



ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Fidan ALHAS¹

Öz

Çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Çalışmanın örneklemini, Kars İli merkezinde faaliyette bulunan Devlet Su İşleri (DSİ) 24. Bölge Müdürlüğü'nde çalışan 417 personel oluşturmuştur. Çalışmanın sonucunda, etkileşimsel adalet ile korunmacı ve korumacı sessizlik arasında herhangi ilişki bulunamamışken etkileşimsel adalet ile kabullenici sessizlik arasında negatif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İşlemsel adalet ile korunmacı ve kabullenici sessizlik arasında herhangi ilişki bulunamamışken işlem adaleti ile korunmacı sessizlik arasında negatif ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca dağıtım sal adalet ile korunmacı ve korumacı sessizlik arasında negatif ilişki bulunamamışken dağıtım sal adalet ile kabullenici sessizlik negatif ilişki ortaya çıkmıştır. Çalışmanın sonunda, kurumda çalışanların karşılaşmış oldukları adalet ve etik dışı davranışlardan dolayı sessiz kalmaları iş yeri için olumsuz sonuçlara yol açabileceğinden dolayı personelin hissetmiş olduğu adaletsizliklerin giderilmesi ve sessizliğin azaltılabilmesi için birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik, Yöneticiler ve Memurlar, Devlet Su İşleri
JEL Sınıflandırması: M1, M10, M19

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL SILENCE

Abstract

The study aimed to examine the relationship between organizational justice and organizational silence. The sample of the examine consisted of 417 personnel working at the 24th Regional Directorate of State Hydraulic Works (DSI) operating in the center of Kars Province. As a result of the examine, while no relationship was found between interactional justice and protective and protective silence, it was emerged that there was a negative relationship between interactional justice and acquiescent silence. While no relationship was found between procedural justice and protective and accepting silence, a negative relationship emerged between procedural justice and protective silence. In addition, while no negative relationship was found between distributive justice and protective and protective silence, a negative relationship emerged between acquiescent silence and distributive justice. As a result of the examine, some advices were made to eliminate the injustice felt by the staff and reduce the silence, since the silence of the personnels in the institution due to the unjust and unethical behaviors they encounter may lead to negative consequences for the workplace.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Silence, Manager and Civil Servants, State Hydraulic Works
JEL Classification: M1, M10, M19

¹ Dr., İnönü Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, e-mail: fdalhas@gmail.com, Orcid ID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-4254-3519>

1. GİRİŞ

Kurumun hedef ve amaçlarına ulaşması noktasında çalışanın çaba sarf etmesi önem arz etmektedir. Çalışanın kurumda sessiz kalması motivasyonunu ve performansını düşürmekte (Macit ve Erdem, 2020: 95), olumsuz geri bildirimde bulunmasını azaltmakta (Saygılı vd., 2016:487) ve işe devamsızlığını arttırmaktadır (Erigüç vd., 2014:134). Bunun yanı sıra kurumda çalışanın sessiz kalması örgütsel gelişmenin yavaşlamasına neden olmaktadır (Doğanay, 2022:49). Bahsedilen bu nedenler dikkate alındığında çalışanın yoğun tükenmişlik duygusu yaşaması, iş yerindeki sorunları görmezden gelmesi ve işten ayrılma niyetinin artmasının sonucunda sessizlik davranışının ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Kahya, 2015:538; Mihçı, 2021:29; Gül ve Özcan, 2011:108). Çalışanın mevcut sorunların çözümü için gerekli yöntemleri ilgili yöneticilere aktarmayıp sessiz kalmaları örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Kır, 2018:6).

Örgütsel sessizlik davranışı, çalışanın kurumda sorun oluşturabilecek olaylar veya hayati durumlar karşısında bir davranış sergilemekten kaçınması ya da açıklamaktan çekinmesi olarak tanımlanmaktadır (Çiftçi, 2015:18). Yine örgütsel sessizlik davranışı, çalışanın kurumu bazı sorunlardan kurtarabilecek ve iş yerinin gelişimine yardımcı olabilecek düşünceleri saklaması ve kuruma yarar sağlayabilecek fikirleri kasıtlı bir şekilde saklaması durumudur (Bulunuz, 2019:41). Bu duruma ek olarak çalışanın kurumda fiziksel olarak var olması ancak zihinsel olarak bir katkıda bulunmak istememesi (Kaya, 2022: 96), düşüncesini ifade etmenin gereksiz olduğu hissine sahip olması (Akıner, 2020: 6), düşüncesini ifade ettiği zamanlarda ise olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalacağı fikrinin olması (Dyne, Ang ve Botero, 2003'den akt. Güneş, 2019:22), mevcut durumu değiştirme konusunda kararsız kalması (Güleç Solak ve Erok, 2018:1341) ve diğer personelin yaşadığı kaygı durumu karşısında tepki gösterememesi (Bayın vd., 2015:253) gibi duyguların örgütsel sessizlik davranışları içinde yer aldığı ifade edilmektedir. Sıralanan bu olumsuz duyguların yalnızca çalışanın kendisini etkilediği düşünülebilir. Ancak çalışanın kurumda sergilemiş olduğu sessiz kalma davranışının örgüt iklimini olumsuz ve kötü yönde etkilediği (Yolcu, 2021:15), etkin bir iletişim ağı sağlayamadığı (Özgan ve Külekçi, 2012:33), psikolojik olarak geri çekilme davranışında bulunduğu (Korkmaz, 2018:203) ve memnuniyetsizlik hissinde artış görüldüğü (Kaya, 2021:21) de bilinmektedir.

Sessiz kalma davranışını bazı durumlara göre sergileyen çalışanın zaman içerisinde bu durumu süreklilik haline getirdikleri düşünülmektedir. Bu nedenle kurumda örgütsel sessizliğe neden olan veya olabilecek öncüllerin bilinmesi gerekmektedir. Katı ve bürokratik bir yapı (Özlu, 2020:13; Yürür vd., 2016:6), mevcut ilişkileri bozma korkusu (Şimşek ve Aktaş, 2014:123; Kurnaz, 2019:58), adaletsizlik duygusu(Karkı, 2017:14; Tokgöz, 2021:14) ve güç mesafesi kültürü (Mihçı, 2021:37; Solmaz ve Serinkan, 2020) gibi değişkenlerin literatürde örgütsel sessizliğe neden olan veya olabilecek öncüller arasında yer aldığı ifade edilmektedir. Ayrıca liderler yaklaşımı (Güzel ve Akgündüz, 2011:283), ödüllendirme sistemleri (Tokmak, 2018:22), örgütsel güven (Büyükbeşe ve Dağ, 2018:982) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Demiryürek, 2019:33) gibi değişkenlerin literatürde örgütsel adalete neden olan veya olabilecek öncüller yer aldığı da ifade edilmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Çalışanın kurumda meydana gelen olaylar karşısında ne kadar sessiz kaldığı üzerinde son dönemlerde yoğun bir şekilde durulmaya başlanmıştır. Bu durumun nedeni ise, çalışanın kurumla olan ilişkisine zarar vermektan korkmasından (Ruçlar, 2016:64), işini kaybedecekleri düşüncesinden (Akdeniz, 2018:3) ve personelin geri çekilme davranışından (Yenihan ve Cerev, 2016:89) kaynaklanmaktadır. Ayrıca çalışanın örgütsel sessizlik davranışının yüksek olması zayıf örgütsel

performans göstermesine (Morrison ve Milliken, 2000:7061), iş yerinde meydana gelen etik olmayan uygulamalar karşısında tepki göstermemesine (Knoll ve Dick, 2013), iş yerinin başarılı olmasına yardımcı olabilecek fikirleri saklamasına (Riantoputra vd., 2016:2), kendisini iş yerinin bir üyesi olarak görmemesine (Kaya, 2022:96) ve duygu ve fikirlerini istekli ve bilinçli olarak saklamasına (Demirbaş ve Bostancı, 2020:1428) kadar pek çok negatif duruma neden olmaktadır.

Literatürde örgütsel sessizlik kavramı çalışanın kurumla ilgili olumlu düşünce, duygu ve önerilerini kasıtlı bir biçimde saklamalarına neden olan, kurumlar arasındaki iletişimi zayıflatan ve etkileşimi azaltan bir olumsuz durum olarak tanımlanmaktadır (Canitez, 2022:2). Örgütsel sessizlik çok farklı şekillerde de tanımlanmaktadır. Bu tanımların birisinde örgütsel sessizlik çalışanın kurumda işlevsel ya da yönetsel konularda meydana gelen sorunların çözümü için kasıtlı olarak düşüncesini saklaması olarak ifade edilmektedir (Öztürk, 2019:367). Yapılan başka bir tanımlamada ise, örgütsel sessizlik çalışanın kuruma yararı olabilecek bilgileri gönüllü veya gönülsüz bir şekilde sakladığı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Bagheri vd., 2012:50).

Literatürde örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında Çetindere (2019)'un yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik ve motivasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Nafei (2016)'nın yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel başarı arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ürek, Bilgin Demir ve Uğurluoğlu (2015)'in yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Tatar ve Ayık (2020) yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ve örgüt iklimi arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Saedipour vd. (2021)'in yaptıkları çalışmada mobbing'in örgütsel sessizlik üzerinde negatif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Son dönemlerde yapılan çalışmalarda kurumun ne kadar adaletli olduğu konusu üzerinde yoğun bir şekilde durulmaya başlandığı gözlemlenmiştir. Bu durumun ise, çalışanın kurumu tarafsız olarak düşünmesinden (Kılıçaslan, 2010:10), kaynakların adil bir şekilde dağıtıldığı fikrinden (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:201) ve performansının düşmeyeceği algısından (Çivilidağ ve Durmaz, 2022:828) kaynaklanmaktadır. Ayrıca kurumda çalışanın örgütsel adalet algısının yüksek olması da yöneticileri ve meslektaşlarıyla daha fazla uyumlu olmasına (Bülbül, 2010:6), iş yerine daha çok bağlı kalmasına (Bayar, 2022:131), prosedürleri uygulama sürecinde daha katı kuralları uygulamasına (Cansoy ve Polatcan, 2018:168) ve yönetsel kararlara daha fazla katılmasına (İçerli, 2010:69) kadar pek çok olumlu duruma neden olmaktadır.

Literatürde örgütsel adalet kavramı çalışanın kurumda kendisine ne kadar adil davranıldığını ifade eden bir durum olarak tanımlanmaktadır (Uğurlu, 2009:73). Örgütsel adalet çok farklı şekillerde de tanımlanmaktadır. Bu tanımların birisinde örgütsel adalet kavramı yöneticilerin kurum ve çalışanlarla ilgili geliştirdikleri uygulamaların ve kararların diğer çalışanlar tarafından iyi ve olumlu algılanması olarak ifade edilmektedir (Arı, 2015:5). Yapılan diğer bir tanımlamada ise, örgütsel adalet kurumda çalışanların davranışlarını yönlendiren, bireysel iş tatminlerini oluşturan ve görevlerine yönelik motivasyonlarını belirleyen bir kavram olarak tanımlanmıştır (Allahyari Sani ve Yavuz, 2018:756).

Literatürde örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında Keklik ve Coskun Us (2013) yaptıkları çalışmada, dış tatmini ve süreç adaleti arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kinter (2020) yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasında herhangi ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kalman ve Gedikoğlu (2014) yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ve yöneticilerin hesap verebilirliği arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sarianti ve Armida (2021) yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ve algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Castillo ve Fernandez (2016) yaptıkları çalışmada dağıtım adaleti ve memnuniyet algıları arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.3.Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki için ilgili literatür ele alındığında yapılan çalışmaların öğretmenler, beş yıldızlı otel çalışanları, makine üretim fabrikası çalışanları ve akademik ve idari çalışanlar gibi örneklerde gerçekleştirildiği görülmüştür.

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında yapılmış olan çalışmalara bakıldığında Önder (2017)'nin yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015)'in yaptıkları çalışmada dağıtımsal adalet ve savunmacı sessizlik arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Taşkiran (2010)'nun yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Doğan ve Oğuzhan (2022)'nin yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Serin (2019)'un yaptığı çalışmada örgütsel sessizliğin örgütsel adalet üzerinde negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Son olarak, Kıranlı Güngör ve Potuk (2018)'in yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

3. YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Amacı ve Modeli

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında ilişki olup olmadığı incelenmek istenmiştir. Literatürdeki çalışmaların genel olarak öğretmenler, beş yıldızlı otel çalışanları, makine üretim fabrikası çalışanları ve idari ve akademik personel üzerinde gerçekleştirildiği görülmüştür. Bu çalışmada örneklem grubu olarak, kamu sektörü kurumlarından Devlet Su İşleri'nde çalışan personel tercih edilmiştir. Bu örneklemin tercih edilmesinin ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bu duruma ek olarak konuyla ilgili DSI'nde daha önceden yapılmış çalışma olmaması da çalışmayı diğer araştırmalardan farklılaştırmaktadır.

3.2.Çalışmanın Hipotezleri ve Modeli

Çalışanların bilgisini iş yerine aktarabilmeleri, karar verme süreçlerine katılabilmeleri ve performanslarını düşürmemeleri iş yerinin geleceği için önem arz etmektedir. Çalışılan konuyla ilgili literatürde yapılan çalışmalar ele alındığında örgütsel adalet algılaması yüksek olan çalışanın görevlerini yerine getirdikleri süre içerisinde başka personele göre daha çok motive oldukları görülmektedir (Aliyeva, 2013:4). Bu noktada kurum içinde örgütsel adaletin olmadığını düşünen çalışanların duygu ve düşüncelerini ifade etmek için sessiz kaldıkları söylenebilir. Bu nedenle çalışma hipotezlerini desteklemek için Eşitlik Teorisi kullanılmış ve hipotezler bu teoriye göre açıklanmaya çalışılmıştır. Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre kurumda çalışan, verdiği emeğin ve çabanın karşılığında daha fazla ücret, terfi ve ödül beklemektedir (Tekin, 2023:30). Ancak sarf ettiği çabanın karşılığını alamayacağını düşünen çalışanlar ise, bir süre sonra çaba sarf etmekten vazgeçebilirler. Bu bağlamda çalışmanın Eşitlik Teorisi'ni örgütsel adalet konusuyla birlikte ele almasının ilgili literatüre katkıda bulunabileceği düşünülmüştür.

Çalışma hipotezleri oluşturulmadan önce bahsedilen hipotezlerin oluşturulması noktasında iki değişken arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Temelde kurum içerisinde adaletin olması iyi bir durum olarak görülmektedir. Ancak kurum içerisinde sessizlik olması negatif bir durum olarak görülmektedir. Bu bahsedilen durumun nedeni ise, kuruma karşı örgütsel adaleti yüksek olan

personelin daha çok aktivitelere katılmalarından ve daha fazla gönüllü davranışlarda bulunmalarından kaynaklanmaktadır (Davarcı, 2021:6). Ancak kuruma karşı adalet duygusunda azalma olan çalışanların daha fazla üretkenlik dışı davranışlarda bulunabilecekleri söylenebilir. Literatürde yapılan araştırmalar ele alındığında Halbaw (2018); Önder (2017); Özçınar vd., (2015); Uğurlu Kara ve Beğenirbaş (2021); Bozkurt (2016), Serinkan ve Mengüloğlu (2021); Özmen ve Köseoğlu (2017) örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların örgütsel sessizliklerinin düşük olabileceğini öne sürmüştür. Bu bağlamda örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H1: Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında negatif ilişki vardır.

Çalışanların kurumda çaba sarf edebilmeleri ve olumlu iklim ortamlarını devam ettirebilmeleri için örgütsel adalet algılarının yüksek olması önem arz etmektedir. Literatürde yapılan çalışmalar ele alındığında bu çalışmalarda kurumdaki etkileşimsel adaleti yüksek olan personelin performanslarında (Akyol ve Akçay, 2013:50) ve adanmışlık tutumlarında artış (Demiryürek, 2019:23) olduğu görülmektedir. Yine literatür incelendiğinde Ünlü vd., (2015); Uslu ve Aktaş (2015); Kıranlı Güngör ve Potuk (2018); Yurtseven (2016) etkileşimsel adaleti yüksek olan çalışanların korumacı sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda etkileşimsel adaleti ve korumacı sessizlik için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H1a: Etkileşimsel adalet ve korumacı sessizlik arasında negatif ilişki vardır.

Çalışanların kurumda etkinliklerini devam ettirebilmeleri ve kararlara katılma konusunda istekli olabilmeleri için örgütsel adalet algılarının yüksek olması önem arz etmektedir. Yine literatür incelendiğinde Serin (2019); Pekşen (2023); Özçınar vd., (2015) etkileşimsel adaleti yüksek olan çalışanların korumacı sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda etkileşimsel adaleti ve korumacı sessizlik için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H1b: Etkileşimsel adalet ve korumacı sessizlik arasında negatif ilişki vardır.

Çalışanların kurumda üretkenlik dışı davranışlar sergilememeleri ve iş yerine olan güvenlerini devam ettirebilmeleri için örgütsel adalet algılarının yüksek olması önem arz etmektedir. Yine literatür ele alındığında Doğan ve Oğuzhan (2022); Köse (2018); Kavak (2016) etkileşimsel adaleti yüksek olan personelin kabullenici sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda etkileşimsel adaleti ve kabullenici sessizlik için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H1c: Etkileşimsel adalet ve kabullenici sessizlik arasında negatif ilişki vardır.

Çalışanların kurumda hak ettiklerini alabileceklerini düşünmeleri ve kaynakların dağıtımında uygun prosedürlerin uygulanabilmesi için örgütsel adalet algılarının yüksek olması önem arz etmektedir. Yine literatür ele alındığında Ünlü vd., (2015); Yurtseven (2016); Kavak (2016) işlemsel adaleti yüksek olan personelin korumacı sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda işlemsel adalet ve korumacı sessizlik için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H1d: İşlemsel adalet ve korumacı sessizlik arasında negatif ilişki vardır.

Kurumda herhangi bir pozisyona atama yapıldığı süreçte etik yöntemlerin kullanılması ve çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması için örgütsel adalet algılarının yüksek olması önem arz etmektedir. Literatürde yapılan çalışmalar ele alındığında bu çalışmalarda Doğan ve Oğuzhan (2022); Dirican (2015) işlemsel adaleti yüksek olan personelin korumacı sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda işlemsel adalet ve korumacı sessizlik için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H1e: İşlemsel adalet ve korumacı sessizlik arasında negatif ilişki vardır.

Çalışanların kurumda etik ve ahlaki davranışlar sergileyebilmeleri ve alınan kararların doğru

olduğuna inanmaları için örgütsel adalet algılarının yüksek olması önem arz etmektedir. Literatürde yapılan çalışmalar ele alındığında bu çalışmalarda kurumdaki işlemsel adaleti yüksek olan personelin sorunların çözümüne katılma konusunda daha fazla katılım gösterdikleri (Odabaşı Bozça, 2019:9) ve önyargılı olma noktasında ise daha az çaba sarf ettikleri (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:203) görülmektedir. Yine literatür incelendiğinde Kıranlı Güngör ve Potuk (2018); Kavak (2016) işlemsel adaleti yüksek olan personelin kabullenici sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda işlemsel adalet ve kabullenici sessizlik için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H1f: İşlemsel adalet ve kabullenici sessizlik arasında negatif ilişki vardır.

Çalışanlara hak ettikleri ücretin ve iş yükünün eşit bir şekilde dağıtılabilmesi için kurumun örgütsel adalet algılarının yüksek olması önem arz etmektedir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında bu çalışmalarda kurumdaki dağıtımsal adaleti yüksek olan personelin intikam alma davranışlarında azalma (Ambrose, 2002'den akt. Tekel, 2019:9) ve bilgi, beceri ve deneyim gösterme konusunda ise artma (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009:85) olduğu görülmektedir. Yine literatür ele alındığında Serin (2019); Gökyıldırım Durmuş (2019); Gün (2021) dağıtımsal adaleti yüksek olan personelin korunmacı sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda dağıtımsal adalet ve korunmacı sessizlik için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

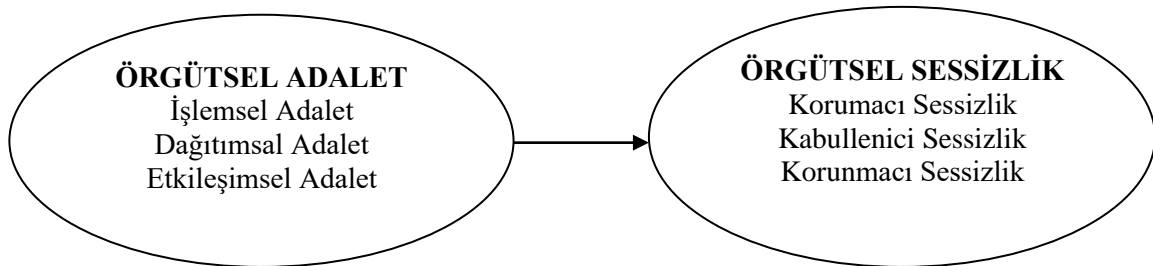
H1g: Dağıtımsal adalet ve korunmacı sessizlik arasında negatif ilişki vardır.

Çalışanların kurumun işleyişine daha fazla katkıda bulunabilmeleri ve kişilik özellikleri dikkate alınmadan atanabilmeleri için örgütsel adalet algılarının yüksek olması önem arz etmektedir. Yine literatür ele alındığında Doğan ve Oğuzhan (2022); Dirican (2015); Efe (2018) işlemsel adaleti yüksek olan personelin korunmacı sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda dağıtımsal adalet ve korunmacı sessizlik için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H1h: Dağıtımsal adalet ve korunmacı sessizlik arasında negatif ilişki vardır.

Çalışanların kurum tarafından sağlanan sosyal imkânlardan eşit bir şekilde faydalanabilmeleri ve ödüllerden eşit olarak yararlanabilmeleri için örgütsel adalet algılarının yüksek olması önem arz etmektedir. Yine literatür ele alındığında Kıranlı Güngör ve Potuk (2018); Emre (2010); Serin (2019); Kavak (2016) dağıtımsal adaleti yüksek olan personelin kabullenici sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda dağıtımsal adalet ve kabullenici sessizlik için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H1i: Dağıtımsal adalet ve kabullenici sessizlik arasında negatif ilişki vardır.



Şekil 1. Çalışmanın Modeli

3.3.Çalışmanın Evreni ve Örneklemi

Türkiye’de faaliyet gösteren 24. Bölge Genel Müdürlüğü Devlet Su İşleri çalışmanın ana kütesidir. Ancak Türkiye’deki tüm DSİ personeline ulaşabilmek mümkün olmadığı için evrenden seçilmiştir. Çalışmaya ilişkin olarak hazırlanan anketleri daha kolay toplayabilmek için kolayda

örneklemi kullanılmıştır. T.C. DSİ Genel Müdürlüğü'nde toplamda 20,184 personel görev yapmaktadır (bolge24.dsi.gov.tr). Çalışmadaki verilerin ne kadarının örneklem için yeterli olduğunu tespit edebilmek amacıyla nicel değişkenli olarak tasarlanan örneklem hesaplama formülünden yararlanılmıştır. Formüle göre 20,184 büyüklüğünde olan evren için 396 örnekleme ulaşmak yeterlidir. Bu nedenle 417 adet tam ve doğru doldurulmuş ankete ulaşılmıştır. Gerekli örneklemi hesaplayabilmek için Bartlett, Kortlik ve Higgins (2001)'in geliştirip Gürbüz ve Şahin (2018)'in aktarmış olduğu hesaplama yönteminden yararlanılmıştır. T.C. DSİ Genel Müdürlüğü'nde çalışanlara mesleklerine göre tabakalama yapılmıştır. %95 olan güven aralığı için örneklem büyüklüğü olarak 417 personel belirlenmiş ve personeller, memur ile yönetici şeklinde iki gruba ayrılarak incelenmiştir. Personelin memurlar ve yöneticiler şeklinde ele alınmasının temel nedeni memur olan personelin sayıca daha fazla olması ve yönetici olan personelin ise, sayıca daha az olmasından kaynaklanmaktadır.

3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Kamu kurumları açısından yöneticilerin ve memurların duygu ve davranışları önem arz etmektedir. Kars İli'nde yer alan 24. Bölge Müdürlüğü Devlet Su İşleri'nde çalışma şartlarının zor olması ve yoğun mesai gerektirmesi ilgi konusu olmuştur. Bu duruma ilaveten mavi yakalı çalışan mevcudunun beyaz yakalı çalışan mevcudundan sayıca fazla olması ise bu kurumun tercih edilmesine neden olmuştur.

Gerçekleştirilen bu çalışmaya ilişkin veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Çalışmada Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları için kullanılan ifadeler birer örnek verilecek olursa; Etkileşimsel adalet: “Kurumdaki görev dışı işlerin personele eşit dağıtıldığını düşünüyorum”. İşlemsel adalet: “Kurum yöneticilerimiz, tüm personele nazik davranır”. Dağıtımsal adalet: “Kurum yöneticilerimiz bizimle ilgili verdiği kararları tek tek tüm personele mantıklı biçimde açıklar” şeklinde ifadelerin kullanıldığı görülmüştür.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları için kullanılan ifadeler birer örnek verilecek olursa; Korunmacı sessizlik: “Çatışmalardan kaçınmak için kurumda sessiz kaldım”. Korunmacı sessizlik: “Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için kurumda sessiz kaldım”. Kabullenici sessizlik: “Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için kurumda sessiz kaldım” şeklinde ifadelerin kullanıldığı görülmüştür.

Niehoff ve Moorman (1993)'ün geliştirdiği ve Polat (2007)'nin Türkçe'ye uyarladığı 19 maddeden ve 3 boyuttan meydana gelen örgütsel adalet ölçeği ve Dyne vd., (2003)'ün geliştirdiği ve 15 madde ve 3 boyuttan meydana gelen örgütsel sessizlik ölçeğinden yararlanılmıştır.

Örgütsel adalet ölçeğinin ilk 6 maddesi dağıtımsal adalet, ikinci 9 maddesi işlemsel adalet ve son 4 maddesi ise, etkileşimsel adalet boyutundan oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin ilk 6 maddesi korunmacı sessizlik, ikinci 5 maddesi korunmacı sessizlik ve son 4 maddesi kabullenici sessizliktir. Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ölçeğindeki ifadeler Likert Tipi 5'li ölçeklemeye göre hazırlanmıştır.

Çalışma için İnönü Üniversitesi etik kurullarından biri olan Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu'ndan 10/08/2023 tarih ve 8/11 sayılı kararı ile etik kurulundan onay alınmıştır. Kars İli 24. Bölge Müdürlüğü Devlet Su İşleri'nden ise, 16/05/2023 tarihli ve E-71316372-929-3393636 sayılı kararı ile de kurumdan gerekli izin alınmıştır. Kars İli 24. Bölge Müdürlüğü Devlet Su İşleri'nde personele gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır. Çalışmaya ilişkin anketler, gönüllü katılım esasına dayandırılarak toplanılmıştır. Çalışmanın anketleri direkt olarak elden dağıtılmış ve SPSS 25.0 ve AMOS 25.0 programından yararlanılmıştır. Analizler için frekans dağılımları, standart sapma,

basıklık, ortalama, çarpıklık, normal dağılım, keşfedici faktör, çoklu regresyon ve doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır.

3.5. Bulgular

3.5.1. Betimsel İstatistikler

Çalışmadaki katılımcıların %84,9'u erkek ve %15,1'i ise kadın olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %14,6'sı 30 yaş ve bu yaşın altında olup, %25,7'sinin 31-40, %44'ünün 41-50 ve %15,1'inin ise, 51 yaş ve üstünde yaş aralığında bulunduğu, %39,3'ünün bekâr ve %60,7'sinin evli ve %24,7'sinin memur ve %75,3'ünün yönetici olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada asıl incelenmek istenenin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki olması nedeniyle demografik bilgilerin değişkenlerle olan ilişkilerine yer verilmemiştir.

3.5.2. Analiz Sonuçları

3.5.2.1. Ortalama, Standart Sapma, Skewness ve Kurtosis

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin toplanan verilerin normal dağılım durumları ele alınmıştır. Buna göre Kurtosis ve Skewness analizleri kullanılarak (George ve Mallery, 2010) veriler analiz edilmiş ve verilerin -2.0 ve +2.0 arasında yer aldığı tespit edilmiştir (George ve Mallery, 2010).

Tablo 1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ortalama, Standart Sapma, Skewness, Kurtosis

SORULAR	ORTALAMA	STANDART SAPMA	SKEWNESS	KURTOSİS
OSSZ1	4,57	0,589	0,347	-0,447
OSSZ2	4,66	0,475	-1,196	1,090
OSSZ3	4,33	0,496	0,422	-0,104
OSSZ4	4,54	0,505	-0,985	-1,627
OSSZ5	4,78	0,509	0,286	-0,258
OSSZ6	4,65	0,507	-0,961	-1,044
OSSZ7	4,34	0,500	0,372	-0,342
OSSZ8	4,66	0,500	-1,012	-1,167
OSSZ9	4,33	0,504	0,314	-0,228
OSSZ10	4,66	0,506	-1,378	0,663
OSSZ11	4,36	0,501	-0,952	-1,010
OSSZ12	4,71	0,506	0,344	-0,743
OSSZ13	4,30	0,475	-1,196	-1,321
OSSZ14	4,31	0,534	0,189	0,090
OSSZ15	4,38	0,505	0,275	-1,044

Tablo 2. Örgütsel Adalet Ölçeği Ortalama, Standart Sapma, Skewness, Kurtosis

SORULAR	ORTALAMA	STANDART SAPMA	SKEWNESS	KURTOSİS
OA1	4,92	0,297	-1,642	1,345
OA2	4,28	0,500	0,388	-0,585
OA3	4,64	0,551	-1,212	0,491
OA4	4,29	0,547	0,261	-0,627
OA5	4,64	0,511	-1,172	0,385
OA6	4,33	0,543	0,269	-0,965
OA7	4,62	0,318	-1,016	-0,088
OA8	4,90	0,500	-1,406	1,740
OA9	4,40	0,518	0,292	-1,626
OA10	4,69	0,504	-1,378	0,932
OA11	4,37	0,486	0,295	-1,366
OA12	4,70	0,508	-1,164	0,088
OA13	4,35	0,505	0,275	-1,159
OA14	4,66	0,509	-0,958	-0,258
OA15	4,34	0,507	0,286	-1,044
OA16	4,65	0,500	-0,961	-0,342

OA17	4,34	0,504	0,372	-1,167
OA18	4,66	0,506	-1,012	-0,228
OA19	4,33	0,504	0,314	-1,010

3.5.2.2. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

3.5.2.2.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel sessizlik ölçeği için Bartlett küresellik test değerleri ve Kaiser-MeyerOlkin katsayısı ele alınmıştır. BartlettChi-Square değeri 2014,121, KMO değeri 0,748 ve serbestlik derecesi 164'tür. Bu nedenle küresellik testi anlamlıdır ve faktör analizi yapmak için yeterlidir (Field, 2000). KMO değerinin 0,60 veya 0,60'ın üzerinde olması örnekleme faktör analizi yapılabilme için uygundur (Gürbüz ve Şahin, 2018:320). Bartlett küresellik testinin anlamlı olması maddelerin arasında bulunan korelasyon ilişkilerinin yeterli olmasına bağlıdır. Maddelere direkt olarak döndürme işlemi yapılmıştır. Bu üç faktör toplam varyansın 65,326'sını açıklamıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinde özdeğeri birden büyük üç faktör vardır. Birinci faktörün özdeğeri: 4,089 olup varyansın 27,259'unu, ikinci faktörün özdeğeri: 3,665 olup varyansın 24,443'ünü, üçüncü faktörün özdeğeri: 2,045 olup varyansın 13,634'ünü açıklamaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analiz Sonuçları

NO	SORU	FaktörYükleri		
		Korunmacı	Korunmacı	Kabullenici
1	ÖSSZ1	0,511		
2	ÖSSZ3	0,569		
3	ÖSSZ5	0,622		
4	ÖSSZ7	0,749		
5	ÖSSZ9	0,810		
6	ÖSSZ11	0,849		
7	ÖSSZ15	0,834		
8	ÖSSZ2		0,891	
9	ÖSSZ4		0,763	
10	ÖSSZ6		0,646	
11	ÖSSZ8		0,632	
12	ÖSSZ10		0,485	
13	ÖSSZ12		0,891	
14	ÖSSZ13			0,944
15	ÖSSZ14			0,949
Özdeğerler		4,089	3,665	2,045
Varyans (%)				
Kaiser-Meyer-OlkinDeğeri:0,748		27,259	24,433	13,634
Bartlett KüresellikTesti: $\chi^2(164):2014,121$ p<,000				
ToplamAçıklanan Varyans: %65,326				

3.5.2.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel adalet ölçeği için Bartlett küresellik test değerleri ve Kaiser-MeyerOlkin (KMO) katsayısı ele alınmıştır. BartlettChi-Square değeri 3335,945, KMO değeri 0,817 ve serbestlik derecesi 190'dır. Bu nedenle küresellik testi anlamlıdır ve faktör analizi yapmak için yeterlidir (Field, 2000). KMO değerinin 0,60 veya 0,60'ın üzerinde olması örnekleme faktör analizi yapılabilme için uygundur (Gürbüz ve Şahin, 2018:320). Bartlett küresellik testinin anlamlı olması maddelerin arasında bulunan korelasyon ilişkilerinin yeterli olmasına bağlıdır. Maddelere direkt olarak döndürme işlemi yapılmıştır. Bu üç faktör toplam varyansın 59,020'sini açıklamıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin toplam varyansına göre, örgütsel adalet ölçeğinde özdeğeri birden büyük üç faktör vardır. Bu faktörlerden birinci faktörün özdeğeri: 3,572 olup varyansın 19,858'ini, ikinci faktörün özdeğeri: 3,494 olup varyansın 19,471'ini ve üçüncü faktörün özdeğeri: 3,738 olup varyansın 19,691'ini açıklamaktadır.

Tablo 4. Örgütsel Adalet Ölçeği Keşfedici Faktör Analiz Sonuçları

NO	SORU	FaktörYükleri		
		Dağıtımsal	İşlemsel	Etkileşimsel
1	OA1	0,495		
2	OA8	0,593		
3	OA10	0,601		
4	OA12	0,728		
5	OA14	0,666		
6	OA16	0,592		
7	OA18	0,626		
8	OA9		0,683	
9	OA11		0,708	
10	OA13		0,691	
11	OA15		0,715	
12	OA17		0,745	
13	OA19		0,601	
14	OA2			0,554
15	OA3			0,497
16	OA4			0,637
17	OA5			0,677
18	OA6			0,683
19	OA7			0,681
Özdeğerler		3,572	3,494	3,738
Varyans (%)				
Kaiser-Meyer-OlkinDeğeri: 0,817		19,858	19,471	19,691
Bartlett KüresellikTesti: $\chi^2(190): 3335,945 p<,000$				
ToplamAçıklanan Varyans: %59,020				

3.5.2.3. Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları

3.5.2.3.1. Örgütsel Sessizlik Doğrulatoryı Faktör Analiz Sonuçları

Tablo 5. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları

Değişken	X ² /df	RMSEA	NFI	GFI	CFI	CR	AVE	α
KorunmacıSessizlik	1,48	0,022	0,955	0,989	0,957	0,880	0,588	0,784
KorunmacıSessizlik	1,57	0,029	0,971	0,994	0,979	0,890	0,669	0,881
KabulleniciSessizlik	1,53	0,024	0,963	0,980	0,968	0,873	0,583	0,792

Örgütsel sessizlik ölçeği iyi uyum kriterleri ele alınmıştır. Buna göre korunmacı sessizlik $x^2/df=1,48$, $GFI=0,989$, $NFI=0,971$, $CFI=0,957$, $RMSEA=0,022$, $p<0,001$, $CR=0,880$, $AVE=0,588$ ve $\alpha=0,784$ 'tür. Korunmacı sessizlik $x^2/df=1,57$; $GFI=0,994$, $NFI=0,971$, $CFI=0,979$, $RMSEA=0,029$ ve $p<0,001$, $AVE=0,669$; $CR=0,890$ ve $\alpha=0,873$ 'dir. Kabullenici sessizlik $x^2/df=1,53$; $GFI=0,980$; $NFI=0,963$, $CFI=0,968$, $RMSEA=0,044$ ve $p<0,001$, $CR=0,891$, $AVE=0,583$ ve $\alpha=0,792$ 'dir.

Modelden elde edilen sonuçların uyum kriterlerini sağladığı görülmüştür. Bu nedenle modifikasyon indekslerine bakılmamıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin açıklanan ortalama varyansı $AVE\geq 0,50$ ve bileşik güvenilirliği ise, $CR\geq 0,70$ olmalıdır (Özdemir ve Güneren, 2023:1657). Cronbach Alfasi $\alpha>0,70$ 'den daha büyüktür. Bütün alt boyutlarının α ise 0,792 ile 0,881 arasındadır. Ölçeğe ait alt boyutlar bileşik güvenilirliği 0,873 ile 0,890 arasındadır. AVE'si 0,583 ile 0,669 arasındadır.

3.5.2.3.2. Örgütsel Adalet Doğrulatoryı Faktör Analiz Sonuçları

İyi uyum kriterleri $RMSEA\leq 0,05$ (Chen vd., 2008), $CFI\leq 1,00$ (Baumgartner ve Homburg, 1996), $NFI\leq 1,00$ (Bentler ve Bonett,1980), $GFI\leq 1,00$ (Bentler, 1980), $x^2/df\leq 2$ (Kline, 2011)'dir.

Tablo 6. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analiz Sonuçları

Değişken	X ² /df	RMSEA	NFI	GFI	CFI	CR	AVE	α
EtkileşimselAdalet	1,43	0,029	0,971	0,987	0,979	0,880	0,578	0,794
İşlemselAdalet	1,38	0,017	0,953	0,964	0,977	0,811	0,549	0,787
DağıtımsalAdalet	1,45	0,033	0,978	0,973	0,981	0,824	0,563	0,791

Örgütsel adalet ölçeği iyi uyum kriterleri ele alınmıştır. Bunun sonucunda etkileşimsel adalet $x^2/df=1,43$, $GFI=0,987$, $NFI=0,971$, $CFI=0,979$, $RMSEA=0,029$, $p<0,001$, $CR=0,880$, $AVE=0,578$ ve $\alpha=0,794$ 'tür. İşlemsel adalet $x^2/df=1,38$; $GFI=0,964$, $NFI=0,953$, $CFI=0,977$, $RMSEA=0,017$ ve $p<0,001$, $AVE=0,769$; $CR=0,811$ ve $\alpha=0,787$ 'dir. Dağıtımsal adalet $x^2/df=1,45$; $GFI=0,973$; $NFI=0,978$, $CFI=0,981$, $RMSEA=0,033$ ve $p<0,001$, $CR=0,824$, $AVE=0,563$ ve $\alpha=0,791$ 'dir.

Modelden elde edilen sonuçların uyum kriterlerini sağladığı görülmüştür. Bu nedenle modifikasyon indekslerine bakılmamıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin açıklanan ortalama varyansı $AVE\geq 0,50$ ve bileşik güvenilirliği ise, $CR\geq 0,70$ olmalıdır (Özdemir ve Güneren, 2023:1657). Cronbach Alfasi $\alpha>0,70$ 'den daha büyüktür. Bütün alt boyutlarının α ise 0,787 ile 0,794 arasındadır. Ölçeğe ait alt boyutların bileşik güvenilirliği 0,811 ile 0,880 arasındadır. AVE'si 0,549 ile 0,578 arasındadır.

3.5.2.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizliğe Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 7. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Korelasyon Analiz Sonuçları

	Örgütsel Adalet-Ort.	Etkileşimsel Adalet-Ort.	İşlemsel Adalet-Ort.	Dağıtımsal Adalet-Ort.	Örgütsel Sessizlik-Ort.	Korunmacı Sessizlik -Ort.	Korunmacı Sessizlik-Ort.	Kabullenici Sessizlik--Ort.
Örgütsel Adalet-Ort.	1	-,714**	-,707**	-,600**	-,619**	-,564**	-,344**	-,367**
Etkileşimsel Adalet-Ort.	-,714**	1	-,169**	,073	-,226**	-,097*	,012	-,380**
İşlemsel Adalet-Ort.	-,707**	-,169**	1	-,346**	-,518**	-,679**	-,186**	-,184**
Dağıtımsal Adalet--Ort.	-,600**	,073	-,346**	1	-,606**	-,478**	-,635**	-,128**
Örgütsel Sessizlik--Ort.	-,619**	-,226**	-,518**	-,606**	1	-,712**	-,701**	-,667**
Korunmacı Sessizlik --Ort.	-,564**	-,097*	-,679**	-,478**	-,712**	1	-,227**	-,204**
Korunmacı Sessizlik--Ort.	-,344**	-,012	-,186**	-,635**	-,701**	-,227**	1	-,233**
Kabullenici Sessizlik--Ort.	-,367**	-,380**	-,184**	-,128**	-,667**	-,204**	-,233**	1

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında negatif ($r=-,619$) ilişki bulunmaktadır. Etkileşimsel adalet ve korunmacı sessizlik arasında negatif ($r=-,097$) ilişki bulunmaktadır. İşlemsel adalet ve korunmacı sessizlik arasında negatif ($r=-,679$) ilişki bulunmaktadır. Dağıtımsal adalet ve korunmacı sessizlik arasında negatif ($r=-,478$) ilişki bulunmaktadır.

Yine çalışmada etkileşimsel adalet ve korunmacı sessizlik arasında ($r=,012$) herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. İşlemsel adalet ve korunmacı sessizlik arasında negatif ($r=-,186$) ilişki bulunmaktadır. Dağıtımsal adalet ve korunmacı sessizlik arasında negatif ($r=-,635$) ilişki bulunmaktadır.

Son olarak, çalışmada etkileşimsel adalet ve kabullenici sessizlik arasında negatif ($r=-,380$), işlemsel adalet ve kabullenici sessizlik arasında negatif ($r=-,184$) ve dağıtım adaleti ve kabullenici sessizlik arasında negatif ($r=-,128$) ilişki bulunmaktadır.

3.5.2.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Regresyon Analizi

Örgütsel sessizliğin yordanabilmesi amacıyla örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon sonuçları Tablo 8, 9 ve 10'dadır.

Tablo 8. Korunmacı Sessizlik Boyutu Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	B	SH	β	T	Sig.
Sabit	5,117	0,328	-	14,678	,000
EtkileşimselAdaleti	0,043	0,041	0,034	0,879	,568
İşlemselAdalet	0,057	0,037	0,052	2,745	,071
DağıtımsalAdalet	-0,34	0,031	-0,043	-6,123	,000

Tablo 8'de örgütsel sessizlik ölçeğinin bütün alt boyutlarının, örgütsel adalet ölçeğinin bütün alt boyutlarını anlamlı şekilde yordamaktadır ($F=24,425$; $p<,001$). Yordayıcı değişkenler, örgütsel sessizlik boyutundaki değişimin %8'ini ($R=0,284$; $R^2=0,8$) açıklamaktadır. Korunmacı

sessizlik boyutu etkileşimsel adalet boyutunu ($\beta=0,034$; $p<,05$) negatif yönde yordamamaktadır. Örgütsel korunmacı sessizlik boyutu işlemsel adalet boyutunu ($\beta=,052$; $p<,05$) negatif yönde yordamamaktadır. Korunmacısessizlik boyutu dağıtımsal adalet boyutunu ($\beta=-,043$; $p<,05$) negatif yönde yordamaktadır.

Tablo 9. Korunmacı Sessizlik Boyutu Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	B	SH	β	T	Sig.
Sabit	1,567	0,321	-	8,393	,000
EtkileşimselAdalet	-0,567	-0,048	-0,068	-14,653	,000
İşlemselAdalet	0,047	0,038	0,047	0,542	,477
DağıtımsalAdalet	0,055	0,042	0,068	1,981	,323

Tablo 9’da örgütsel sessizlik ölçeğinin bütün alt boyutlarının, örgütsel adalet ölçeğinin bütün alt boyutlarını anlamlı şekilde yordamaktadır ($F=94,342$; $p<,001$).Yordayıcı değişkenler, örgütsel sessizlik boyutundaki değişimin %29,5’ini ($R=0,543$; $R^2=0,295$) açıklamaktadır. Korunmacı sessizlik boyutu etkileşimsel adalet boyutunu ($\beta=-0,68$; $p<,05$) negatif yönde yordamaktadır. Korunmacı sessizlik boyutu işlemsel adalet boyutunu ($\beta=,047$; $p<,05$) negatif yönde yordamamaktadır. Korunmacı sessizlik boyutu dağıtımsal adalet boyutunu ($\beta=,068$; $p<,05$) negatif yönde yordamamaktadır.

Tablo 10. Kabulenci Sessizlik Boyutu Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	B	SH	β	T	Sig.
Sabit	0,567	0,214	-	5,236	,000
EtkileşimselAdalet	-0,456	0,048	-0,365	-13,244	,000
İşlemselAdalet	-0,081	0,042	-0,671	-11,874	,000
DağıtımsalAdalet	0,054	0,037	0,084	2,336	,037

Tablo 10’da örgütsel sessizlik ölçeğinin bütün alt boyutlarının, örgütsel adalet ölçeğinin bütün alt boyutlarını anlamlı şekilde yordamaktadır ($F=107,654$; $p<,001$). Yordayıcı değişkenler, örgütsel sessizlik boyutundaki değişimin %31,9’ünü ($R=0,565$; $R^2=0,319$) açıklamaktadır. Kabulenci sessizlik boyutu etkileşimsel adalet boyutunu ($\beta=-0,365$; $p<,05$) negatif yönde yordamaktadır. Kabulenci sessizlik boyutu işlemsel adalet boyutunu ($\beta=-,671$; $p<,05$) negatif yönde yordamaktadır. Kabulenci sessizlik boyutu dağıtımsal adalet boyutunu ($\beta=,084$; $p<,05$) negatif yönde yordamamaktadır.

Hipotez Sonuçları:

Elde edilen analizler sonucunda hipotezlerden H1a, H1b, H1e, H1f ve H1ı hipotezleri reddedilmiş ve H1, H1c, H1d, H1g, H1h hipotezleri ise, kabul edilmiştir.

4. SONUÇ

Çalışana mesaiye uyma konusunda kurumun adil davranması, personel arasında eşit işe eşit ücret tarifesinin uygulanması, çalışana ödül dağıtılması hususunda tarafsız olunması, terfi sürecinde yazılı kurallara sıkı sıkıya bağlı kalınması, iş yerindeki karar alma mekanizmalarının doğru ve adaletli olduğunun ispat edilmesi sonucunda meydana gelen örgütsel adalet konusu bu çalışmada incelenmiştir. Çalışanın örgütsel adaletinin yüksek olmasının örgütsel sessizliğini ne derece etkilediği de araştırılmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında bulunan ilişkiyi ele almanın da ilgili literatüre katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

Çalışmadan elde edilen bulgular ele alındığında, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışmadaki bulgularda; Taşkiran (2010)’nun yaptığı çalışmayla benzerlik göstermemekte iken Önder (2017); She vd., (2023); Zahed (2015); Mirmohhamdi ve Merefat (2014)’ün yaptığı çalışmayla benzerlik göstermektedir.

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin bulgular ele alındığında ise;

Etkileşimsel adalet ve kabullenici sessizlik arasında negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Köse (2018); Kavak (2016)'nın yaptığı çalışmayla benzerlik göstermektedir. Ancak etkileşimsel adaletin korunmacı ve korumacı sessizlik ile negatif ilişkisi olduğu belirlenmemiştir. Yöneticilerin personele karşı sergilemiş oldukları hoşgörüsüz ve nezaketsiz davranışların bir sonucu olarak çalışanların kurumda sessiz kalabilecekleri söylenebilir. Ayrıca çalışanların kuruma karşı düşük korunmacı ve korumacı sessizlik davranışı sergilemesinin temel nedeni yöneticilerinden veya diğer meslektaşlarından kendilerine karşı yapılan adaletsiz davranışlardır. Bu nedenle çalışanların kendilerine karşı sergilenen adil olmayan davranışlara karşılık olarak düşüncelerini ifade etmekten ve olumsuz durumları yönetim kademesine bildirmekten de kaçınabilecekleri söylenebilir.

Korunmacı sessizlik ve etkileşimsel adalet arasında negatif ilişki olmadığı belirlenmiştir. Ünlü (2015)'in yaptığı çalışmayla benzerlik göstermemektedir. Uslu ve Aktaş (2015); Kıranlı Güngör ve Potuk (2018); Yurtseven (2016)'nın yaptıkları çalışmayla benzerlik göstermektedir. Korumacı sessizlik ve etkileşimsel adalet arasında negatif ilişki olmadığı belirlenmiştir. Serin (2019)'un yaptığı çalışmayla benzerlik göstermemektedir. Pekşen (2023); Özçınar vd., (2015)'in yaptıkları çalışmayla benzerlik göstermektedir. Kabullenici sessizlik ve etkileşimsel adalet arasında negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Doğan ve Oğuzhan (2022); Köse (2018), Kavak (2016)'nın yaptıkları çalışmayla benzerlik göstermektedir.

İşlemsel adalet ve korunmacı sessizlik arasında negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak işlemsel adaletin korunmacı ve kabullenici sessizlik ile negatif ilişkisi olduğu belirlenmemiştir. Çalışanlara yöneticileri tarafından önyargılı ve psikolojilerini bozacak şekilde davranılmasının sonucunda sessiz kalabilecekleri söylenebilir. Ayrıca çalışanların kuruma karşı düşük korunmacı ve kabullenici sessizlik davranışı sergilemesinin temel nedeni iş yerinde meydana gelen adil olmayan davranışlara karşı her ne yaparlarsa yapsınlar sonucun değişmeyeceğini bilmelerinden de kaynaklandığı söylenebilir.

Korunmacı sessizlik ve işlemsel adalet arasında negatif ilişki belirlenmiştir. Kıranlı Güngör ve Potuk (2018)'nin yaptıkları çalışmayla benzerlik göstermemektedir. Ünlü vd., (2015); Yurtseven (2016); Kavak (2016)'ın yaptıkları çalışmayla benzerlik göstermektedir. Korumacı sessizlik ve işlemsel adalet arasında negatif ilişki olmadığı belirlenmiştir. Ünlü vd., (2015)'in yaptıkları çalışmayla benzerlik göstermemektedir. Dirican (2015)'in yaptığı çalışmayla benzerlik göstermektedir. Kabullenici sessizlik ve işlemsel adalet arasında negatif ilişki olmadığı belirlenmiştir. Serin (2019); Kavak (2016)'nın yaptıkları çalışmayla benzerlik göstermektedir.

Dağıtımsal adalet ve korunmacı ve korunmacı sessizlik arasında negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak dağıtımsal adaletin kabullenici sessizlik ile negatif ilişkisi olduğu belirlenmemiştir. Kurumda dağıtılan görevlerin veya yapılacak işlerin personelin yeteneğine göre dağıtılmaması ve çalışanların iş yerine katkıda bulunduğu kadarını geri alamayacağını düşünmelerini sonucunda sessiz kalabilecekleri söylenebilir. Ayrıca çalışanların kuruma karşı düşük kabullenici sessizlik davranışı sergilemesinin temel nedeni personelin iş yerinde meydana gelen adalet dışı davranışları da beyan etmemelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Korunmacı sessizlik ve dağıtımsal adalet arasında negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Kıranlı Güngör ve Potuk (2018); Gökyıldırım Durmuş (2019); Gün (2021)'in yaptıkları çalışmayla benzerlik göstermektedir. Korumacı sessizlik ve dağıtımsal adalet arasında negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Ünlü (2015)'in yaptığı çalışmayla benzerlik göstermemektedir. Dirican (2015); Efe (2018)'in yaptıkları çalışmayla benzerlik göstermektedir.

Kabullenici sessizlik ve dağıtımsal adalet arasında negatif ilişki olmadığı belirlenmiştir. Doğan ve Oğuzhan (2022)'nin yaptıkları çalışmayla benzerlik göstermemektedir. Emre (2010); Serin (2019); Kavak (2016)'nın yaptıkları çalışmayla benzerlik göstermektedir.

Çalışmaya ait bulgular farklı sektörlerde yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında ise, elde edilen sonuçlar şu yöndedir: She vd., (2023)'ün Çin'deki 11 farklı hastanede çalışan hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmanın sonuçlarıyla benzer özellikler göstermektedir. Kıranlı Güngör ve Potuk (2018)'in okulda ve öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmanın sonuçlarıyla benzer özellikler göstermektedir. Zahed (2015)'in İran'daki Vergi Kurumu'nda çalışan personel üzerinde yaptığı çalışmanın sonuçlarıyla benzer özellikler göstermektedir. Doğan ve Oğuzhan (2021)'in Kayseri İli'nde bulunan makine üretim fabrikasında çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçlarıyla benzer özellikler göstermektedir. Mirmohhamdi ve Marefat (2014)'ün Karaj'daki Tameen-e-ejtemayi çalışanları üzerinde yaptığı çalışmanın sonuçlarıyla benzer özellikler göstermektedir. Sevim (2021)'in özel ve kamu kurumlarında çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmanın sonuçlarıyla benzer özellikler göstermektedir. Uğurlu Kara ve Beğenirbaş (2021)'in Ankara İli'nde faaliyette bulunan üniversitelerde çalışan akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmanın sonuçlarıyla benzer özellikler göstermektedir. Taşkiran (2010)'un İstanbul İli'nde beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmanın sonuçlarıyla benzer özellikler göstermektedir.

Bütün akademik çalışmalarda olduğu üzere bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışmaya ait birinci sınırlılık sadece tek bir kamu kurumunda yani tek bir Devlet Su İşleri'nde (DSİ) yapılmış olmasıdır. Çalışmanın ikinci sınırlılığı sadece tek bir ildeki tek bir kamu kurumunda yapılmış olmasıdır. Çalışmanın üçüncü ve son sınırlılığı ise, ekonomi ve süre açısından bazı kısıtlarının bulunmasıdır.

Bu çalışmayla ilgili öneriler şunlar olacaktır:

Kurumda çalışanların etkin ve verimli olabilmeleri için yönetim kademesinin görev ve yetki paylaşımını daha adil ve etik bir şekilde yapmaları önerilebilir. Kurumda çalışanların gözlemediği etik dışı davranışların süreklilik arz etmemesi için yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında uygun yasalar hazırlanabilir. Personelin kurumdaki performanslarının düşmemesi için bütün çalışanlar arasında adil, saygılı, nazik ve hoşgörülü bir ortam yaratılabilir. Yine kurumda meydana gelmiş ya da gelebilecek adalet dışı davranışların önlenmesi için konferanslar düzenlenebilir, eğitimler verilebilir. Son olarak, kurumda çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerini iş yerine aktarabilmeleri için eşit işe ücret, adil terfi ve uzmanlığa bağlı atamalar yapılabilir. Bu çalışma bir kamu kurumu olan Devlet Su İşleri 24. Bölge Müdürlüğü'nde gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yapılabilecek çalışmalar farklı bölgelerde yer alan Devlet Su İşleri'nde, Karayolları Genel Müdürlükleri'nde, Devlete ait Araştırma Hastaneleri'nde, Devlet Hastaneleri'nde, Milli Eğitim Bakanlığı'na ait okullar ve özel sektörde faaliyette bulunan firmalarda da yapılabilir. Örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik ve örgütsel adalet; örgütsel sinizm ve örgütsel adalet; örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasında da yapılabilir. Çalışmaya demografik değişkenler dâhil edilerek de çalışma yeniden çalışılabilir.

Etik Beyan

“Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı çalışmanın yazılması ve yayınlanması süreçlerinde Araştırma ve Yayın Etiği kurallarına riayet edilmiş ve çalışma için elde edilen verilerde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır. Çalışma için İnönü Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu'ndan 10/08/2023 tarih ve 8/11 sayılı kararı ile etik onay alınmıştır. Kars İli 24. Bölge Müdürlüğü Devlet Su İşleri'nden ise, 16/05/2023 tarihli ve E-71316372-929-3393636 sayılı kararı ile gerekli izin alınmıştır.

Katkı Oranı Beyanı

Çalışmadaki yazarların tümü çalışmanın yazılmasından taslağın oluşturulmasına kadar tüm süreçlere katkı yapmış ve nihai halini okuyarak onaylamıştır.

Çatışma Beyanı

Yapılan bu çalışma gerek bireysel gerekse kurumsal/örgütsel herhangi bir çıkar çatışmasına yol açmamıştır.

KAYNAKÇA

- Akdeniz, M. O. (2018). Örgütsel Sessizliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi ve İşletmelerde Bir Uygulama. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Akıner, Ö. (2020). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyol, B. ve Akçay, R. C. (2013). Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(5), 147-164.
- Aliyeva, A. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- AllahyariSani, R. ve Yavuz, E. (2018). İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 754-778.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar Questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 803-812.
- Arı, A. (2015). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Akademisyenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Bagheri, G., Zarei, R., ve Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Bartlett, J. E., Kortlik, J. W., ve Higgins, C. C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Baumgartner, H. ve Homburg, C. (1996). Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Bayar, Y. (2022). Örgütsel Adalet Algısıyla İlgili Türkiye'deki Yükseköğretim Kurumu Öğrencilerine Yapılan Araştırmalar: Literatür Taraması. *Social Science Development Journal*, 7(29), 128-138.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G. ve Esatoğlu, A. E. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (7), 248-266.
- Bentler, P. M. (1980). Multivariate Analysis with Latent Variables: Causal Modeling. *Annual Review of Psychology*, (31), 419-456.
- Bentler, P. M. ve Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in The Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.

Alhas, F. (2024). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26(46), 187-209.

- Bozkurt, S. (2016). Örgütlerde Sessizliğe Yönelik Tutumlar İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45), 722-733.
- Bulunuz, A. (2019). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Bülbül, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Büyükeşe, T. ve Dağ, K. (2018). Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracı Rolü. *Social Sciences Studies Journal (SSS Journal)*, 4(15), 979-994.
- Canitez, S. (2022). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, (42), 1-9.
- Cansoy, R. ve Polatcan, M. (2018). Türkiye’de Okullarda Örgütsel Adalet Araştırmaları: Ampirik Araştırmalara Bir Bakış. *Turkish Studies*, (13)4, 163-184.
- Castillo, C. ve Fernandez, V. (2016). Relationships between The Dimensions of Organizational Justice and Students’ Satisfaction in University Contexts. *Intangible Capital*, 13(2), 282-301.
- Chen, F., Curran, P. J., Bollen, K. A., Kirby, James, B., ve Paxton, P. (2008). An Empirical Evaluation of the Use of Fixed Cutoff Points in RMSEA Test Statistic in Structural Equation Models. *Sociological Methods and Research*, (36), 462-494.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler için Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Çetindere, E. D. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları ile Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çiftçi, G. E. (2015). Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Çivilidağ, A. ve Durmaz, Ş. (2022). Üniversite İdari Personeli Üzerinde İş Stresi, Sanal Kaytarma ve Örgütsel Adalet’in İncelenmesi. *International Journal of Eurasia Social Sciences (IJOESS)*, 13(49), 823-846.
- Davarcı, M. (2021). Örgütsel Adalet ve Güvenin Bilgi Paylaşımına Etkisi. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Demirbaş, F. ve Bostancı, A. B. (2020). Okulların Örgütsel Öğrenmeleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1426-1439.
- Demiryürek, M. (2019). Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Devlet Su İşleri 24. Bölge Müdürlüğü (2023). “Devlet Su İşleri 24. Bölge Müdürlüğü Personel Sayısı”, <https://bolge24.dsi.gov.tr/Sayfa/Detay/968>. (24.07.2023).
- Dirican, M. (2015). Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Doğan, S. ve Oğuzhan, Y. S. (2022). A Research on the Effect of Organizational Justice on Organizational Silence and Commitment to the Organization. *Cumhuriyet University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 23(1), 183-203.

Alhas, F. (2024). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26(46), 187-209.

- Doğanay, E. (2022). Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Dyne, L. V., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Efe, D. (2018). Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Emre, O. (2010). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, İ., ve Songur, C. (2014). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları: Hemşireler Hangi Konularda Sessizdirler?. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 131-153.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows*. New Delhi: Sage Publications.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update*. Boston: Pearson.
- Gökyıldırım Durmuş, H. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *KSU İİBF Dergisi*, (2), 107-134.
- Güleç Solak, S. ve Erok, M. (2018). Örgütsel Sessizlik Sarmalında Örgütsel Vatandaşlık: Karaman İli Örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 53(3), 1337-1356.
- Gün, E. (2021). Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzincan.
- Güneş, A. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki (Pendik İlçesi Örneği). Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011). The Effect Of Leadership Behaviours On Mid-Level Managers And Its Relationship With Burnout Levels Of Managers: A Research In Kuşadası Hotel Enterprises. *Journal of Administrative Sciences*, 9(2), 281-296.
- Halbaw, A. (2018). Erbil Temel Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarıyla Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- Kahya, C. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi. *Turkish Studies*, 10(10), 523-546.
- Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. (2014). Okul Yöneticilerinin Hesap Verebilirliği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 29(2), 115-128.

Alhas, F. (2024). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26(46), 187-209.

- Karkı, A. (2017). Kamu Kurumlarında Örgütsel Sessizlik ile İş Tatmini İlişkisi Sivas İli Örneği. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Kavak, O. (2016). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisi. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Kaya, B. (2022). Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerde Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılarının İncelenmesi. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 8(22), 95-105.
- Kaya, H. (2021). Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Kuşadası Örneği. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Keklik, B. ve Coskun Us, N. (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161.
- Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kır, A. (2018). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi. Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kıranlı Güngör, S. ve Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(3), 723-742.
- Kinter, O. (2020). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. (3rd ed.). Guilford Press.
- Knoll, M. ve 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.
- Korkmaz, E. (2018). The Relationship Between Organizational Silence and Allen-Meyer Organizational Commitment Model: A Research In The Health Sector In Turkey. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 200-213.
- Köse, S. (2018). Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Kurnaz, S. (2019). Liderlik Tarzı Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolü: Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Macit, G. ve Erdem, R. (2020). Örgütsel Sessizliğe Dair Kavramsal Bir İnceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 93-114.
- Mıhçı, Y. (2021). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinin İncelenmesi Muhasebe Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma. Karabük Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Karabük.
- Mirmohammadi, S. M. ve Marefat, A. (2014). The Effect of Perceived Justice and Organizational Silence on Organizational Commitment. *International Review of Management and Business Research*, 3(3), 1773-1789.

Alhas, F. (2024). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26(46), 187-209.

- Morrison E. W. ve Milliken F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational Silence: Its Devastating Role of Organizational Success. *Case Studies Journal*, 5(8), 144-164.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, (36), 527-556.
- Odabaşı Bozça, T. (2019). Örgütsel Adalet Algısı ve İşle Bütünleşme İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Liseleri Örneği. *Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Edirne.*
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 18(2), 669-686.
- Özçınar, M. F., Demirel, Y., ve Özbezek, D. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 150-171.
- Özdemir, S. ve Güneren, E. (2023). Deneyimsel Değer ve Davranışsal Niyet Arasındaki İlişkide Müşteri Memnuniyetinin Aracılık Rolü: Kapadokya Kaya Oteller Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 11(2), 1641-1675.
- Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. *e-internationaljournal of educational research*, 3(4), 33-49.
- Özlu, N. (2020). Örgütsel Sessizliğin Nedenlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.*
- Özmen, M ve Köseoğlu, İ. (2017). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(19), 1-18.
- Öztürk, İ. (2019). Örgütsel Sessizlik ve Boyutları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 365-379.
- Pekşen, O. N. (2023). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Davranışlarına Etkisi. *Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Tokat.*
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.*
- Riantoputra, C. D., Maharissa, W., ve Faridhal, T. (2016). Acquiescent and Defensive Silence in an Indonesian Context. *Makara Hubs-Asia*, 20(2), 121-129.
- Ruçlar, K. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki-Sakarya Üniversitesi Örneği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.*
- Saedipour, B., Akbarib, P. ve Alizade, Z. (2021). The Role of Organizational Silence & Organizational Mobbing on the Turnover Intention. *International Journal of Ethics & Society (IJES) Journal*, 3(1), 59-69.

Alhas, F. (2024). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26(46), 187-209.

- Sarianti, R. ve Armida, S. (2021). Organizational Justice Dimensions and Perceived Organizational Support: Preliminary Findings. *Advances in Economics, Business and Management Research*, (179), 626-631.
- Saygılı, M., Ergüç, G., ve Özer, Ö. (2016). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Performansı Düzeylerinin Belirlenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (49), 485-500.
- Serin, E. (2019). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Serinkan, C. ve Mengüloğlu, M. A. (2021). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesinde Görgül Bir Araştırma. *Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies*, (2), 27-72.
- Sevim, S. (2021). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- She, J., Zhang, R., Li, Y., Mei, Y., ve Li, H. (2023). Effect of Ethical Leadership on Nurses' Organizational Silence: The Mediating Role of Organizational Justice. *Hindawi Journal of Nursing Management*, 1-10.
- Solmaz, G. ve Serinkan C. (2020). Örgütlerde Güç Mesafesinin Örgütsel Sessizlik ile İlişkisi: Bir Alan Araştırması. *Yeni Fikir Dergisi*, 12(25), 02-19.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tatar, H. ve Ayık, A. (2020). Örgüt İklimi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. *Journal of Social Research and Behavioral Sciences*, 6(11), 49-72.
- Tekel, M. (2019). Öğretmen Algularına Göre Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kemalpaşa Örneği). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tekin, Y. F. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları, Motivasyon Düzeyleri ve Performansları: Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tokgöz, B. (2021). Lise Öğretmenlerinin İş Yaşamında Yalnızlık Düzeyleri İle Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Tokmak, M. (2018). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Uğurlu Kara, A. ve Beğenirbaş, M. (2021). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Yöneticiye Duyulan Güvenin Düzenleyici Rolü. *Bmij*, 9(3), 956-975.

Alhas, F. (2024). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26(46), 187-209.

- Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi (Hatay İli Örneği). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uslu, S. ve Aktaş, H. (2015). Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Adalet ve Yönetici Desteği Etkileşimi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. 3. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunuldu, Tokat, Türkiye, 06/07 Kasım 2015.
- Ünlü, Y. (2015). İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, 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.
- Ürek, D., Bilgin Demir, İ., ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 122-141.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 83-99.
- Yenihan, B. ve Cerev, G. (2016). Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Kocaeli-Gölcük'te Görev Yapan Kadın Öğretmenlere Yönelik Bir İnceleme. *JED/GKD*, 10(2), 86-104.
- Yolcu, M. A. (2021). Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik ile Öğretmen Özerkliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yurtseven, O. (2016). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi. Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Yürür, Ş., Sayılar, Y., Yeloğlu, H. O., ve Sözen, C. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 1-26.
- 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.

Extended Abstract

Examining The Relationship between Organizational Justice and Organizational Silence

Aim: The study aimed to examine the relationship between organizational justice and organizational silence.

Method: The organizational justice scale consisting of 19 items and 3 dimensions developed by Niehoff and Moorman (1993) and adapted to Turkish by Polat (2007) and Dyne et al. the organizational silence scale, developed by, (2003) and consisting of 15 items and 3 dimensions, was used. The statements in the organizational justice and organizational silence scale were prepared according to the Likert Type 5 scale. The questionnaires of the study were distributed directly by hand and the SPSS 25.0 and AMOS 25.0 program were used. Frequency distributions, standard deviation, kurtosis, mean, skewness, normal distribution, exploratory factor, multiple regression and confirmatory factor analysis were used for the analyses.

Findings: The protective silence dimension does not predict the interactional justice dimension and the protective silence dimension does not predict the transactional justice dimension in a negative way. The protective silence dimension negatively predicts the distributive justice dimension. The protective silence dimension negatively predicts the interactive justice dimension. The protectionist silence dimension predicts the transactional justice dimension and the protectionist silence dimension predicts the distributive justice dimension (negatively). The accepting silence dimension negatively predicts the interactional justice dimension and the accepting silence dimension negatively predicts the transactional justice dimension. The accepting silence dimension does not predict the distributive justice dimension in a negative way.

Conclusions: It has been determined that there is a negative relationship between organizational and organizational silence. While the findings in the study do not show any similarity with the study conducted by Taşkıran (2010), Önder (2017); She et al., (2023); Zahed (2015); It shows similarities with the work done by Mirmohamdi and Marefat (2014). It has been determined that there is a negative relationship between interactional justice and silence. Köse (2018) shows similarities with the study conducted by Kavak (2016). However, it has not been determined that interactive justice has a negative relationship with protective and protective silence. It has been determined that there is no negative relationship between protective silence and interactive justice. It does not show any similarity with the work done by Ünlü (2015). It is similar to the studies conducted by Uslu and Aktas (2015); Kıranlı Güngör and Potuk (2018); Yurtseven (2016). It has been determined that there is no negative relationship between protective silence and interactive justice. It does not show any similarity with the study conducted by Serin (2019). Pekşen (2023); Özçınar et al., shows similarities with the study conducted by (2015). It has been determined that there is a negative relationship between silence and interactional justice. Doğan and Oğuzhan (2022) shows similarities with the studies conducted by Köse (2018), Kavak (2016). It has been determined that there is a negative relationship between procedural and protective silence. However, it has not been determined that procedural justice has a negative relationship with protectionist and accepting silence.

A negative relationship has been determined between protective silence and procedural. It does not show any similarity with the study conducted by Kıranlı Güngör and Potuk (2018). Famous et al., (2015); Yurtseven (2016); Kavak (2016) shows similarities with their studies. It has been determined that there is no negative relationship between protectionist silence and procedural. Famous et al., (2015) does not show any similarity with the study they conducted. It shows similarities with the study conducted by Dirican (2015). It has been determined that there is no negative relationship between silence and procedural fairness. Cool (2019); It shows similarities with the study conducted by Kavak (2016). It has been determined that there is a negative relationship between distributive justice and protective and protective silence. However, it has not been determined that distributive justice has a negative relationship with accepting silence. It has been determined that there is a negative relationship between protective silence and distributive justice. It shows similarities with the work of Kıranlı Güngör and Potuk (2018); Gökyıldırım Durmuş (2019); Gün (2021). It has been determined that there is a negative relationship between protectionist silence and distributive justice. It does not show any similarity with the work done by Ünlü (2015). Dirican (2015) shows similarities with the study conducted by Efe (2018).

It has been determined that there is no negative relationship between silence and distributive justice. It does not show any similarity with the work done by Doğan and Oğuzhan (2022). It shows similarities with the studies conducted by Emre (2010); Serin (2019); Kavak (2016).
