Relating ethical climate, organizational justice perceptions, and leader-member exchange (LMX) in Romanian organizations. *Revista de Psihologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(1), 51-57.

Uçar, R.. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 209-232.

Üçok, D., Torun, A.. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*. 2(1), 27-37.

Ünlü, Y., Hamedoğlu, M.A., Yaman, E.. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.

Vakola, M., Bouradas, D.. (2005) Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*., 27(5), 441-458.

Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I.C.. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1372.

Van Eerde, W., Thierry, H.. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 81(5), 575-586.

Web:[http://www.prenhall.com/behindthebook/0131542842/pdf/Greenberg\\_Feature5\\_Whats\\_New\\_To\\_This\\_Edition.pdf](http://www.prenhall.com/behindthebook/0131542842/pdf/Greenberg_Feature5_Whats_New_To_This_Edition.pdf) adresinden 3 Mart 2016'da alınmıştır.

Wolfe, S. E., Rojek, J., Manjarrez, V. M., Rojek, A.. (2018). Why Does Organizational Justice Matter? Uncertainty Management Among Law Enforcement Officers. *Journal of Criminal Justice*, 54, 20-29.

Yangin, D., Elma, C. (2017). The Relationship among Interactional Justice, Manager Trust and Teachers' Organizational Silence Behavior. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 325-333.

- Yanık, C. (2012). Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki Ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, S., Seçkin, Z.. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *KMU İİBF Dergisi*, 2009(1), 83-99.
- Yeşil, S., Dereli, S.F. (2012). Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2(1), 105-122.
- Yıldırım, A., Çarıkçı, O. (2017). Mesleki Ve Teknik Anadolu Liselerinde Görev Yapan Eğitim Yöneticisi Ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Visionary e-journal/Vizyoner Dergisi*, 8(19), 33-43.
- Yıldız, H., Yıldız, B., Ateş, H.. (2015). Sanal Kaytarma Davranışlarının Sergirilmesinde Örgütsel Adalet Algısının Rolü Var mıdır? *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 10(2), 55-66.
- Yirik, Ş., Uslu, A., Sancar, M.F., Kutukız, D.. (2016). Otel İşletmelerinde Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Antalya Örneği. *Yenifikir Dergisi*, 16, 7-15.
- Zagladi, A.N., Hadiwidjojo, D., Rahayu, M.. (2015). The Role of Job Satisfaction and Power Distance In Determining The Influence Of Organizational Justice Toward The Turnover Intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 42-48.

## EKLER

### EK-1

#### ANKET FORMU DEMOGRAFİK BİLGİLER

##### Kademeniz:

Alt Kademe Yönetici

Orta Kademe Yönetici

##### Uzman mısınız?

Evet

Hayır

##### Yaşınız:

22-26

27-31

32-36

37-41

42-46

47 ve

üzeri

##### Aylık Kazancınız (TL):

4500-6000 TL

6000-7500 TL

7500-9000 TL

9000 TL üzeri

##### Çalışma Tipiniz:

Tip 1

Tip 2

Tip 3

Tip 4

##### Meslekte Geçirdiğiniz Süre (YIL):

0-5

5-10

10-15

15-20

20-25

25 üzeri

Aşağıdaki sorular çalışanların sessiz kalma nedenleriyle ilgilidir. İş yerinizde sessiz kalma nedenlerinizi dikkate alarak soruları yanıtlayınız.  Bu ölçekte (1) Hiçbir zaman, (2) Ara sıra, (3)Bazen, (4) Genellikle, (5) Her zaman seçeneğini temsil etmektedir.					
<b>Yönetmel ve örgütsel nedenler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.					
2. Yöneticilerin “sözde ” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.					
3. Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.					
4. İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.					
5. Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.					

6. Yöneticimin “en iyi ben bilirim tavrı ” konuşmamı anlamsız kılıyor.					
7. Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok.					
8. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.					
9. İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.					
10. Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak					
11. Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.					
12. Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.					
13. Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.					
<b>İşle ilgili konular</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14. Açıkça konuşmak işimi kaybetmemeneden olabilir.					
15. Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.					
16. Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.					
17. Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.					
18. Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.					

<b>Tecrübe eksikliği</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. Problem bildirme yada öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.					
20. İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.					
21. Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.					

22. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.					
<b>İzolasyon korkusu</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
23. Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.					
24. Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygı azaltabilir.					
25. Yöneticim negatif geri bildirim olumsuz tepki verir.					
26. Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.					
<b>İlişkileri zedeleme korkusu</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
27. Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.					
28. Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.					
29. Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.					

Aşağıdaki sorular çalışanların örgütsel adalet algıları ile ilgilidir. İş yerinizde örgütsel adalet algılarınızı dikkate alarak soruları yanıtlayınız.  Bu ölçekte <b>(1) Hiçbir zaman, (2) Ara sıra, (3)Bazen, (4) Genellikle, (5) Her zaman</b> seçeneğini temsil etmektedir.					
<b>Dağıtımsal Adalet</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
2. İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					
3. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.					
4. Çalışma programım oldukça adildir.					
5. Genel olarak çalıştığım işletmede aldığım ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.					
<b>İşlemsel Adalet</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

6. Yöneticiler işle ilgili kararlar alınmadan önce tüm çalışanlar tarafından duyulan endişeleri göz önünde bulundururlar.					
7. Yöneticiler işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplamaktadırlar.					
8. İşle ilgili tüm kararlar, bu kararlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
9. Yöneticiler alınan kararları açıklarlar ve çalışanlar tarafından istendiğinde ek bilgi de sağlar.					
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10. İşle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana saygı ve ciddiyetle davranırlar.					
11. İşle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana nazik ve anlayışla davranırlar.					
12. İşle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim benle doğru bir şekilde ilgilenirler.					
13. İşle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana mantıklı açıklamalar sunmaktadırlar.					
14. Yöneticilerim işimle ilgili alınan herhangi bir kararı bana çok net bir şekilde açıklarlar.					
15. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için yeterli gerekçeler sunmaktadırlar.					
16. İşle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bireysel taleplerime duyarlıdırlar.					
17. Yöneticilerim işimle ilgili alınan kararların muhtemel etkilerini benimle görüşürler.					
18. İşle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bir çalışan olarak haklarıma önem veririler.					