

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesinde Görgül Bir Araştırma ¹

The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Silence: An Empirical Research in Kyrgyz Turkish Manas University

Celaleddin SERİNKAN ^{2a}
Mehmet Ali MENGÜLOĞLU ³

² Pamukkale Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, cserinkan@pau.edu.tr Orcid ID: 0000-0001-8056-2596

³ Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enst. İşletme ABD, Doktora Öğrencisi mmenguloglu14@posta.pau.edu.tr Orcid ID: 0000-0002-3157-853X

^aYazışılan yazar/Corresponding author

Article Info:	Research Article	Makale Bilgisi:	Araştırma Makalesi
Date Submitted:	16.05.2021	Geliş Tarihi:	16.05.2021
Date Revised:	13.09.2021	Düzeltilme Tarihi:	13.09.2021
Date Accepted:	14.09.2021	Kabul Tarihi:	14.09.2021

Abstract

The aim of this study is to examine the relationship between organizational justice and organizational silence and the relations dimensions of organizational justice and organizational silence. For this purpose, a survey was conducted on academic and administrative staff working at Kyrgyz Turkish Manas University by using random sampling. Organizational Justice Scale developed by Niehoff and Moorman (1993) and Organizational Silence Scale by Dyne et al. (2003) were used in the study. A negative and significant relationship was found between organizational justice and organizational silence. While there is a negative relationship between organizational justice and acquiescent silence and defensive silence, there is no relation in prosocial silence. A significant negative relationship was found between organizational silence and organizational justice dimensions. A difference was found in organizational justice according to the gender variable. A significant difference was found in organizational silence according to the task variable.

Keywords: Organizational justice, organizational silence, academic staff, administrative staff, Kyrgyz Turkish Manas University

JEL codes: D23, I2, M12, M14

Özet

Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ve örgütsel adaletin ve örgütsel sessizliğin boyutları arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaçla Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personel üzerinde kolayda örneklem kullanılarak anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği ve Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ile razı olma sessizliği ve savunma sessizliği arasında negatif yönde bir ilişki söz konusu iken prososyal sessizlikte ilişki bulunmamıştır. Örgütsel sessizlik ile örgütsel adaletin boyutlarında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalette farklılık bulunmuştur. Görev değişkenine göre örgütsel sessizlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, örgütsel sessizlik, akademik personel, idari personel, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi

JEL kodları: D23, I2, M12, M14

¹ Yazarlar bu çalışmanın tüm süreçlerinin araştırma ve yayın etiğine uygun olduğunu, etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine uyduğunu beyan etmişlerdir. Aksi bir durumda Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies Dergisi sorumlu değildir. İntihal raporu alınmıştır. / The authors declared that all processes of this study comply with research and publication ethics, and comply with ethical rules and scientific citation principles. Otherwise, Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies is not responsible. A plagiarism report is received.

EXTENDED SUMMARY

Research Problem: Organizational behaviors of academic and administrative personnel in universities continue to attract attention of researchers for many years. Among these behaviors are organizational justice and organizational silence. The aim of this study is to detect the relation between organizational justice and organizational silence. Another aim of the research is to determine if there are differences in organizational justice and organizational silence perceptions of groups in terms of demographic variables.

In this direction, the data were collected on academic and administrative personnel serving in Kyrgyzstan-Turkey Manas University by the survey method. The findings were evaluated and suggestions were made to employees and managers.

Research Questions: A wide literature concerning organizational justice has formed in social sciences. However, in our country there is limited number of studies about the relation of this with organizational silence. So the problem of the research is whether there is a relation between organizational justice and organizational silence. If there is a relation, what is the power and direction of this? Moreover, how are attitudes of the groups, that constitute the sample, across organizational justice and organizational silence? By the aim of finding answers to these questions, the research was performed.

Literature Review: The organizational justice, which was defined as the degree of belief in the suitability of results the individuals obtained within the organization and of the behaviors and attitudes exhibited towards them in terms of being just and righteous and according to the expected moral and ethical standards, was handled in various research projects (Cole et al., 2010: 367). The first studies in this subject were made in order to determine how just the organizational practices were perceived by the individuals. Afterwards, taking the relationships between individuals into account, the organizational justice perception of employees was tried to be examined (Baş and Şentürk, 2011: 33).

Organizational justice is the individual's approach towards the organization by his proportioning his/her acquisitions (career opportunities, promotion, income etc.) got as a result of particular actions to the values (cognitive resources, effort, time etc.) he/she exhibited for the organization. According to another definition, organizational justice is the perception of justice/injustice the practices in the organization generated in individuals. It puts forward how the individuals perceive behaviors in workplace and what kind of reactions they give to these behaviors (Aykan, 2020: 203). With this aspect, the organizational justice used to state the role of justice in organizations (Moorman, 1991: 845) is seen as the potential explainer of lots of behaviors exhibited by individuals (Greenberg, 1990: 399). Therefore, establishing justice in the management actions can provide significant advantages both for organizations and individuals (Cropanzano et al., 2007: 34).

Organizational silence is an attitude met in organizations where the participation to decisions is ignored. In those kinds of organizations, it is stated that although employees know the reality about particular topics and problems, they avoid declaring these types of information to the superiors (Bowen and Blackmon, 2003: 1394). Especially managers, since they fear taking negative feedback from employees in terms of their self-interests, show the tendency of forming structures where talking about certain topics is uncomfortable

(Morrison, 2011: 387). On the other side, the silence, which conceptually bears a passive meaning, is not a totally passive behavior in essence. Therefore, conscious, purposive and intentional actions may be in the basis of the individuals' staying silent (Alparslan and Kayalar, 2012: 137).

Methodology: The research comprises the sample composed of 110 academic and administrative personnel serving in Kyrgyzstan-Turkey Manas University. The convenience sampling method was used in the research. The survey method was used in collecting data. The survey form used in the research consists of three parts. In the first part, information about the research and the demographic properties of participants are given. In the second part the "Organizational Justice Scale" and in the third part the "Organizational Silence Scale" was used.

Result and Conclusion: According to the data, a negative directional, meaningful and medium-level relation was detected between organizational justice and organizational silence. So it can be said that the more the organizational justice perception increases, the more the organizational silence attitudes of employees decrease. On the other side, it is understood that the more the organizational justice perceptions of employees decrease, the more staying silence behaviors may be tended by them. Hence, the results got from studies by different researchers show consistency with the results of this study.

In conclusion, it is suggested that the managers serving in universities should remove the silence atmosphere and provide the employees' strong participation to the organization and so develop a just management understanding. In addition, their supporting employees to state their views and problems willingly and so using the organization's feedback system as an important source can present huge contributions to the organization. In this way the employees' organizational justice perceptions can develop.

On the other side, it is seen that in case the employees perceive that the leaders and managers act unrightfully in distributive, operational and interactive subjects, they think that their views and ideas are not remarkable and so tend to stay silent more. Therefore, it must be accepted that the organizational justice and the organizational silence are two factors affecting each other reciprocally, and the steps developing the employees' organizational justice and dropping their organizational silence level should be taken. It can be suggested that especially managers in universities being public institutions should prepare a just medium and eliminate the conditions pushing employees to staying silence behavior.

Although the organizational justice and the organizational silence subjects are subjects which are generally considered important by employees, they exhibit a wary attitude in attending the research projects in this subject. So it can be suggested that the researchers, who will study on these subjects, should make a more comprehensive preparation and collect information and data qualitatively.

GİRİŞ

Bireylerin günlük yaşamlarında ve çalışma ortamlarında sergilemiş oldukları birçok davranış ve tutum yönetici-çalışan ilişkisi bağlamında ele alınarak örgütsel modellerin ve yeni yönetim teorilerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik de araştırmacıların dikkatini çeken ve üzerinde çalışmalar yapmasını sağlayan kavramlar arasında yer almaktadır. Böylece çalışanların davranış ve tutumlarının altında yatan temel nedenleri tespit etmek amacıyla farklı çalışmalar yapılmıştır.

Bireyler, çevrelerinde gerçekleşen olayların adil olup olmadıklarını değerlendirir ve buna göre davranışlarını şekillendirir. Olayların adil olma düzeyine veya adil olmama düzeyine göre farklı tepkiler vermektedir. Bireyler, adil olarak değerlendirmedeği durumlara zaman zaman karşı çıkarak ya da onaylamayarak tepkiler verebilmekte, zaman zaman da sessiz kalma davranışını tercih ederek bir pasif davranma şeklinde tepki verebilmektedir. Nitekim bireyin sessiz kalma davranışını tercih etmesi de bir tepki olarak kabul edilmektedir. Bu tür davranışlarla aynı zamanda örgütsel ortamlarda da karşılaşmaktadır.

Çalışanların adalet algısını belirleyen unsurların neler olduğu ve nasıl geliştirileceği, çalışanları sessiz kalma davranışlarına iten nedenler ve bu davranışa neden olan örgütsel ortam, araştırmacılar açısından merak konusu haline gelmiştir. Dolayısıyla örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin araştırılması literatüre önemli katkılar sağlamaktadır.

Bu çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Buradan hareketle ilk olarak örgütsel adalet kavramı açıklanmış ve örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet hakkında bilgi verilmiştir. Devamında araştırmanın diğer değişkeni olan örgütsel sessizlik kavramına yer verilmiştir. Örgütsel sessizliğin boyutları olan razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik kavramları açıklanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler değerlendirilmiş ve sonuç kısmında önceki çalışmalar ile karşılaştırılmıştır.

1. ÖRGÜTSEL ADALET

Bireyler, doğaları gereği günlük yaşamlarında deneyimledikleri olayların ve diğer bireylerin adil olup olmadıklarını değerlendirir. Bu, özellikle adaleti değerlendirmenin kayda değer ve sonuçlarının potansiyel olarak geniş kapsamlı olduğu örgütlerde geçerlidir. Birey, örgütte adaleti düşünürken maaşı, işvereni veya örgütün performans değerlendirme sistemi ile ilgili kendine birtakım sorular yöneltmektedir. Bu sorulara vermiş olduğu cevaplar, bireyin davranışlarını belirlemede kilit rol oynar (Greenberg, 2011: 271). Günümüzde ise örgütlerin en önemli varlığı insan kaynağıdır. Onlara nasıl davranıldığı gelecekteki tutum ve davranışlarını belirlemektedir. Dahası, adaletin sosyal bir olgu olması ve örgütsel yaşamın yönlerini içermesi, araştırmacıları örgütsel adalet üzerine çalışmaya teşvik etmiştir (Jafari ve Bidarian, 2012: 1816).

Adalet konusundaki çalışmaların Sokrates ve Platon'a kadar uzanan bir araştırma geçmişi olduğu belirtilmektedir. Buna rağmen yapılan çalışmalarda henüz bir fikir birliği oluşmadığından literatürdeki tartışmalar devam etmektedir (Colquitt vd., 2001: 425). Diğer taraftan son yıllarda geliştirilen örgütsel yaklaşımlarla birlikte adalet kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgütteki bireyler arasındaki ilişkiler bağlamında elde edilen

hakların adil dağıtımı olarak tanımlanan “örgütsel adalet” anlamında kullanıldığı görülmektedir (İçerli, 2010: 68). Kavram genel olarak, adaletin örgütteki çalışanlar tarafından algılanışı yani örgüte yansımaları olarak tanımlanabilir (Özçınar vd., 2015: 152).

Bireyler tarafından örgüt içinde aldıkları sonuçların ve kendilerine yapılan davranış ve tutumların adil, hakkaniyetli ve beklenen ahlâki ve etik standartlara uygun olduğuna inanma derecesi olarak tanımlanan örgütsel adalet, çeşitli araştırmalarda ele alınmıştır. (Cole vd., 2010: 367). Özellikle yönetim, psikoloji ve örgütsel davranış alanında ilgi çeken bir kavramdır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 199). Bu konudaki ilk çalışmalar, örgütsel uygulamaların bireyler tarafından ne kadar adil olarak algılandığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Sonrasında ise bireyler arasındaki ilişkilerin de dikkate alınmasıyla çalışanların örgütsel adalet algısı incelenmeye çalışılmıştır (Baş ve Şentürk, 2011: 33).

Örgütsel adalet, bireyin belirli faaliyetler sonucunda elde edilen kazanımlarını (kariyer fırsatları, terfi, maaş vb.) örgüt için ortaya koyduğu değerlere (bilişsel kaynaklar, emek, zaman vb.) oranlamasıyla örgüte karşı oluşan yaklaşımdır. Başka bir tanıma göre örgütsel adalet, örgütteki uygulamaların bireylerde meydana getirdiği adalet/adaletsizlik algısıdır. Daha çok bireylerin işyerindeki davranışları nasıl algıladıklarını ve bu davranışlara ne tür tepkiler verdiklerini ortaya koymaktadır (Aykan, 2020: 203). Bu yönüyle örgütlerde, adaletin rolünü ifade etmek amacıyla kullanılan örgütsel adalet (Moorman, 1991: 845), bireylerin sergilemiş olduğu birçok davranışın potansiyel açıklayıcısı olarak görülmektedir (Greenberg, 1990: 399). Dolayısıyla yönetim faaliyetlerinde adaletin inşa edilmesi hem örgütler hem de bireyler için önemli avantajlar sağlayabilir (Cropanzano vd., 2007: 34).

1.1. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet, literatürde dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyut altında incelenmektedir (DeConinck, 2010: 1350; Mittal vd., 2019: 738). İlk olarak dağıtımsal adalet boyutu açısından değerlendirilen örgütsel adalet, yapılan çalışmalarla birlikte işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarının da eklenmesiyle geniş bir alanı kapsamıştır. Farklı düzeylerde olmak üzere dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı, bireylerde örgüte ve yönetime karşı gelişen davranış ve tutumların anlaşılmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Yeniçeri vd., 2009: 85). Aşağıda bu boyutlara ilişkin ele alınması gereken önemli noktalar açıklanmaktadır.

1.1.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet araştırmaları, 1960'larda Adams'ın çalışanlar tarafından ücret ve terfi kararları hakkındaki adalet algılarına odaklanan eşitlik teorisini tanıtmalarıyla gelişmeye başlamıştır. Örgütsel adaletin bu yönü, bir işyerinde kaynakların adil dağıtımıyla ilgili olduğu için genellikle dağıtım adaleti olarak görülmüştür (Luo, 2007: 644). Eşitlik teorisinin altında yatan temel varsayıma göre bireyler, algıladıkları sonuçları (örneğin, ödüller veya maaşlar) algıladıkları girdilere (örneğin katkılar) oranlayarak diğerlerinin oranlarıyla karşılaştırma eğilimindedir (Choi, 2011: 187). Adams'ın eşitlik teorisinden hareketle dağıtımsal adalet, örgütte alınan kararlardan dolayı ortaya çıkan sonuçların adil olarak algılanma düzeyini içeren bir boyut olarak kabul edilmiştir. Dağıtımsal adalette bireyler, kaynakların dağıtımında hangi ölçütlerin kullanıldığını, bu ölçütlerin nasıl belirlendiğini ve

dağıtımın adil bir düzene göre yapılıp yapılmadığını değerlendirir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015: 423).

Dağıtımsal adalet, çalışanların örgüte sunduğu faydaya karşılık örgütün yapmış olduğu paylaşımların ve ortaya çıkan sonuçların adilliği konusundaki izlenimidir. Daha genel bir ifadeyle, örgütte alınan kararların sonuçları dikkate alınmaktadır. Bireyler bilgi, beceri ve deneyimlerini kullanarak içinde bulunduğu örgüte belirli katkılarda bulunmaktadır. Bunun karşılığı olarak da yöneticilerden eşdeğer katkıyı sağlamaları istenmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011: 101). Böylece bireyler, dağıtımın adil olup olmadığına karar vermektedir. Bireyin katkılarına göre elde ettiği faydanın adil olmayan yöntemlerle dağılımına ilişkin olumsuz algılar, örgütte gerginliğe neden olur. Ancak dağıtım kararlarının sonuçlarını belirleme sürecinin, sonuçların kendisinden daha etkili olabileceği görülmüştür. Böylece örgütsel adalet çalışmalarında üzerinde durulan nokta, dağıtımsal adaletten işlemsel adalete doğru giderek kaymıştır (Al-Zu'bi, 2010: 103).

1.1.2. İşlemsel Adalet

Örgütlerde kaynaklar, adil bir şekilde dağıtılmasına rağmen bireylerin adalet algısı beklenildiği gibi sonuçlanmamıştır. Bu sonuçlarla ilgili en çarpıcı nokta ise hak ettiğinden fazlasını alan bireylerin yine de olumsuz tepkiler vermesidir. Aşırı faydalar elde edenlerin, bu kaynaklardan vazgeçtikleri ve bunu yapmanın adil olduğuna inandıkları belirtilmiştir (Tyler ve Blader, 2003: 351). Bu yönüyle dağıtım adaleti, ücret, ödül, ceza ve terfi gibi her türlü kazanımın örgütte adil olarak algılanma düzeyini gösterirken, işlemsel adalet, örgütte dağıtım yapılan kaynaklara karar verilirken süreçlerin adil olarak algılanma düzeyini gösterir (Köybaşı ve Uğurlu, 2017: 7). Örgütsel adaletin bu boyutu, maddi beklentilerden daha çok alınan kararlarda izlenen strateji ve politikaların doğruluk ve dürüstlüğü yani adalete ne ölçüde uygun olduğunun sorgulanması olarak ifade edilebilir. Özetle işlemsel adalet, bireylerin örgütteki karar vericilerin işlemlerini değerlendirmesiyle oluşan adalet algısıdır (Tetik, 2012: 241-242).

Alınan kararlar doğrultusunda süreçlerin örgütteki kurallara ve yöntemlere uygunluğuna yönelik bireyin örgütsel adalet algısı şekillenmektedir. İşlemsel adalet, prosedürlere ilişkin adalet algısını belirlerken bireyler, tutarlı, önyargısız, doğru bilgiye dayalı ve mevcut kurallarla uyumlu kararları dikkate almaktadır. Kararların hatalı olması halinde düzeltilmesini ve kararlardan etkilenen bireylerin görüşlerine başvurulmasını beklemektedir (Kaplan ve Ögüt, 2012: 3). Dolayısıyla işlemsel adalette sürecin tarafsızlığı, paydaşların davranışları ve karar verici otoritenin güvenilirliği gibi işlemsel konular önem taşımaktadır. Eğer örgütsel süreçler ve prosedürler adil olarak algılanırsa, bireylerin örgüt hakkındaki tutumlarının olumlu yönde gelişmesi (Al-Zu'bi, 2010: 103) ve ortaya çıkan problemler karşısında sorumluluklarını kabul etmesi beklenmektedir. Ancak istenmeyen sonuçlara yol açan prosedürler adaletsiz kabul edilirse, bireylerin yıkıcı tepki verme olasılığı daha yüksektir. Bu nedenle prosedürlerin adil olarak algılanmasıyla bağlantılı öfke ve kızgınlık, bireyleri olumsuz davranışlarda bulunmaya teşvik edebilir (Skarlicki ve Folger, 1997: 435).

1.1.3. Etkileşimsel Adalet

1980'lerden başlayarak, örgütsel adalet araştırmacıları, örgütsel prosedürlerin yürürlüğe girmesi sırasında kişilerarası ilişkilerin kalitesi olarak tanımlanan etkileşimsel adalet

kavramını geliştirmişlerdir (Nabatchi vd., 2007: 151). Bireylerin karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliğini yansıtan kavram, Bies ve Moag tarafından yapılan çalışmalarla birlikte literatüre girmiştir. Araştırmacılara göre, yöneticilerin veya işverenlerin çalışanlarla kurduğu iletişim, etkileşimsel adalet algısını oluşturmaktadır (Poyraz vd., 2009: 78). Etkileşimsel adalet, bir anlamda, dağıtımlar yapılırken ve örgütsel prosedürler uygulanırken bireylerin maruz kaldığı davranış tarzının bireyler üzerindeki etkisini göstermektedir (Beugre ve Baron, 2001: 328). Buradan hareketle etkileşimsel adalet, adaletin kişilerarası yönünü veya işlemsel adaleti uygularken yöneticilerin çalışanlara nasıl davrandığını temsil eden bir boyut olarak tanımlanmıştır (Luo, 2007: 644).

Karar verme sürecinde önemli bir role sahip olan yöneticilerin astları ile ilişkileri, etkileşimsel adalet kapsamında değerlendirilmektedir. Örgütteki süreçler belirlenirken ve uygulanırken ortaya konulan davranışların adil olarak algılanması, etkileşimsel adaleti ifade etmektedir. Bu boyuta göre, bireyler kendileriyle iletişim kurulmasına ve kararların açıklanmasına önem vermektedir. Ayrıca örgütteki süreçler yönetilirken samimi ve saygılı davranışların sergilenmesi konusunda beklentilerini dile getirmektedir (İyigün, 2012: 59). Nitekim örgütlerdeki adaletsizliğin önemli bir kısmının dağıtımsal veya işlemsel konulardan ziyade etkileşimsel süreçlerle ilgili olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin, çalışanlara karşı sosyal açıdan kabul edilebilir davranışlarda bulunması önemsenmektedir. Örneğin, alınan kararlarla ilgili yeterli açıklamaların yapılması, bir çalışanın endişelerinin dikkate alınması ve içinde bulunduğu kötü duruma empati ile yaklaşılması, örgütsel adaletin kişilerarası etkileşimler yönünü temsil etmektedir (Usmani ve Jamal, 2013: 357).

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel ortamlarda etik ihlallerin açığa çıkmasıyla adalet algısı ve sessizlik, yapılan çalışmalarda odak nokta haline gelmiştir. Böylece 1980'lerden başlayarak sessizlik, adalet konusundaki çalışmalar perspektifinden ele alınmıştır (Bagheri vd., 2012: 48). Literatürde sessizlik, başkalarına saygı, alçakgönüllük, sağduyu ve edep gibi erdemlerle ilişkilendirilmekle birlikte bireylerin memnuniyetsizliğini veya muhalefet davranışlarını da yansıtabilmektedir (Beheshtifar vd., 2012: 276). Günümüzde ise çalışanların örgütteki süreçlere ve kararlara katılımını sağlamak, örgütlerin önemli amaçlarından biri olarak görülmektedir. Örgütler, çalışanlar arasındaki uyumu ve bilgi paylaşımını arttırmak için çağdaş yöntem ve uygulamalara başvurarak sessizlik davranışının önüne geçmeye çalışmaktadır. Ancak yine de çalışanların, farklı sebeplerle içinde bulunduğu örgüte karşı sessiz kalma davranışlarına yöneldikleri görülmektedir (Gül ve Özcan, 2011: 108).

Örgütsel değişimlere ve gelişimlere engel teşkil eden sessizlik, farklı düzeylerdeki örgüt çalışanlarını kapsayan önemli bir iletişim tarzıdır. Ancak bireyin sessiz kalması, sadece konuşmamak anlamında değil, aynı zamanda yazışmalardan çekilme, diğerlerini duymama veya umursamama şeklinde de görülebilir (Sarıbay ve Kayalı, 2016: 531). Bu durum ilk kez Morrison ve Milliken (2000) tarafından örgütsel bağlamda değerlendirilerek "örgütsel sessizlik" kavramıyla açıklanmıştır (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Yapılan çalışmada örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili görüş ve endişelerini gizlemeyi tercih ettiği kolektif bir olgu olarak tanımlanmıştır (Dyne vd., 2003: 1364; Shojaie vd., 2011: 1731). Ayrıca örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında iki noktaya vurgu yapılmıştır. Buna göre çalışanlar, örgütte sorunların çözümüne yönelik çabaların faydasız ve görüşlerin ifade

edilmesinin tehlikeli olduğunu algılamaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013: 116). Dolayısıyla örgütsel sessizlik, hem bireyler için hem de örgütler için bir baskı mekanizması olarak görülmüştür (Beheshtifar vd., 2012: 275).

Örgütsel sessizlik, kararlara katılımın önemsenmediği örgütlerde karşılaşılan bir tutumdur. Bu tür örgütlerde, çalışanların belirli konular ve sorunlar hakkında gerçeği bildikleri halde, bu bilgileri üstlerine bildirmekten kaçındıkları belirtilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394). Özellikle yöneticiler, çalışanlardan kendi çıkarları doğrultusunda olumsuz geri bildirim almaktan korktukları için belirli konular hakkında konuşmaktan rahatsız edecek yapılar oluşturma eğilimi göstermektedir (Morrison, 2011: 387). Diğer taraftan kavramsal olarak pasif bir anlam taşıyan sessizlik, aslında bütünüyle pasif bir davranış değildir. Nitekim bireylerin sessiz kalmasının temelinde bilinçli, amaçlı ve kasıtlı eylemler de olabilmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 137).

Bireyler, farklı nedenlerle sessiz kalmayı tercih etmektedir. Örgütte şikâyetçi biri olarak algılanmaktan, güven ve itibar kaybetmekten, ilişkilerinin zarar görmesinden, işinden veya kariyer fırsatlarından mahrum kalmaktan çekindiklerinde fikirlerini ifade etmenin kayda değer olmadığını düşünmektedir. Böylece örgütsel sessizlik, örgütlerde birçok probleme yol açmaktadır (Yaman ve Ruçlar, 2014: 38). Bu yönüyle kavram, potansiyel anlamda işle ilgili önemli konulardaki bilgi, görüş, öneri veya endişelerin kasıtlı bir şekilde saklanması veya örgütle paylaşılması olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sessizlik, günümüzde yaygın bir şekilde görülmekte ve örgüt yönetimi için önemli bir sorun kaynağı olmaktadır (Erkutlu ve Chafra, 2019: 323).

Araştırmacılara göre, çalışanların sessiz kalması, olumlu veya olumsuz açıdan değerlendirilebilir. Örgütsel sessizlik, bazen yönetsel bilgi yükünü ve kişilerarası çatışmaları azaltmaya ve bazen de iş arkadaşlarının gizli bilgilerini korumaya yardımcı olsa da, çalışanın sessiz kalması işyerinde çoğu zaman yeniliği azaltacak işlevsiz bir davranıştır (Wang ve Hsieh, 2012: 784). Buradan hareketle çalışanların sessiz kalma davranışlarına yönelmesi, örgütteki mevcut uygulamaların amaçlandığı gibi çalışmadığını gösteren bilgilerin ortaya çıkmasını engelleyerek, olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir (Shojaie vd., 2011: 1732).

2.1. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Pinder ve Harlos (2001), sessizliğin sözlü ya da yazılı anlamda ses çıkarmama davranışlarını içerdiğini ancak bunlarla sınırlı kalmadığını belirtmiştir (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Benzer şekilde Dyne vd. (2003) de sessizliğin doğası gereği karmaşık ve çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ifade etmiştir (Dyne vd., 2003: 1360). Bu yönüyle Dyne vd. (2003) örgütsel sessizliği, nedenlerine göre razı olma sessizliği (boyun eğme davranışı), savunma sessizliği (kendini koruma davranışı) ve prososyal sessizlik (başkalarını koruma davranışı) olmak üzere üç boyutta sınıflandırmıştır (Wang ve Hsieh, 2013: 786). Literatürde ise çoğunlukla Dyne vd. (2003) tarafından öne sürülen üç boyutlu sınıflandırma kullanılmaktadır (Rhee vd., 2014: 712; Şimşek ve Aktaş, 2014: 122). Bu boyutlar, genel olarak aşağıda değerlendirilmektedir.

2.1.1. Razı Olma Sessizliği

Pasif bir davranış olarak nitelendirilen razı olma sessizliği, paylaşılan bilginin anlamlı bir değişikliğe yol açmayacağını düşünen veya duygularının önemsenmediğini algılayan bireylerin sahip olduğu bilgiyi saklayarak sessiz kalmasıdır. Bu anlamda razı olma sessizliği, öğrenilmiş çaresizliğin davranışsal bir yönü olarak kavramsallaştırılmaktadır (Whiteside ve Barclay, 2013: 253). Öğrenilmiş çaresizlikte, sineye çekme ve ilgisiz kalma davranışları gözlenirken, razı olma sessizliğinde örgütte meydana gelen sorunlara karşı bilinçli bir ilgisizlik söz konusudur. Bununla birlikte birey, mevcut durumu değiştirme veya geliştirme konusunda herhangi bir adım atmamaya sadece kendi işine odaklanmaktadır (Akan ve Oran, 2017: 74).

Morrison ve Milliken (2000), örgütte ortaya konulan fikirlerin değersiz ve önemsiz görülmesinden dolayı çalışanların sık sık sessiz kaldıklarını ileri sürmüştür. Uyumun teşvik edildiği ve muhalefetin bastırıldığı bir çalışma ortamında örgütün ilgisizliği, çalışanları razı olma sessizliğine zorlamaktadır (Knoll ve Dick, 2013: 350). Bireyin razı olma sessizliğini tercih etmesi, kendisine olan güven duygusunun yetersizliğine işaret etmektedir. Bu tür bireyler, haklı olduklarında bile ne sözleriyle ne de davranışlarıyla haklılığını ifade edemez ve genellikle diğerlerini memnun etmek için alttan alan taraf olurlar (Durak, 2014: 91). Bunun sonucunda çalışanlar bir fark oluşturmadıklarına inandıklarında, ilişkilerini keserler ve proaktif olarak fikirlere veya önerilere katkıda bulunmamaya başlarlar (Dyne vd., 2003: 1366).

2.1.2. Savunma Sessizliği

Savunma sessizliği, çalışanlar açısından konuşmanın riskli görülmesine dayalı aktif bir davranış temsil etmektedir. Bu yönüyle, sorunları dile getirmek için çaba sarf etme isteksizliği olarak görülen razı olma sessizliğinden ayrılmaktadır. Savunma sessizliğinde birey, konuşmanın riskli olduğunu ve anlaşmazlıklara, tartışmalara veya yaptırımlara neden olabileceğini düşünmektedir (Wynen vd., 2020: 501). Böylece, sorunları görmezden gelerek kendini korumak için sessiz kalma davranışına yönelmektedir (Turgut ve Akbolat, 2017: 361). Buna göre savunma sessizliği, bireyin korku kaynaklı bir başa çıkma stratejisiyle bilgi ve görüşlerini saklama konusunda almış olduğu bilinçli bir karar olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle örgütteki endişe algısına karşılık vermiş olduğu davranışsal bir tepkidir. Aslında birey, konuşmayı tercih etmek istemesine rağmen, ortaya çıkması muhtemel sorunların önüne geçmek için sessiz kalmaktadır (Guo vd., 2018: 221).

Savunma sessizliği, çalışanların örgütteki sorunlar hakkında açıkça konuşmaları durumunda kariyer planlarından ve diğer çalışanların desteğinden mahrum kalma tehlikesi algılaması sonucunda, fikir ve önerilerini bilinçli bir şekilde gizlemesiyle ortaya çıkan sessiz kalma davranışdır (Tutar ve Köse, 2018: 157). Buna göre savunma sessizliğinin temelinde bireyin kendini koruma ve sorumlu tutulmaktan kaçınma güdüsü yatmaktadır. Dolayısıyla birey, örgütteki mevcut sorunlarla ilgili görüş ve önerilerini karşılaştacağı problemleri ve olumsuz geri bildirimleri düşünerek dile getirmemektedir (Uçar, 2017: 213). Bu durum, sosyal ilişkilerin sürdürülmesine ve çatışmaların engellenmesine katkı sağlasa da hem bireysel hem örgütsel olarak olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Chenji ve Sode, 2019: 362).

2.1.3. Prososyal Sessizlik

Dyne vd. (2003) prososyal sessizliği, fedakârlığa veya işbirliğine dayalı nedenlerle örgütün ya da diğer çalışanların faydası söz konusu olduğunda bireyin işle ilgili bilgi ve fikirlerini paylaşmaması olarak tanımlamıştır (Dyne vd., 2003: 1368). Bu yönüyle prososyal sessizlik, savunma sessizliği gibi aktif ve bilinçli bir sessizliği içermektedir. Diğer bir ifadeyle bireyin kendisinden ziyade özellikle diğerlerine zarar geleceği endişesiyle sessiz kalmasıdır (Akyüz, 2015: 209). Savunma sessizliğinde olduğu gibi prososyal sessizlikte de, birey alternatifleri fark etmesine ve dikkate almasına rağmen düşüncelerini bilinçli bir şekilde saklamaya karar vermektedir. Ancak savunma sessizliğinin aksine açıkça konuşmanın doğurabileceği olumsuz kişisel sonuçlardan korkmaktan daha çok diğerleri adına endişe duymaktadır (Lu ve Xie, 2013: 48).

Genel bir ifadeyle prososyal sessizlik, örgütün çıkarları dâhil olmak üzere başkalarının yararına işle ilgili bilgileri paylaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlanabilir (Bagheri vd., 2012: 49). Birey, örgütün ya da diğer çalışanların çıkarlarını kasıtlı ve bilinçli bir şekilde ön planda tutarken, bu davranışları fedakârlık yaparak sergilemektedir (Yalçınsoy, 2017: 5). Bireyin bu sessizliği tercih etmesine özgecil bir kişiliğin, gruba olan bağlılık duygusunun ve aynı zamanda sosyal sermayeyi ve kimliği koruma çabasının neden olduğu belirtilmektedir. Prososyal sessizlik, örgütteki uyumu geliştirmesi ve örgütün faydası için bilgilerin gizli tutulması bakımından olumlu bir davranış olarak görülse de bu tür davranışların karanlık bir yanı ve olumsuz sonuçları da olabilmektedir (Knoll ve Dick, 2013: 351).

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırma Amacı ve Yöntemi

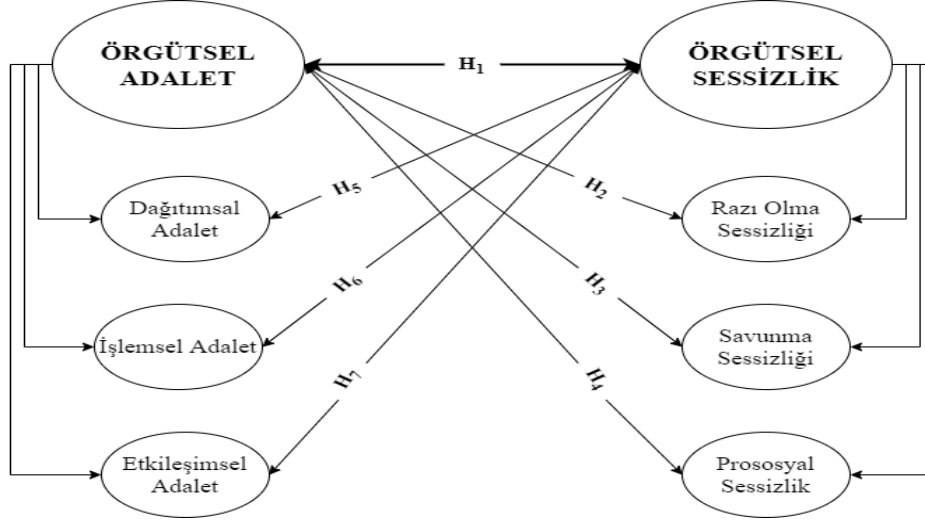
Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi'nde görev yapan 110 akademik ve idari personelden oluşan bir örnekleme kapsamaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır. Araştırma konularının hassas olması nedeniyle bazı çalışanlar, araştırmaya katılmak istememişlerdir.

Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, araştırma hakkında bilgi verilerek katılımcıların demografik özellikler ile bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde "Örgütsel Adalet Ölçeği" ve üçüncü bölümde ise "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS istatistik programına girilerek analize hazır hale getirilmiştir.

Verilerin analizinde ise ilk olarak frekans analizinden yararlanılmıştır. Değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerlerini incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmıştır. Araştırmanın devamında katılımcıların demografik özelliklerinin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik değişkenlerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı analiz edilmiştir. Burada iki gruplu değişkenlere t-testi, ikiden fazla gruplu değişkenlere Anova testi uygulanmıştır. Son olarak araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için korelasyon analizi kullanılarak elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli tanımlayıcı modeldir. Araştırmada örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna ek olarak örgütsel adaletin boyutlarını oluşturan “dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet” boyutları ile örgütsel sessizliğin boyutlarını oluşturan “razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik” boyutları da ele alınmıştır. Buna göre araştırmanın modeli Şekil 1’deki gibi geliştirilmiştir.



1.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve modeli dikkate alındığında bu çalışmada öne sürülen hipotezler aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

H₁: Örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Örgütsel adalet ile razı olma sessizliği boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Örgütsel adalet ile savunma sessizliği boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Örgütsel adalet ile prososyal sessizlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Örgütsel sessizlik ile dağıtımsal adalet boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Örgütsel sessizlik ile işlemsel adalet boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Örgütsel sessizlik ile etkileşimsel adalet boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada katılımcıların demografik özellikleri hakkında bilgi almak, örgütsel adalet algılarını ve örgütsel sessizlik tutumlarını incelemek amacıyla üç bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. İlk bölümde araştırmacılar tarafından oluşturulan 14 ifadeye yer verilmiştir. İkinci bölümde ise katılımcıların örgütsel adalet algılarını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe formu ise Serinkan ve Erdiş (2014) tarafından yapılan çalışmadan alınmıştır. Ölçek; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyuttan

oluşmaktadır. Ölçek 20 ifadeden oluşmakta ve dağıtımsal adalet boyutu 5 ifade, işlemsel adalet boyutu 6 ifade ve etkileşimsel adalet boyutu ise 9 ifade ile ölçülmektedir.

Son olarak üçüncü bölümde ise katılımcıların örgütsel sessizlik tutumlarını ölçmek amacıyla Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen ve Kahya (2013) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği incelenen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" yer almıştır. Bu ölçekte; razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik olmak üzere üç boyut yer almakta olup ölçek 15 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki boyutların her biri 5 ifade ile temsil edilmektedir (Dinçer, 2017: 70). Ölçekler 5'li Likert tipi olup ölçeklerde yer alan ifadeler, 1: tamamen katılmıyorum, 2: kısmen katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: kısmen katılıyorum, 5: tamamen katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve her iki ölçeğin ifadelerinin değerlerinin (-2 ve +2) değerleri arasında olması nedeniyle dağılımların normal dağılıma uyduğu ve parametrik analizlere uygun olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma verileri 2018 yılında elde edildiği için etik kurul izinleri alınmamış olup gönüllük esasına dayanarak veriler toplanmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bununla birlikte Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelden elde edilen veriler analiz edilerek değerlendirilmiştir.

4.1. Ölçeklerin Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği ve boyutları ile örgütsel sessizlik ve boyutlarının güvenilirliği, Cronbach's Alpha katsayı ile incelenmiştir.

Tablo 1: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Adalet	20	0,75
Örgütsel Sessizlik	15	0,79

Tablo 1'deki veriler incelendiğinde örgütsel adalet ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısının 0,75 ve örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısının 0,79 olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği güvenilir olarak kabul edilmektedir.

Araştırmadan elde edilen dağılımlar incelenmiş ve ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak her iki ölçekte de dağılımların normal dağılıma uyduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle parametrik analizlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

4.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Gruplar	n	%	Değişkenler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	63	57,3	İdari görevin olup olmaması	Var	36	32,7
	Kadın	47	42,7		Yok	74	67,3

Yaş	35 yaş ve altı	37	33,6	Uyruk	Kırgızistan	56	50,9
	36-45 yaş arası	42	38,2		Türkiye	45	40,9
	46 yaş ve üzeri	31	28,2		Diğer	9	8,2
Medeni Durum	Evli	85	77,3	Çocuk Olup Olmaması	Var	100	90,9
	Evli Değil	25	22,7		Yok	10	9,1
Eğitim Düzeyi	Lisans	16	14,5	Kıdem	5 yıl ve altı	31	28,2
	Yüksek Lisans	55	50,0		6-10 yıl arası	44	40,0
	Doktora	39	35,5		11 yıl ve üstü	35	31,8
Çalışılan Alan	Sosyal Bilimler	59	53,6	Evin Olup Olmaması	Var	93	84,5
	Fen Bilimleri	51	46,4		Yok	17	15,5
Görevi	Akademik Personel	85	77,3	İkamet Durumu	Ailesi ile	92	83,6
	İdari Personel	25	22,7		Yalnız/Arkadaşı ile	18	16,4
Akademik Personelin Unvanları	Profesör	20	18,2	İdari Personelin Unvanları	Uzman	6	5,5
	Doçent	17	15,5		Şef	4	3,6
	Yardımcı Doçent	5	4,5		Memur	6	5,5
	Araştırma Görevlisi	21	19,1		Diğer	9	8,2
	Öğretim Görevlisi	15	13,6	Katılımcı Sayısı	110		
	Okutman	7	6,4				

Araştırmaya katılanların %57,3'ü erkek, %38,2'si 36-45 yaş aralığında, %77,3'ü evli, %50'si yüksek lisans mezunu, %53,6'sı sosyal bilimler alanında ve %77,3'ü akademik personel olduklarını belirtmiştir. Bununla birlikte katılımcıların %67,3'ü idari görevinin olmadığını, %50,9'u Kırgızistanlı, %90,9'u çocuk sahibi, %40'ı 6-10 yıl arası kıdeme sahip olduklarını ve %84,5'i evinin olduğunu, %83,6'sı ailesi ile birlikte yaşadıklarını ifade etmiştir. Son olarak, akademik personel olanlar arasında en fazla katılım %19,1 ile araştırma görevlileri tarafından ve idari personel olanlar arasında ise en fazla katılım %8,2 ile diğer gruptaki personeller tarafından sağlanmıştır.

4.3. Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Örgütsel adalet ve boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşim adalet ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Örgütsel Adaletle İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Örgütsel Adalet Ölçeği	\bar{x}	Std. Sap.
Dağıtımsal Adalet	3,73	,41
Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.	4,08	,65

Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	3,80	,60
İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum	3,80	,66
Dağıtılan ödüllerin (maddi ve manevi) adil olduğunu düşünüyorum.	3,26	1,02
İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	3,70	,85
İşlemsel Adalet	3,67	,45
Amirim işimle ilgili kararları verirken tarafsızdır.	3,65	,71
Amirim işle ilgili kararlar vermeden önce tüm çalışanların tereddütlerini dinler.	3,40	,77
İşle ilgili kararları vermek için konuyla ilgili tüm bilgileri toplar.	3,55	,77
Amirim verilen kararları açıklamak için gerektiğinde ek bilgi sağlar.	3,75	,68
İşle ilgili verilen kararlar tutarlı bir şekilde etkilenen tüm çalışanlara uygulanır.	3,88	,69
Çalışanların yöneticiler tarafından verilen kararlara itiraz etme ya da onaylama hakları vardır.	3,78	,68
Etkileşimsel Adalet	3,67	,44
İşle ilgili kararlar verirken bana karşı ilgili ve naziktir.	3,95	,71
İşimle ilgili bir karar verirken bana karşı saygılı ve özenlidir.	3,82	,71
Amirim işimle ilgili kararları verirken benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.	3,06	,99
Yöneticiler işimle ilgili kararları verirken bana samimi bir şekilde davranır.	3,82	,78
İşimle ilgili konularda bir çalışan olarak benim haklarıma önem verir.	3,67	,90
İşimle ilgili kararların uygulamalarını benimle konuşur.	3,65	,77
İşimle ilgili kararların verilme sebeplerini açıklar.	3,71	,78
İşimle ilgili kararlar verirken mantıklı izahatlar yapar.	3,68	,91
İşimle ilgili verilen kararları açıkça anlatır.	3,70	,82
Örgütsel Adalet	3,69	,33

Elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan akademik personellerin örgütsel adalet algılarının ortalama değeri $\bar{x}=3,96$ olarak hesaplanmıştır. Örgütsel adaletin boyutları açısından bakıldığında ise dağıtımsal adaletin ortalama değeri $\bar{x}=3,73$ olmakla birlikte en yüksek değer bu boyutta ortaya çıkmıştır. Ayrıca işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarının ortalama değerlerinin $\bar{x}=3,67$ olduğu görülmektedir. İfadeler incelendiğinde ortalama değerler birbirine yakın olmakla birlikte $\bar{x}=4,08$ ortalama ile "Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum" ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan $\bar{x}=3,06$ ortalama ile "Amirim işimle ilgili kararları verirken benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır" ifadesinin en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin boyutları olan razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 4'teki gibidir.

Tablo 4: Örgütsel Sessizliğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Örgütsel Sessizlik Ölçeği	\bar{x}	Std. Sap.
Razı Olma Sessizliği	2,45	,89
Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1,98	,92
Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	2,20	1,14
Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	2,85	1,38
Lehime bir değişiklik yaratacağıma inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.	2,60	1,16
Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	2,64	1,15
Savunma Sessizliği	2,12	,64
Bu kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	1,99	,78
Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1,78	,67
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	2,45	1,10
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	2,38	1,08
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1,99	1,03
Prososyal Sessizlik	4,04	,56
Çalıştığım kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	2,85	1,23
Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	4,05	1,00
Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	4,29	,88
Çalıştığım kurum ile olan işbirliğime dayanarak gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	4,56	,52
Çalıştığım kuruma yararlı olmak amacıyla sahip olduğum bilgilerimi saklarım.	4,44	,66
Örgütsel Sessizlik	2,87	,50

Katılımcıların örgütsel sessizlik tutumlarının ortalama değeri $\bar{x}=2,87$ olarak hesaplanmıştır. Örgütsel sessizliğin boyutları arasında yer alan prososyal sessizlik boyutunun ortalama değeri en yüksek değer olmakla birlikte $\bar{x}=4,04$ olarak tespit edilmiştir. Razı olma sessizliğinin ortalama değeri $\bar{x}=2,45$ iken savunma sessizliğinin ortalama değerinin $\bar{x}=2,12$ olduğu görülmektedir. Ölçekte yer alan ifadeler değerlendirildiğinde $\bar{x}=1,78$ ortalama ile “Bu

kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim” ifadesinin en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Buna karşılık $\bar{x}=4,56$ ortalama ile “Çalıştığım kurum ile olan işbirliğime dayanarak gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım” ifadesinin en yüksek değere sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

4.4. Farklılıkların Analizi

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine göre örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla iki gruplu bağımsız değişkenler için t-testi ve ikiden fazla gruplu bağımsız değişkenler için Anova testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda değerlendirilmiştir.

Tablo 5: T-testi Analizinin Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Cinsiyet	Grup İstatistikleri			Levene Testi		t-testi	
			N	\bar{x}	Std. Sap.	F	p	t	p
Cinsiyeti	Örgütsel Adalet	Erkek	63	3,75	,32	1,657	,201	2,540	,013
		Kadın	47	3,60	,30				
	Örgütsel Sessizlik	Erkek	63	2,89	,54	,425	,516	,482	,631
		Kadın	47	2,84	,45				
Medeni durumu	Örgütsel Adalet	Evli	85	3,71	,34	5,486	,021	1,898	,063
		Evli değil	25	3,60	,24				
	Örgütsel Sessizlik	Evli	85	2,82	,52	,864	,355	-1,869	,064
		Evli değil	25	3,03	,42				
Görev	Örgütsel Adalet	Akademik Personel	85	3,69	,32	,095	,758	-,036	,971
		İdari Personel	25	3,69	,34				
	Örgütsel Sessizlik	Akademik Personel	85	2,79	,48	,633	,428	-3,176	,002
		İdari Personel	25	3,14	,50				

Katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu ve görevlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik değişkenleri açısından gruplar arasında farklılıkların olup olmadığı t-testi ile incelenmiştir. Tablo 5'te elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Buna göre katılımcıların cinsiyetlerinin ortalama değerlerine bakıldığında $\bar{x}=3,75$ ile erkeklerin örgütsel adalet algısı kadınlara göre daha yüksektir. Aynı zamanda örgütsel sessizlik değişkeninde de erkekler $\bar{x}=2,89$ ile kadınlardan daha fazla ortalamaya sahip olmaya sahip oldukları görülmektedir. Medeni durum değişkeninde evli olanlar $\bar{x}=3,71$ ile örgütsel sessizlikte ise evli olmayanlar $\bar{x}=3,03$ ile daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Katılımcıların görevleri incelendiğinde örgütsel adalet değişkenine göre akademik ve idari personelin ortalama değerleri eşit ve $\bar{x}=3,69$ olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizlikte ise $\bar{x}=3,14$ ile idari personelin aritmetik ortalaması daha yüksektir. Son olarak t-testi sonuçlarına bakıldığında cinsiyete göre örgütsel adalette ($p=0,013$) anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte katılımcıların görevlerine göre örgütsel sessizlikte ($p=0,002$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Diğer değişkenlerde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Aşağıda ise gruplar arasındaki farklılıklar, Anova Testi ile belirlenmiştir.

Tablo 6: Anova Analizinin Bulguları

Değişkenler	Yaş	Grup İstatistikleri				Anova testi			
		N	\bar{x}	Std. Sap.		Kareler Top.	Kareler Ort.	F	P
Örgütsel Adalet	35 yaş ve altı	37	3,59	,36	Gruplar Arası	,512	,256	2,478	,089
	36-45 yaş arası	42	3,73	,30					
	46 ve üzeri	31	3,74	,30	Gruplar İçi	11,049	,103		
	Toplam	110							
Örgütsel Sessizlik	35 yaş ve altı	37	2,93	,47	Gruplar Arası	1,035	,518	2,077	,130
	36-45 yaş arası	42	2,93	,54					
	46 ve üzeri	31	2,72	,47	Gruplar İçi	26,665	,249		
	Toplam	110							
Değişkenler	Kıdem	Grup İstatistikleri				Anova testi			
		N	\bar{x}	Std. Sap.		Kareler Top.	Kareler Ort.	F	P
Örgütsel Adalet	5 yıl ve altı	31	3,63	,27	Gruplar Arası	,181	,091	,853	,429
	6-10 yıl arası	44	3,73	,35					
	11 yıl ve üstü	35	3,67	,35	Gruplar İçi	11,379	,106		
	Toplam	110							
Örgütsel Sessizlik	5 yıl ve altı	31	2,94	,44	Gruplar Arası	,493	,247	,970	,382
	6-10 yıl arası	44	2,79	,47					
	11 yıl ve üstü	35	2,92	,59	Gruplar İçi	27,207	,254		
	Toplam	110							

Araştırmaya katılanların yaşı ve kıdemine göre örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik değişkenlerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı Anova analizi ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur. Buna göre katılımcıların yaşlarının ortalama değerlerine bakıldığında $\bar{x}=3,74$ ile 46 ve üzeri yaşa sahip olanların örgütsel adalet algısı diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir. Bununla birlikte örgütsel sessizlik

tutumlarında 35 yaş ve altındakiler ile 36-45 yaşları arasındaki katılımcıların ortalama değerleri $\bar{x}=2,93$ ile 46 ve üzeri yaşa sahip olanlardan yüksektir.

Kıdem değişkeni açısından veriler değerlendirildiğinde örgütsel adalette $\bar{x}=3,73$ ile 6-10 yıl arası kıdeme sahip olanlar, örgütsel sessizlikte ise $\bar{x}=2,94$ ile 5 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar diğerlerine göre en yüksek ortalamaların görüldüğü gruplardır. Diğer taraftan yapılan analizler sonucunda yaş ve kıdem değişkenlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

4.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde hipotezlerin test edilebilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Buna göre; öncelikle örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiş ve daha sonra örgütsel adalet ve boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları ile örgütsel sessizlik ve boyutları olan razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7: Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler		Örgütsel Adalet	Boyutlar			Örgütsel Sessizlik	Boyutlar		
			Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet		Razı Olma Sessizliği	Savunma Sessizliği	Prososyal Sessizlik
Örgütsel Adalet		r p	1						
Boyutlar	Dağıtımsal Adalet	r p	,594** ,000	1					
	İşlemsel Adalet	r p	,767** ,000	,398** ,000	1				
	Etkileşimsel Adalet	r p	,820** ,000	,187* ,050	,379** ,000	1			
Örgütsel Sessizlik		r p	-,358** ,000	-,188* ,049	-,360** ,000	-,249** ,009	1		
Boyutlar	Razı Olma Sessizliği	r p	-,231* ,015	-,128 ,183	-,277** ,003	-,127 ,187	,811** ,000	1	
	Savunma Sessizliği	r p	-,358** ,000	-,167 ,081	-,255** ,007	-,331** ,000	,739** ,000	,389** ,000	1
	Prososyal Sessizlik	r p	-,187 ,051	-,111 ,248	-,235* ,014	-,091 ,346	,555** ,000	,148 ,122	,225* ,018
N=110		*İlişki 0,05 derecesinde anlamlıdır. **İlişki 0,01 derecesinde anlamlıdır.							

Yapılan analizler sonucunda örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönde, anlamlı ve orta kuvvette bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=-,358$ ve $p<0,00$). Böylece H₁

hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda, akademik ve idari personelin örgütsel adalet algıları arttıkça örgütsel sessizlik tutumlarının azalacağı söylenebilir. Dolayısıyla örgütlerde adalet algısının geliştirilmesiyle birlikte çalışanların sessiz kalma davranışlarına daha az yöneleceği anlaşılmaktadır. Liderlerin, yöneticilerin ve çalışanların örgüt içinde adil bir yönetim anlayışı benimsemesi, katılımcı bir örgütsel yapının ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Araştırmanın diğer hipotezleri değerlendirildiğinde örgütsel adalet ile razı olma sessizliği arasında ($r=-,231$ ve $p<0,05$) ve örgütsel adalet ile savunma sessizliği arasında ($r=-,358$ ve $p<0,00$) negatif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Diğer taraftan örgütsel adalet ile prososyal sessizliği boyutu arasında ($r=-,187$ ve $p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Buna göre H_2 ve H_3 hipotezleri kabul edilirken H_4 hipotezi ret edilmiştir.

Son olarak örgütsel sessizlik ve örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel sessizlik ile dağıtımsal adalet ($r=-,188$ ve $p<0,05$), işlemsel adalet ($r=-,360$ ve $p<0,00$) ve etkileşimsel adalet arasında ($r=-,249$ ve $p<0,00$) negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle H_5 , H_6 ve H_7 hipotezleri kabul edilmiştir.

SONUÇ

Bu araştırma örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi'nde görev yapan 110 akademik ve idari personel üzerinde yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde, anlamlı ve orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel adalet algısının artmasıyla çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarında azalma olacağı söylenebilir. Diğer taraftan çalışanların örgütsel adalet algıları azaldıkça, daha fazla sessiz kalma davranışlarına yönelebileceği anlaşılmaktadır. Nitekim farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar bu çalışmanın sonuçları ile tutarlılık göstermektedir.

Güngör ve Potuk (2018) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte bu çalışmada olduğu gibi örgütsel adalet ile razı olma sessizliği ve savunma sessizliği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak örgütsel adalet ile prososyal sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada ise örgütsel adalet ile prososyal sessizlik arasında ilişki olmadığı görülmüştür. Örgütsel sessizlik ile dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet arasında da negatif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla Güngör ve Potuk (2018) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları, bu çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Aldhafri ve Alsaidi (2020) tarafından öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik düzeyleri incelenmiştir. Ayrıca cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre farklılıkların olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışma Umman'daki farklı okullarda görev yapan 565 öğretmeni kapsamıştır. Çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek, örgütsel sessizlik tutumlarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Farklılık analizi sonucunda cinsiyete göre örgütsel adalette farklılık söz konusu iken örgütsel sessizlikte anlamlı bir farklılık

bulunamamıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel adalet algılarında ve örgütsel sessizlik tutumlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Son olarak örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Bu bakımdan Aldhafri ve Alsaidi (2020) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları, bu çalışmanın sonuçları ile benzeşmektedir.

Zahed (2015) tarafından 56 kamu çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel adalet ve boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca Ünlü vd. (2015) örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi 350 öğretmen üzerinde incelemiştir. Yapılan çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin boyutları olan savunma sessizliği ve prososyal sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna ek olarak dağıtımsal adalet ile örgütsel sessizlik ve razı olma sessizliği arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Özmen ve Köseoğlu (2017) tarafından 280 akademik ve idari personel üzerinde yapılan çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları ile örgütsel sessizlik arasında da negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Görüldüğü üzere bu çalışmada elde edilen sonuçlar ile önceki çalışmaların sonuçları karşılaştırıldığında tutarlı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkiden söz edilebilir. Buna göre çalışanların örgütsel adalet düzeyleri arttıkça örgütsel sessiz düzeylerinde düşüş beklenebilir.

Sonuç olarak üniversitelerde görev yapan yöneticilerin örgütlerdeki sessizlik atmosferini ortadan kaldırarak ve çalışanların örgüte katılımını sağlayarak adil bir yönetim anlayışı geliştirmesi önerilmektedir. Bununla birlikte çalışanların görüşlerini ve problemlerini gönüllü bir şekilde ifade etmelerini destekleyerek örgütün geri bildirim sistemini önemli bir kaynak olarak kullanmaları örgüte büyük katkılar sunabilir. Böylece çalışanların örgütsel adalet algıları gelişebilir.

Diğer taraftan çalışanlar dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel konularda liderlerin ve yöneticilerin adil olmayan davranışlarda bulduklarını algılamaları halinde, görüşlerinin ve fikirlerinin dikkate değer olmadığını düşünerek daha fazla sessiz kalma davranışlarına yöneldikleri görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik birbirlerini karşılıklı olarak etkileyen iki faktör olarak kabul edilmeli ve çalışanların örgütsel adaletini geliştiren, örgütsel sessizlik düzeyini düşüren adımlar atılmalıdır. Özellikle kamu kurumu olarak üniversitelerdeki yöneticilerin adil bir ortam hazırlamaları ve çalışanlarını sessiz kalma davranışına iten koşulları ortadan kaldırmaları tavsiye edilebilir.

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik konuları, genel olarak çalışanların önem verdikleri konular olmalarına rağmen bu konudaki araştırmalara katılma hususunda temkinli tavır sergilemektedirler. Bu nedenle bu konularda çalışma yapacak olan araştırmacıların daha kapsamlı şekilde hazırlık yapmaları ve nitel yöntemlerle de bilgi ve veri toplamaları önerilebilir. Yapılan bu çalışmanın örneklemini oluşturan Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesinin özerk konumda olduğu ve Kırgızistan'da önemli bir Türkiye'yi temsil kabiliyetinin olduğu da düşünülürse Türkiye'deki başka üniversitelerde bu çalışmanın

yapılması tavsiye edilir. Son olarak akademik ve idari personelin farklı örneklemlerde çalışılması ve mümkünse üniversiteler arasında karşılaştırmalara zemin hazırlayacak evren ve örneklemin seçilmesi tavsiye edilir.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı / Researchers' Contribution Rate Statement

Yazarlar bu çalışmaya eşit şekilde katkı sağladıklarını beyan etmiştir.

The authors declare that they have contributed equally to this article.

Araştırmacıların Çatışma Beyanı / Researchers' Conflict of Interest Statement

Yazarlar, bu çalışmada potansiyel bir çıkar çatışması olmadığını beyan etmişlerdir.

The authors declare that there is no potential conflict of interest in this study.

KAYNAKÇA

- Akan, B. B. & Oran, F. Ç. (2017). Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama. Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6 (5), 72-90.
- Akyüz, B. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Yaratıcılık Performansı İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 44, 207-216.
- Aldhafri, S. & Alsaidi, D. (2020). Organizational Silence and its Relation to Organizational Justice among School Workers in Sultanate of Oman. Journal of Educational & Psychological Sciences, 21 (01), 373-401.
- Alparslan, A. & Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4 (6), 136-147.
- Altaş, S. S. & Çekmecelioğlu, H. G. (2015). Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 29 (3), 421-439.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. International Journal of Business and Management, 5 (12), 102-109.
- Aykan, E. (2020). Çalışma Yaşamında Örgütsel Adaletsizlik Algısının Yöneticilerin İşten Ayrılma Niyeti, Yaşam Tatmini, Geri Çekilme ve Nezaketsizlik Davranışları Üzerindeki Etkisinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Journal of Life Economics, 7 (2), 201-216.
- Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and its Development Factors. Ideal Type of Management, 1 (1), 47-58.
- Baş, G. & Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1 (1), 29-62.

- Beheshtifar, M., Borhani, H. & Moghadam, M. N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (11), 275-282.
- Beugre, C. D. & Baron, R. A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (2), 324-339.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Chenji, K. & Sode, R. (2019). Workplace Ostracism and Employee Creativity: Role of Defensive Silence and Psychological Empowerment. *Industrial and Commercial Training*, 51 (6), 360-370.
- Choi, S. (2011). Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case. *The American Review of Public Administration*, 41 (2), 185-204.
- Cihangiroğlu, N. & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (19), 194-213.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F. & Holt, D. T. (2010). Organizational Justice and Individuals' Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47 (3), 367-390.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21 (4), 34-48.
- DeConinck, J. B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*, 63 (12), 1349-1355.
- Demirel, Y. & Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bilig: Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 56, 99-119.
- Diñer, H. (2017). "İş Yerinde Yıldırma ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Enerji Sektörü Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (2), 89-108.
- 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.

- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2019). Leader Machiavellianism and Follower Silence: The Mediating Role of Relational Identification and the Moderating Role of Psychological Distance. *European Journal of Management and Business Economics*, 28 (3), 323-342.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Greenberg, J. (2011). Organizational Justice: The Dynamics of Fairness in the Workplace. Chapter 8, In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 271-327, Washington, DC: American Psychological Association.
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A. & Riisla, K. (2018). Authoritarian Leadership and Employee Creativity: The Moderating Role of Psychological Capital and the Mediating Role of Fear and Defensive Silence. *Journal of Business Research*, 92, 219-230.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 107-134.
- Güngör, S. K. ve Potuk, A. (2018). "Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33 (3), 723-742.
- İçerli, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- İyigün, N. Ö. (2012). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21), 49-64.
- Jafari, P. and Bidarian, S. (2012). "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815-1820.
- Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012). "Algılanan Örgütsel Adalet İle Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneđi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 1-13.
- Knoll, M. and Dick, R. V. (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.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T. ve Öncel, A. (2017). "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 1-14.
- Lu, J. and Xie, X. (2013). "Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise", *Asian Social Science*, 9 (17), 47-52.
- Luo, Y. (2007). "The Independent and Interactive Roles of Procedural, Distributive, and Interactional Justice in Strategic Alliances", *Academy of Management Journal*, 50 (3), 644-664.

- Mittal, S., Shubham and Sengupta, A. (2019). "Multidimensionality in Organizational Justice-Trust Relationship for Newcomer Employees: A Moderated-Mediation Model", *Current Psychology*, 38 (3), 737-748.
- Moorman, R. H. (1991). "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Morrison, E. W. (2011). "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research", *Academy of Management Annals*, 5 (1), 373-412.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Nabatchi, T., Bingham, L. B. and Good, D. H. (2007). "Organizational Justice and Workplace Mediation: A Six - Factor Model" , *International Journal of Conflict Management*, 18 (2), 148-174.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993). "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- Özçınar, M., Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2016). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (13), 150-171.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Poyraz, K., Kara, H. Ve Çetin, S. A. (2009). "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 71-91.
- Rhee, J., Dedahanov, A. and Lee, D. (2014). "Relationships among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42 (5), 705-720.
- Sarıbay, B. ve Kayalı, C. A. (2016). "Çalışan Sessizliğinin Kültürel Değerlerle Olan İlişkinini Belirlemeye Yönelik İzmir İli Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 16 (3), 531-540.
- Serinkan, C. ve Erdiş, Y. Ü. (2014). "Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet", *Ankara, Nobel Yayınları*, Yayın No: 853, ISBN: 978-605-133-755
- Shojaie, S., Matin, H. Z. and Barani, G. (2011). "Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Skarlicki, D. P. and Folger, R. (1997). "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), 434-443.

- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). "Örgütsel Sessizlik İle Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (2), 121-136.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 114-134.
- Tetik, S. (2012). "Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 239-249.
- Turgut, M. ve Akbolat, M. (2017). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20 (3), 357-384.
- Tutar, H. ve Köse, S. (2018). "Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişisinde Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü", *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 2 (3), 152-175.
- Tyler, T. R. and Blader, S. L. (2003). "The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior", *Personality and Social Psychology Review*, 7 (4), 349-361.
- Uçar, R. (2017). "Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (ERTE Özel Sayısı), 209-232.
- Usmani, S. and Jamal, S. (2013). "Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees", *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2 (1), 351-383.
- Ünlü, Y., Hamedođlu, M. A. ve Yaman, E. (2015). "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Sakarya University Journal of Education*, 5 (2), 140-157.
- Wang, Y. D. and Hsieh, H. H. (2013). "Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, and Employee Silence: A Cross-Level Investigation", *Human Relations*, 66 (6), 783-802.
- Whiteside, D. B. and Barclay, L. J. (2013). "Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator between Overall Justice and Employee Outcomes", *Journal of Business Ethics*, 116 (2), 251-266.
- Wynen, J., Kleizen, B., Verhoest, K., Laegreid, P. and Rolland, V. (2020). "Just Keep Silent... Defensive Silence as a Reaction to Successive Structural Reforms", *Public Management Review*, 22 (4), 498-526.
- Yalçınsoy, A. (2017). "Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları", *Journal of Social Science*, 1 (1), 1-19.
- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). "Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik", *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4 (1), 36-50.

- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). "Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16) , 83-99.
- Zahed, R. K. (2015). "The Mediating Effect of Social Undermining on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Silence (The Case Study: Tax Organization of Fars Province)", *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4 (4), 752-760.