

YÖNETİCİ ADALETSİZLİĞİ VE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ İLİŞKİSİ NASIL ŞEKİLLENİR? BENLİK SAYGISI VE ÇATIŞMA ALGISININ ARACILIK, ADALETE KARŞI DUYARLILIĞIN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

HOW IS THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERACTIONAL INJUSTICE AND EMPLOYEE SILENCE SHAPED? MEDIATOR EFFECT OF SELF-ESTEEM AND RELATIONSHIP CONFLICT PERCEPTION, MODERATOR EFFECT OF EQUITY SENSITIVITY

Senay YÜRÜR* 
Hakı Okan YELOĞLU** 

Öz

Örgütlerdeki adaletsiz uygulama ve davranışların sessizlik iklimini geliştirdiği bilinmektedir. Ancak adaletsizlik hangi psikolojik ya da bilişsel süreçlerle bireyde sessizliğe neden olmaktadır sorusu hala yanıtlanmaya muhtaç görünmektedir. Bu nedenle etkileşim adaletsizliği ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişkinin nasıl şekillendiğini anlamak bu araştırmanın temel amacıdır. Bu amaçla etkileşim adaleti ve savunmacı sessizlik ilişkisinde çalışanların benlik saygıları ve çatışma algılarının aracılık rolü ve çalışanların adalete karşı duyarlılık düzeylerinin bu ilişkiyi düzenleyici rolü araştırılmıştır. Ankara'da bankacılık, finans, sigortacılık, otomotiv ve bilişim gibi farklı sektörlerde çalışan 1037 kişi üzerinde yürütülen araştırmanın sonuçlarına göre yöneticilerinin adaletsizliği çalışanların çatışma algısını güçlendirerek onları sessizleştirmektedir. Buna ek olarak yönetici adaletsizliğinin çalışanların benlik saygısı ve bireylerarası çatışma algıları üzerindeki etkisi, çalışanların adalete karşı duyarlılık düzeylerine göre değişmektedir. Araştırmanın diğer bulguları ve ilgili yazın açısından anlamı değerlendirme ve sonuç bölümünde tartışılmıştır.

* **Sorumlu Yazar:** Prof. Dr., Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, senay.yurur@yalova.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3859-9827.

** Prof. Dr., Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Bölümü, okany@baskent.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9424-3094.

Bu makaleyi alıntılanmak için: Yürür, S. & Yeloğlu, H. O. (2023). Yönetici adaletsizliği ve çalışan sessizliği ilişkisi nasıl şekillenir? Benlik saygısı ve çatışma algısının aracılık, adalete karşı duyarlılığın düzenleyici etkisi. *Journal of Research in Business*, 8(1), 58-82. DOI: 10.54452/jrb.1141621

Etik Kurul: . Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Araştırma Kurulu, 30.05.2022 – 17162298.600-157.

Başvuru: 06.07.2022

Düzeltilme: 02.12.2022

Kabul: 20.12.2022

Online Yayın: 22.06.2023

Anahtar Kelimeler: Etkileşim adaleti, savunmacı sessizlik, benlik saygısı, bireylerarası çatışma algısı, adalete karşı duyarlılık.

JEL Sınıflandırılması: M10, M12

Abstract

It is known that unfair practices and behaviors in organizations develop a climate of silence. However, the question of which psychological or cognitive processes play a role in this relationship still seems to need to be answered. Therefore, understanding how the relationship between interactional injustice and defensive silence is shaped is the main purpose of this study. For this purpose, the mediating role of self-esteem and conflict perceptions of employees in the relationship between interactional justice and defensive silence, and the moderating role of employees' sensitivity to justice were investigated. According to the results of the research conducted on 1037 employees working in various sectors such as banking, finance, insurance, automotive and informatics in Ankara, interactional injustice strengthens the relationship conflict perception of employees and silences them. In addition, the effect of interactional injustice on employees' self-esteem and on relationship conflict perception varies according to the level of equity sensitivity of employees. The results are discussed in terms of theoretical contributions and relevant literature.

Keywords: Interactional justice, defensive silence, self-esteem, relationship conflict perception, equity sensitivity.

JEL Classification: M10, M12

Extended Summary

In general, employees' silence or their hiding information behaviors leads to many negative consequences, such as weakening organizational decision-making processes and reducing the effectiveness of the organizational change process (Morrison & Milliken, 2000; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). Therefore, creating an organizational context that strengthens the silence tendency of employees by not tolerating criticism or dissent ultimately turns into a harmful factor for organizations themselves. Particularly when the issue is considered in terms of defensive silence, which is a type of silence, the harm of organizations may become even more serious. Because defensive silence is not saying something that employees consciously know (Pinder & Harlos, 2001). In this type of silence, the employee is aware of the alternatives to the situation however, she/he thinks that hiding her knowledge, opinions or thoughts is the best strategy for her (Van Dyne, Ang & Botero, 2003). This is intentional behavior and the silence of employees who are knowledgeable about the situation and therefore have the capacity to help resolve or manage it. For this reason, it is important to understand and explain the causes and processes behind the defensive silence behavior. Most studies on the dynamics that create employee silence generally refer to employee fears (Morrison & Milliken, 2000; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003; Van Dyne, Ang & Botero, 2003). In other words, employees remain silent because speaking up will lead to negative individual consequences. Injustice is considered one of the most important antecedents of silence behavior (Pinder & Harlos, 2001). Because, injustice means the risk of undeserved treatment for employees, uncertainty, or a situation that threatens their existence in the workplace (Harlos & Pinder, 2000). Although this relationship between injustice and silence is confirmed by both national and international research results (Tangirala & Ramanujam, 2008; Whiteside & Barclay, 2013; Naktiyok, Kızıl & Timuroğlu, 2015; Ünlü, Hamedoğlu & Yaman, 2015; Sayılar, Yürür & Yeloğlu, 2016), how this relationship is

formed is still not clear. It is important to reveal why and how injustice silences employees, and which psychological or cognitive mechanisms play a role in the relationship between these two. For these reasons, the main purpose of this study is to understand whether injustice causes silence through reducing the self-esteem or by strengthening the relationship conflict perception of individuals. In addition, how equity sensitivity of employees shapes this process is another problematic of this study.

In line with the purpose of the research, a quantitative research was conducted and data were collected from 1037 employees by convenience sampling method. According to the first result, interaction injustice directly and positively affects defensive silence. In other words, employees who perceive their managers as unfair express that they consciously keep silent instead of expressing their opinions and thoughts. In addition to this expected direct effect, as stated before, the main question in this study was 'how' this effect emerges. Did the employees who experienced injustice remain silent because it made them feel worthless or because they may not risk conflict with their colleagues? The results of this study showed us the latter is true. In other words, interactional injustice leads to employee silence not by reducing the self-esteem of employees, but by strengthening their relationship conflict perception of individuals. This result may provide an interesting explanation for how the injustice-silence relationship is shaped. It can be said that interactional injustice leads to employee silence with social concerns, not individual. This result also supports the Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989), which assumes a peaceful working environment with colleagues as a resource that individuals do not want to lose. Speaking up in an injustice-related conflict environment increases the risk of conflict with their colleagues, and this forces them to remain silent in order to protect their resources. In addition, in Turkey, which shows collectivist cultural characteristics country, it can be considered natural that the effect of injustice on silence is for social, rather than individual reasons.

Another finding of the current study is that equity sensitivities of employees have a moderating effect on the effect of interactional injustice on self-esteem. Accordingly, the self-esteem of individuals with high equity sensitivity is less affected by interactional injustice. Equity sensitives are those who feel stressful when they are either overrewarded or underrewarded. They want their own input-output ratio to be equal to the input-output ratio of the other person in accordance with the norms of Equity Theory and they spend more efforts to restore justice (Huseman, Hatfield & Miles, 1985; 1987). From this point of view, it can be thought that equity sensitives may correct the situation of injustice before harming themselves (i.e. their self-esteem) or at least reduce its negative effects because they make an effort.

Another finding regarding the moderation effect of equity sensitivity was significant. Accordingly, as the equity sensitivity level of employees increases, the effect of interactional injustice on interpersonal conflict perception increases. In other words, equity sensitives are more affected by interactional injustice and perceive more conflict with their co-workers. Because equity sensitives are more affected from injustice related stress and conflict (Fox, Spector & Miles, 2001; Reb et al., 2004; Lim, 2020). As a result, the confirmation of the moderation effect of equity sensitivity in both relationships supports Huseman, Hatfield & Miles's (1987) approach that extend the Equity Theory, as well as prior research results (O'Neill & Mone, 1998; Kickul & Lester, 2001; Shore, Sy & Strauss, 2006; Han, Sears & Zhang,

2018). This can be seen as new evidence that organizational justice is a subjective phenomenon that differs from individual to individual in terms of both its perception and results. This finding also has implications for the leader-member exchange approach and it draws attention to the importance of individual characteristics such as equity sensitive or insensitivity in shaping the relationship between the supervisor and subordinates.

One of the limitations of this research may be that we regarded only self-liking dimension of self-esteem. Perhaps speaking up or remaining silent at work rather than in a person's private life is more related to the self-efficacy dimension of self-esteem (Tafarodi & Swann, 1995; 2001), which means that the individual sees herself as capable and effective. Therefore, it is recommended that this should be taken into account in future research on this subject.

1. Giriş

Genel olarak eleştiri ve muhalefete tolerans göstermeyen örgütlerde çalışanlar, başlarına bir şey geleceği korkusuyla ya da fikirlerine değer verilmediği düşüncesiyle konuşmaktan ya da üstlerine bilgi vermekten kaçınmaktadırlar (Roberts & O'Reilly, 1974; Morrison & Milliken, 2000; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). Oysaki çalışanların karar verme süreçlerine katılmaları ve örgütsel meselelerle ilgili görüşlerini açıkça ifade etmeleri örgütsel açıdan pek çok avantaj yaratırken (Spencer, 1986; Wilson & Peel, 1991; Dutton & Ashford, 1993; Morrison & Milliken, 2000; Liang, Farh, & Farh, 2012; Charles, Francis & Zirra, 2021) konuşmaktan kaçınmaları veya bilgi saklamaları ise örgütsel karar alma süreçlerini zayıflatmak ve örgütsel değişim sürecinin etkinliğini azaltmak gibi (Morrison & Milliken, 2000; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003) pek çok olumsuz sonuca yol açmaktadır. Dolayısıyla da eleştiri ya da muhalefete tolerans göstermeyerek çalışanların sessizlik eğilimini güçlendiren bir örgütsel bağlam yaratmak, en nihayetinde örgütlerin kendisi için zararlı birer etkene dönüşmektedir. Özellikle de konu, bir sessizlik türü olan savunmacı sessizlik açısından ele alındığında, örgütlerin bu işten zararlı çıkması durumu daha da vahim hale gelebilir. Zira savunmacı sessizlik çalışanların bilinçli olarak bildiği bir şeyi söylememesidir (Pinder & Harlos, 2001). Yani bu sessizlik türünde çalışan, durumun alternatiflerinin farkındadır ancak bilgisini, görüş ya da düşüncelerini saklamanın kendisi için en iyi strateji olduğunu düşünmektedir (Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Bu kasıtlı bir sessizliktir ve durum hakkında bilgi sahibi olan, dolayısıyla da çözümü ya da yönetilmesine yardım edebilme kapasitesine sahip olan çalışanların sessiz kalmasıdır. Bu nedenle de özellikle savunmacı sessizlik davranışının arka planında yatan nedenlerin ve süreçlerin anlaşılması önemlidir.

Çalışan sessizliğini yaratan dinamiklerin neler olduğu ile ilgili yapılan çalışmalar, genellikle çalışanların korkularına atıf yapmaktadır (Morrison & Milliken, 2000; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003; Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Yani çalışanlar, konuştukları taktirde başlarına kötü şeylerin geleceğinden korktukları için sessiz kalmaktadırlar. Bu nedenledir ki adaletsizlik, sessizlik davranışının en önemli nedenlerinden biri sayılmaktadır (Pinder & Harlos, 2001). Çünkü işyerlerindeki adaletsizlik çalışanlar için, hak etmediği bir muameleyle karşılaşma riski, belirsizlik ya da varlığını tehdit eden bir durum demektir (Harlos & Pinder, 2000) ve gerek yöneticiye gerekse

örgüte karşı güvensizlik yaratır (Konovsky & Pugh, 1994; Aryee & Chen, 2004; Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt vd., 2001).

Adaletsizlik ve sessizlik arasındaki ilişki, hem ulusal hem de uluslararası araştırmalarla doğrulanmakla birlikte (Tangirala & Ramanujam, 2008; Whiteside & Barclay, 2013; Naktiyok, Kızıl & Timuroğlu, 2015; Ünlü, Hamedoğlu & Yaman, 2015; Sayılar, Yürür & Yeloğlu, 2016), bu ilişkinin nasıl şekillendiği hala net değildir. Adaletsizliğin çalışanları neden ve nasıl sessizleştirdiği, bu ikisi arasındaki ilişkide hangi psikolojik ya da bilişsel mekanizmaların rol oynadığının ortaya çıkarılması önemlidir. Yani örgütünü ya da yöneticisini adaletsiz algılayan çalışan hangi duygu, algı ya da düşüncelerle sessiz kalmaktadır?

Konuyla ilgili daha önce yapılan araştırmalarda yöneticiye ve örgüte güven (Tulubaş & Celep, 2012; Yürür & Nart, 2016; Kara & Beğenirbaş, 2021) ile sosyal baltalamanın (Zahed, 2015) adaletsizlik ve sessizlik ya da çalışan sesi açısından benzer kavram olarak ihbar niyeti arasındaki ilişkiyi etkilediği ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra adaletsizlik ve sessizlik arasındaki sebep sonuç ilişkisi bireylerin psikolojik ihtiyaçları ya da bireysel bazı özellikleriyle de açıklanabilir. Çünkü örgütsel adaletin bireylerde ait olma, benlik saygısı, gurur ve saygınlık gibi ihtiyaçları karşıladığı ya da adaletsizliğin de tersine bu psikolojik durumlara zarar verdiği ifade edilmektedir (Tyler & Blader, 2003; Blader & Tyler, 2005; Cropanzano vd., 2001; Rupp, 2011). Bu durumda adaletsizlik sessizlik arasındaki sebep-sonuç ilişkisinin, bireyin psikolojik süreçleri ve özellikleri açısından incelenmesine gereksinim duyulmaktadır.

Bu nedenle de bu çalışmada adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinin nasıl şekillendiği incelenmiş ve bireylerin benlik saygısı, bireylerarası çatışma algısı ve adalete karşı duyarlılık düzeylerinin bu ilişkideki rolü sorgulanmıştır. Adaletsizliğin, bireylerin benlik saygısını azaltarak mı, yoksa bireylerarası çatışma algısını güçlendirerek mi sessizliğe neden olduğu ve bireysel bir özellik olarak adalete karşı duyarlılık düzeylerinin bu süreci nasıl şekillendirdiği incelenmiştir. Böylelikle örgütsel adalet ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkinin nasıl oluştuğuna dair yeni kanıtlar elde edilmiş olurken, aynı zamanda da yönetici ve astı arasındaki ilişkilerdeki psikolojik süreçleri ve sonuçları açıklamaya çalışan (Settoon, Bennett & Liden, 1996; Wayne, Shore & Liden, 1997) lider-üye mübadelesi yaklaşımına da ışık tutulmuş olacaktır.

2. Literatür Taraması

2.1. Çalışan Sessizliği ve Etkileşim Adaleti İlişkisi

Sessizlik kavramı Morrison & Milliken (2000) tarafından kolektif bir olgu olarak ele alınarak, çalışanların sessiz kalmaları bazı örgütsel ve yönetsel problemlerin sonucunda ortaya çıkan sistematik sessizlik kültürüne dayandırılmaktadır. Buna karşılık Pinder & Harlos (2001), kavramı daha çok kişisel boyutta ele alarak, çalışanların örgüte ilgili gerçek görüşlerini, durumu düzeltebileceklerine inandıkları kişilere söylememeleri şeklinde tanımlamaktadır. Sessizliği kavramsallaştırma düzeylerindeki farklılığa rağmen her iki yaklaşımın da odaklandığı konu, çalışanların neden sessiz

kaldıklarıdır ve Pinder & Harlos (2001) örgütsel adaletsizliği sessizliğin en önemli nedenlerinden biri olarak göstermektedir.

Çalışanların örgütlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili algısı olarak tanımlanan örgütsel adaletin (Folger & Cropanzano, 1998), özellikle etkileşim adaleti boyutunun sessizlik davranışını açıklamada öne çıkması beklenmektedir. Çünkü çalışanların konuşma ya da konuşmama kararlarında yöneticilerinin tutum ve davranışlarının önemli bir belirleyici olduğu, uzun zamandır farklı coğrafyalarda yürütülen pek çok araştırmada doğrulanmaktadır (Vakola & Bouradas, 2005; Detert & Burris, 2007; Burris, Detert & Chiaburu, 2008; Morrison, 2011; Tangirala & Ramanujam, 2012; Wang & Jiang, 2015; Elçi vd., 2016; Huang & Huang, 2016; Eroğluer & Erselcan, 2017; Jahanzeb, Bouckenoghe & Mushtaq, 2021). Bu nedenle de, adalet ile sessizlik arasındaki ilişkinin nasıl şekillendiğinin anlaşılması için yürütülen bu çalışmada adalet konusu, etkileşim adaleti boyutuyla ele alınmaktadır.

Etkileşim adaleti, çalışanların yöneticileriyle aralarındaki ilişkilerin niteliğine ilişkin adalet algısıdır (Bies & Moag, 1986) ve astlarını konuşmak için cesaretlendiren, onları sessiz kalmamaya teşvik eden yönetici davranışları da genel olarak etkileşim adaleti kavramı içinde ele alınan yönetici davranışlarıyla örtüşmektedir. Diğer bir ifadeyle, astlarına nazik ve saygın davranmak, onlara aldığı kararlarla ilgili açık ve yeterli açıklamalar yapmak (Greenberg, 1993), bir yöneticiyi astlarının gözünde daha adil yaparken (Greenberg, 1990) bu yönetici, aynı zamanda astlarını konuşmak konusunda teşvik eden yöneticidir (Wang & Jiang, 2015; Elçi, vd., 2016; Huang & Huang, 2016; Eroğluer & Erselcan, 2017).

Ayrıca lider-üye mübadelesi yaklaşımına göre her çalışan yöneticisi ile bir sosyal mübadele ilişkisine sahiptir (Blau, 1964; Yürür, 2019) ve bu mübadelenin niteliği, çalışan tutum ve davranışlarını etkilemektedir (örn., performans, Janssen & Van Yperen, 2004; ekstra rol davranışları, Wayne & Green, 1993). Yaklaşımda yüksek nitelikli mübadele ilişkisi, çalışanla yönetici arasında karşılıklı güven, saygı ve sorumluluk anlayışına dayalı bir mübadele ilişkisi olarak tanımlanmaktadır (Janssen & Van Yperen, 2004). Bu mübadele ilişkisini nitelikli bulan, diğer bir ifadeyle adil bulan çalışanların daha fazla sorumluluk belirttikleri, birimlerine katkı sağlamaya daha fazla gönüllü oldukları (Liden & Graen, 1980) belirtilmektedir. Dolayısıyla da yöneticisiyle ilişkisini adil bulan çalışanların örgütün menfaatleri için sessiz kalmak yerine konuşmayı tercih edecekleri, tersine adaletsiz bulan çalışanların ise kasıtlı olarak sessiz kalmaları beklenebilir. Bu nedenle de araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilebilir:

H1: Etkileşim adaletsizliği, savunmacı sessizliği pozitif yönde etkiler.

2.2. Benlik Saygısının Aracı Etkisi

Benlik saygısı, bireyin bir bütün olarak kendine karşı olumlu ya da olumsuz tutumu olarak tanımlanmaktadır (Rosenberg vd., 1995). Bütüncül bir yaklaşıma sahip olan bu tanıma karşılık Tafarodi & Swann (1995) benlik saygısının öz-yetkinlik (self-competence) ve kendini sevme (self-liking) olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu öne sürmüşlerdir. Öz-yetkinlik bireyin genel olarak kendini yetenekli, etkili ve kontrollü görmesiye, kendini sevme bireyin sosyal bir varlık olarak

kendisini iyi ya da kötü şeklinde değerlendirmesidir (Tafarodi & Swann, 1995; 2001). Bu nedenledir ki benlik saygısı özel yaşamda pek çok olumlu durum ve sonuçla ilişkilendirilirken (örn., stres, Rector & Roger, 1997; yaşam doyumu, Yıldız & Baytemir, 2016) örgütsel ortamda da yüksek iş performansı ve iş tatmini (Gardner & Pierce, 1998), daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı (Bellou, Chitiris & Bellou, 2005) ve daha yüksek kariyer bağlılığı (Carson vd., 1997) gibi olumlu tutum ve davranışlarla ilişkilendirilmektedir. Dahası benlik saygısı yüksek bireylerin daha özgüvenli oldukları da bilinmektedir (Baumeister vd., 2003; Crocker, 2006; Brown & Marshall, 2006) ve bu nedenle de sessiz kalmak yerine, görüş ve düşüncelerini daha rahat bir şekilde dile getirmeleri beklenmektedir.

Diğer taraftan adaletin, bireylerde saygınlık, ait olma ve benlik saygısı gibi psikolojik ihtiyaçları karşıladığı ya da tersine adaletsizliğin ise bunlara zarar verdiği ifade edilmektedir (Cropanzano vd., 2001; Rupp, 2011). Grup değeri modeline göre (Lind & Tyler, 1988) adalet çalışanlar için, örgütte kendilerine verilen değer bir göstergesidir. Yani örgütteki adil prosedür ve uygulamalar çalışanlar için bu grubun değerli bir üyesi olduklarına dair işaretler ve bunun garantisidir aynı zamanda. Bu nedenle de adalet, çalışanlarda özdeşleşme duygusunun oluşmasına neden olan gurur ve saygınlık hislerinin oluşmasında etkilidir ya da tersine adaletsizlik de bu duygulara zarar vermektedir (Tyler & Blader, 2003; Blader & Tyler, 2005). Ayrıca benlik saygısının, bireylerin adaletsizliğe yönelik tepkilerine aracılık ettiğine dair elde edilen bulgulardan (örn., sapkın davranışlar tepkisi, Ferris vd., 2012) yola çıkarak araştırmanın ikinci hipotezi benlik saygısının aracılık rolüne ilişkin olarak aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

H2: Etkileşim adaletsizliği çalışanların benlik saygılarını azaltmak yoluyla savunmacı sessizliği artırmaktadır.

2.3. Bireylerarası Çatışma Algısının Aracı Etkisi

Bireylerarası çatışma ya da diğer adıyla ilişki çatışması, bireylerarasında bir uyumsuzluk durumunda ortaya çıkan ve grup üyeleri arasında gerginlik ve düşmanlık yaratan çatışmalardır (Jehn, 1995: 258). Her ikisi de işyerinde strese neden olan faktörler arasında sayılan adaletsizlik ve bireylerarası çatışma (Fox, Spector & Miles, 2001), aynı zamanda adaletsizliğin sebep, çatışmanın sonuç olduğu bir sebep-sonuç ilişkisi içindedir (Reb vd., 2004; Lim, 2020). Deutsch (2000) “bu adil değil” ifadesinin, çoğunlukla çatışmaya yol açan bir duyguyu ifade ettiğini belirtmektedir.

Diğer taraftan bireylerarası çatışma algısı da sessizliğe yol açabilir. Örgütte çatışma algılayan birey, fikirlerini söylemenin olası maliyetlerinden kaçınmak isteyecektir. Kaynakların korunması kuramı (Hobfoll, 1989) bireylerin sahip oldukları kaynakları korumaya çalıştıklarını ve bu kaynakları tehdit eden durumların varlığında stres yaşadığını vurgulamaktadır. Çünkü bunlar bireyin hayatta başarılı olmasını sağlayan kaynaklardır ve hayatında en az bir samimi arkadaş, huzurlu bir yaşam ya da çalışma arkadaşlarından destek almak, kurama göre değerli birer kaynaktır (Hobfoll, 2001). İşyerindeki çatışma algısı bireyde, konuşması durumunda yakın arkadaşlarını ya da çalışma arkadaşlarının desteğini kaybetmek, huzurunun bozulması gibi korkular yaratabilir. Bireyler, kendileri için negatif sonuçlara yol açacağını hissedersen, konuşarak sahip oldukları kaynakları tüketmek istemeyeceklerdir (Chamberlin, Newton & Lepine, 2017). Üstelik bu durum bazı kültürlerde daha

da belirgin olabilir. Güç mesafesi yüksek ve ortaklaşa davranışçı kültürel değerlerin hakim olduğu örgütlerde sessizlik eğilimi yüksektir (Morrison & Milliken, 2000). Güç mesafesi yüksek kültürlerde gerek çalışanların gerekse yöneticilerin “en iyisini yönetici bilir, çünkü yöneticidir” inancı (Hofstede, 1980) sessizlik iklimini desteklemektedir. Bununla birlikte uyum, ortaklaşa davranışçı kültürlerin en önemli özelliklerinden biri olduğu için bu kültürlerde birlik ve beraberlik güçlü bir şekilde vurgulanır ve bu tür kültürlerde çalışanlar grup uyumunu bozmamak için konuşmak yerine sessiz kalmayı yeğlerler. Bu nedenle de bireylerarası çatışma algısının, Türkiye gibi güç mesafesi yüksek ve ortaklaşa davranışçı kültürlerde (Hofstede, 1980; Sargut, 2012) sessizlik yaratmasını beklemek doğaldır. Bu noktadan hareketle araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

H3: Etkileşim adaletsizliği çalışanların bireylerarası çatışma algılarını artırmak yoluyla savunmacı sessizliği artırmaktadır.

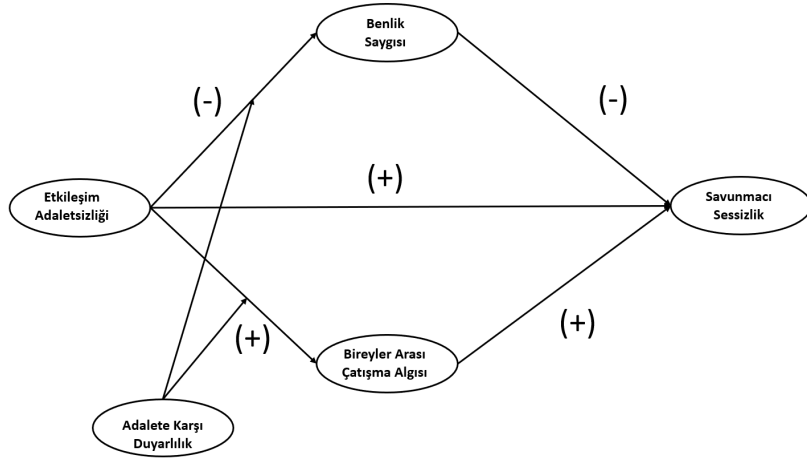
2.4. Adalete Karşı Duyarlılığın Düzenleyici Etkisi

Örgütsel adaleti açıklayan ilk kuramlardan biri olan eşitlik kuramının (Adams, 1965) bireylerin kişisel farklılıklarını göz ardı eden tavrına karşılık ileri sürülen adalete karşı duyarlılık yaklaşımı, bireylerin adaletsizliğe tepkilerinin duyarlılık düzeylerine göre değişebileceğini ileri sürmektedir (Huseman, Hatfield & Miles, 1987). Bu yaklaşıma göre insanlar, yardımsever/vericiler (benevolents), bencil/alıcılar (entitleds) ve adalete karşı duyarlılar (equity sensitives) olmak üzere üç grupta sınıflandırılmaktadırlar. Yardımsever/vericiler aynı çabaya karşılık referans aldıkları kişiden daha az kazanmayı tercih ederken, bencil/alıcılar ise tam tersini, daha fazla kazanmayı isterler. Geleneksel eşitlik kuramı normuna uyan adalete karşı duyarlılar ise, katkı-kazanım oranlarının eşit olmasını önemsemekte ve referans aldıkları kişiye göre daha fazla ya da daha az kazandıklarında bundan rahatsızlık duymaktadırlar (Huseman, Hatfield & Miles, 1985; 1987; Allen & White, 2002).

Adalete karşı duyarlılığın, çeşitli örgütsel ya da yönetsel olguların, çalışan davranışları ya da tutumları üzerindeki etkisini şekillendirdiği uzun zamandır araştırmalarla doğrulanmaktadır (O’Neill & Mone, 1998; Kickul & Lester, 2001; Shore, Sy & Strauss, 2006; Han, Sears & Zhang, 2018). Bu çalışmada da bireylerin bu özelliğinin, adaletsizliğin bireysel sonuçlarına olan etkisini (benlik saygısı ve çatışma algısı) şekillendireceği öngörülmektedir. Diğer bir ifadeyle etkileşim adaletsizliği, bireylerin benlik saygısı düzeylerinde ve bireylerarası çatışma algılarında, adalete karşı duyarlılık düzeylerine göre farklı etkiler yaratacaktır. Bundan yola çıkarak araştırmanın son iki hipotezi de aşağıdaki gibi oluşturulmuş ve araştırmanın modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

H4: Etkileşim adaletsizliğinin benlik saygısı üzerindeki etkisinde çalışanların adalete karşı duyarlılık düzeyleri düzenleyici etkiye sahiptir.

H5: Etkileşim adaletsizliğinin bireylerarası çatışma algısı üzerindeki etkisinde çalışanların adalete karşı duyarlılık düzeyleri düzenleyici etkiye sahiptir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3. Yöntem

Araştırma modelinin test edilebilmesi için nicel bir araştırma tasarlanmış ve araştırmanın değişkenlerinin ölçüldüğü ölçeklerle bir soru formu oluşturulmuştur. Oluşturulan soru formu çevrimiçi olarak cevaplanması için çalışanlara gönderilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemiyle 1037 kişiden yanıt alınmış ve bu yanıtlar ilgili paket programlarla analiz edilmiş ve bulgular elde edilmiştir. Bulgulardan elde edilen yorumlar ve tartışmalar çalışmanın son bölümünde yer almaktadır. Çalışmada, ilişkisel tarama modeli yaklaşımı benimsenmiş, değişkenler arası ilişkilerin ve etkilerin incelenmesiyle elde edilen bulguların kuramla ne derecede örtüştüğü tartışılmış ve açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1. Örneklem

Araştırmanın verileri, bu araştırmanın sınırlılıklarından biri olarak görülebilecek, kolayda örnekleme yöntemiyle 1037 katılımcıdan elde edilmiştir. Katılımcıların demografik verileri incelendiğinde cevaplayanların %52'sinin erkek, %50'sinin evli, %58'inin lisans düzeyine sahip olup olduğu ve %77'sinin de özel sektörde çalıştığı görülmektedir. Yine demografik veriler incelendiğinde çalışanların yaş ortalaması 30,77, halen çalıştıkları kurumdaki ortalama çalışma süresi 5,75 yıl, toplamda ortalama çalışma süresi 9,39 yıl olarak bulunmuştur. Alt sektörler incelendiğinde özel sektörde çalışanların bankacılık, finans, sigortacılık, otomotiv, bilişim sektöründe çalıştıkları tespit edilmiştir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları aşağıdaki gibidir.

Etkileşim adaleti ölçeği

Çalışanların etkileşim adaleti algısını ölçmek için Colquitt (2001) tarafından geliştirilen dört boyutlu ölçeğin “bilgilendirme” ve “kişiler arası ilişkiler” boyutlarını ölçen 9 ifadesi birlikte kullanılmıştır. Bunun nedeni ölçeğin daha önce Türkiyede kullanıldığı bazı araştırmalarda bu iki faktörün etkileşim adaleti olarak tek faktörde birleşmiş olmasıdır (Özmen, Arbak & Özer, 2007; Yürür & Demir, 2011; Yürür & Mengenci, 2014; Yürür & Nart, 2016). “Yöneticiniz size nazik davranır mı?” ve “Yöneticiniz süreçleri bütünüyle size açıklar mı?” soruları bu ölçekte yer alan sorulara örnek olarak verilebilir. Ölçek, orijinalinde olduğu gibi (Colquitt, 2001) soru formatında kullanılmış ve sorulara 5’li Likert formatında yanıt istenmiştir. Buna göre “1=Hiçbir zaman”, “5=Her zaman”ı ifade etmektedir. Çalışmada etkileşim adaletine ilişkin ölçek soruları ters çevrilmiş ve model testi ters çevrilmiş sorular üzerinden yapılmıştır.

Benlik saygısı ölçeği

Araştırma kapsamındaki çalışanların benlik saygı düzeylerini ölçmek amacıyla Tafarodi & Swann (2001) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Doğan (2011) tarafından yapılan, 16 ifade ve iki boyuttan oluşan benlik saygısı ölçeğinin, bu araştırmanın amacına uygunluğu açısından “kendini sevmeye” alt boyutu kullanılmıştır. Ölçeğin kendini sevmeye alt boyutunda 8 ifade olup, “Kendime değer veririm” ve “Kişisel değerimden asla şüphedenmem” bu alt ölçekteki ifadelerden bazılarıdır. 5’li Likert formatında yanıt istenen bu ölçek için “1=Hiçbir zaman”, “5=Her zaman”ı ifade etmektedir.

Çatışma algısı ölçeği

Araştırmanın modeli içinde yer alan kişiler arası çatışma algısını ölçmek amacıyla, Tidd, McIntyre & Friedman (2004) tarafından geliştirilen ve bireylerin iş arkadaşlarıyla ilişkilerinde yaşadıkları çatışmalara ilişkin algılarını ölçmeye yönelik ilişki atışması ölçeği kullanılmıştır. Ölçek orijinalinde olduğu gibi soru formatında kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçede kullanıldığı başka bir çalışmaya ulaşılamadığından çeviri, tekrar çeviri yöntemiyle sorular oluşturulmuş ve diğer ölçeklerde de olduğu gibi geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Toplam 4 sorudan oluşan ölçekte yer alan ifadelerden bazıları şöyledir: “Birlikte alıştığınız kişilerle aranızdaki kişilik çatışmaları ne kadar belirgin?”, “Birlikte alıştığınız kişilerle aranızda ne kadar gerilim var?”. Sorulara “1=Hiç yok”, “5=ok fazla” olmak üzere 5’li Likert formatında yanıt istenmiştir.

Adalete karşı duyarlılık ölçeği

Araştırma kapsamındaki çalışanların adalete karşı duyarlılık düzeyleri Huseman, Hatfield & Miles (1987) tarafından geliştirilen ve sonrasında üçüncü boyutun eklenmesiyle Clark vd. (2010) tarafından güncellenen üç boyutlu adalete karşı duyarlılık ölçeğinin adalete karşı duyarlılık olan tek boyutu ile ölçülmüştür. Ölçeğin Türkçe geçerleemesinin bildiğimiz kadarıyla yapılmamış olması nedeniyle ölçekte yer alan ifadeler önce Türkçeye ardından da yeniden İngilizceye çevrilerek kontrolü yapıldıktan sonra kullanılmış, ayrıca da ölçeğe geçerlilik güvenilirlik analizleri yapılmıştır. “İçinde yer aldığım bir işte önemli olan bu işten aldığım kadar işe katkı sağlamaktır” “Bir işe kattıklarımın kazandığıklarım arasında eşitlik olmalıdır” ifadeleri bu alt ölçekte yer alan 5 ifadeden bazılarıdır. 5’li Likert formatında yanıt istenen bu ölçek için “1=Hiçbir zaman”, “5=Her zaman”ı ifade etmektedir.

Savunmacı sessizlik ölçeği

Çalışanların savunmacı sessizlik davranışlarını ölçmek için Van Dyne, Ang & Botero (2003) tarafından geliştirilen sessizlik ölçeğinin, 5 ifadeden oluşan savunmacı sessizlik boyutu kullanılmıştır. Ölçek daha önce Türkiye’de geçerleme çalışması yapılarak kullanılmış bir ölçektir (Sayılar, Yürür & Yeloğlu, 2016). “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım”, “Bu Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum” bu ölçekteki ifadelerdir. 5’li Likert formatında yanıt istenen bu ölçekte “1=Hiçbir zaman”, “5=Her zaman”ı ifade etmektedir.

4. Analizler

4.1. Güvenilirlik Analizi

Test edilecek modelde yer alan değişkenlerin güvenilirlik analizi Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçek	Başlangıç Madde Sayısı	Cronbach α Düzeyi	SonMadde Sayısı	Son Cronbach α Düzeyi
Etkileşim Adaletsizliği (EA)	9	0.922	9	0.922
Adalet Karşı Duyarlılık (AD)	5	0.815	5	0.815
Benlik Saygısı (BS)	8	0.682	4	0.862
Bireylerarası Çatışma Algısı (BAC)	4	0.865	4	0.865
Savunmacı Sessizlik (SS)	5	0.911	5	0.911

Tablo 1’de görüldüğü üzere tüm ölçeklerin güvenilirlik düzeyi 0.80’den yüksektir. Sadece 8 sorudan oluşan benlik saygısı ölçeğinde güvenilirliği düşüren 4 soru çıkarılmış ve güvenilirlik düzeyi 0.682’den 0.862’ye yükseltilmiştir. Diğer ölçeklerin hiçbirinde güvenilirlik düzeyleri yüksek olduğu için herhangi bir soru çıkarılmamıştır.

4.2. Geçerlilik Analizi (DFA)

Güvenilirlik düzeyleri ölçülen ölçeklerin geçerlilik ve tutarlılık düzeylerinin belirlenmesi için AMOS 26.0 paket programından faydalanılmıştır. Geçerlilik analizi için doğrulayıcı faktör analizi endeksleri ve tutarlılık düzeyleri için CR (Composite Reliability) ve AVE değerleri hesaplanmıştır. İlgili tüm sonuçlar aşağıdaki tablo olan Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Ölçeklere İlişkin DFA Sonuçları

Ölçek	χ^2/sd	CFD	SRMR	RMSEA	P Close	CR	AVE
Etkileşim Adaletsizliği	4.440	0.992	0.017	0.058	0.146	0.927	0.610
Adalet Karşı Duyarlılık	1.929	0.999	0.013	0.030	0.712	0.802	0.514
Benlik Saygısı	1.665	1.000	0.006	0.025	0.627	0.853	0.593
Bireylerarası Çatışma Algısı	0.323	1.000	0.004	0.000	0.970	0.867	0.621
Savunmacı Sessizlik	3.107	0.999	0.007	0.045	0.500	0.898	0.640

Tablo 2’de görüldüğü üzere ölçekten geçerlilik ve tutarlılık düzeylerinin ($1 \leq \chi^2/sd \leq 3$; CFI>0.95 ; SRMR<0.08 ; RMSEA<0.06 ; PClose>0.05) beklenen değerleri karşıladığı için ölçeklerin geçerlilik ve tutarlılıkları ile ilgili bir sorunun olmadığını söylemek mümkündür.

Bu noktadan hareketle ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler ve ölçeklere ait korelasyon değerleri Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

	EA	AD	BS	BAC	SS	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
EA	1					2.373	0.921	0.332	-0.763
AD	-0.373**	1				3.473	0.886	-0.373	-0.337
BS	-0.470**	-0.470**	1			3.633	0.820	-0.428	-0.237
BAC	0.324**	0.034	-0.77*	1		1.825	0.775	1.172	1.493
SS	0.214**	0.103**	-0.119**	0.263**	1	1.912	0.910	1.013	0.514

* Korelasyonlar %95 güven seviyesinde anlamlıdır

** Korelasyonlar %99 güven seviyesinde anlamlıdır.

Elde edilen verilere göre, çalışmanın bağımlı değişkeni olan savunmacı sessizlik ile etkileşim adaleti, adalet karşı duyarlılık ve bireylerarası çatışma algısı ile pozitif yönlü ve anlamlı; benlik saygısı ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Çalışma tarafından ele alınan değişkenlerin tanımlayıcı istatistiklerinden olan ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri de verilmiştir. Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin - 2 ile +2 değerleri arasında olması normal dağılım varsayımını da karşılamaktadır (Trochim & Donnelly, 2006; Field, 2009; Gravetter & Wallnau, 2014).

5. Bulgular

5.1. Aracılık Etkisine Yönelik Bulgular

Çalışmanın test etmek istediği modele yönelik yapılan analizler değişkenlerin aracılık ve düzenleyicilik etkilerine göre ayrı ayrı incelenmiştir. Birinci yaklaşımda modele konulan aracı değişkenlerin etkisi analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır. İlk olarak benlik saygısının daha sonra ise bireylerarası çatışma algısının aracılık etkileri ilgili tablolarda yer almaktadır. Tablo 4’te benlik saygısına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Benlik saygısına ilişkin analizlerde etkileşim adaletsizliği bağımsız, savunmacı sessizlik ise bağımlı değişkendir. Tüm analizler SPSS paket programına entegre edilen Process yazılımıyla yapılmıştır.

Tablo 4: Etkileşim adaletsizliğinin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde benlik saygısının aracı etkisine ilişkin analiz sonuçları**Bağımlı Değişken : Benlik Saygısı**

Model Özeti

	R	R ²	HKO	F	sd1	sd2	p
	0,470	0,221	0,524	294,208	1,000	1035,000	0,000

Model

	Katsayı	Std. Hata	t	p	GAAL	GAÜL
Sabit	4,626	0,062	74,447	0,000	4,504	4,748
EA	-0,419	0,024	-17,152	0,000	-0,467	-0,371

Bağımlı Değişken : Savunmacı Sessizlik

Model Özeti

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	0,215	0,046	0,792	25,053	2,000	1034,000	0,000

Model

	Katsayı	Std.Hata	t	p	GAAL	GAÜL
Sabit	1,530	0,193	7,946	0,000	1,152	1,908
EA	0,201	0,034	5,899	0,000	0,134	0,267
BS	-0,026	0,038	-0,677	0,499	-0,101	0,049

TOPLAM ETKİ MODELİ

Bağımlı Değişken Savunmacı Sessizlik

Model Özeti

	R	R ²	HKO	F	sd1	sd2	p
	0,214	0,046	0,791	49,675	1,000	1035,000	0,000

Model

	Katsayı	Std.Hata	t	p	GAAL	GAÜL
Sabit	1,410	0,076	18,470	0,000	1,261	1,560
EA	0,211	0,030	7,048	0,000	0,153	0,270

Etkileşim Adaletsizliğinin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

Toplam Etki

	Etki	Std. Hata	t	p	GAAL	GAÜL
	0,211	0,03	7,048	0,000	0,153	0,27

Doğrudan Etki

	Etki	Std. Hata	t	p	GAAL	GAÜL
	0,201	0,034	5,899	0,000	0,134	0,267

Doğrudan Etki

	Etki	Boot Std. Hata	GAAL	GAÜL
BS	0,011	0,018	-0,024	0,045

EA= Etkileşimsizlik Adaleti BS= Benlik Saygısı HKO=Hata Karaler Ortalaması GAAL=Güven Aralığı Alt Limit GAÜL=Güven Aralığı Üst Limit

Tablo 4 incelendiğinde, etkileşim adaletsizliğinin benlik saygısı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($\beta = -0.419$, $p < 0.001$) görülmektedir. Etkileşim adaletsizliğinin ve benlik saygısının savunmacı sessizlik üzerindeki etkileri incelendiğinde ise benlik saygısının savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı için ($\beta = -0.026$, $p > 0.05$) benlik saygısının aracılık etkisinden söz edilememektedir. Benlik saygısının dolaylı etkisi incelendiğinde, etkinin anlamlı olmadığı (0 değerinin Boot GAAL ve Boot GAÜL değerinin içinde olmasından dolayı) tespit edilen bulgular arasında yer almaktadır. Tablodan, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde aracı değişken olmadanki etkisi olarak değerlendirilen toplam etkinin anlamlı ($\beta = 0,211$,

$p < 0.01$) olduğu izlenebilmektedir. Diğer bir deyişle, etkileşim adaletsizliğinin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinin anlamlı olmasından dolayı araştırmamızın H1 hipotezinin desteklendiği, ancak benlik saygısının bu ilişkiye aracılık edeceğine dair H2 hipotezin desteklenmediği söylenebilir.

Tablo 5: Etkileşim adaletsizliğinin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde bireylerarası çatışma algısının aracı etkisine ilişkin analiz sonuçları

Bağımlı Değişken: Bireylerarası Çatışma

Model Özeti

R	R ²	HKO	F	sd1	sd2	p
0,324	0,105	0,538	121,60	1,000	1035,00	0,000

Model

	Katsayı	Std.Hata	t	p	GAAL	GAÜL
Sabit	1,178	0,063	18,715	0,000	1,054	1,301
EA	0,273	0,025	11,027	0,000	0,224	0,321

Bağımlı Değişken: Savunmacı Sessizlik

Model Özeti

R	R ²	HKO	F	sd1	sd2	p
0,296	0,088	0,757	49,593	2,000	1034,00	0,000

Model

	Katsayı	Std.Hata	t	p	GAAL	GAÜL
Sabit	1,111	0,086	12,861	0,000	0,942	1,281
EA	0,142	0,031	4,585	0,000	0,081	0,203
BAC	0,254	0,037	6,877	0,000	0,181	0,326

TOPLAM ETKİ MODELİ

Bağımlı Değişken: Savunmacı Sessizlik

Model Özeti

R	R ²	HKO	F	sd1	sd2	p
0,214	0,046	0,791	49,675	1,000	1035,000	0,000

Model

	Katsayı	Std.Hata	t	p	GAAL	GAÜL
Sabit	1,410	0,076	18,470	0,000	1,261	1,560
EA	0,211	0,030	7,048	0,000	0,153	0,270

Etkileşim Adaletsizliğinin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

Toplam Etki

Etki	Std. Hata	t	p	GAAL	GAÜL
0,211	0,03	7,048	0	0,153	0,27

Doğrudan Etki

Etki	Std. Hata	t	p	GAAL	GAÜL
0,142	0,031	4,585	0	0,081	0,203

Dolaylı Etki

	Etki	Boot Std. Hata	GAAL	GAÜL
BAC	0,069	0,013	0,044	0,097

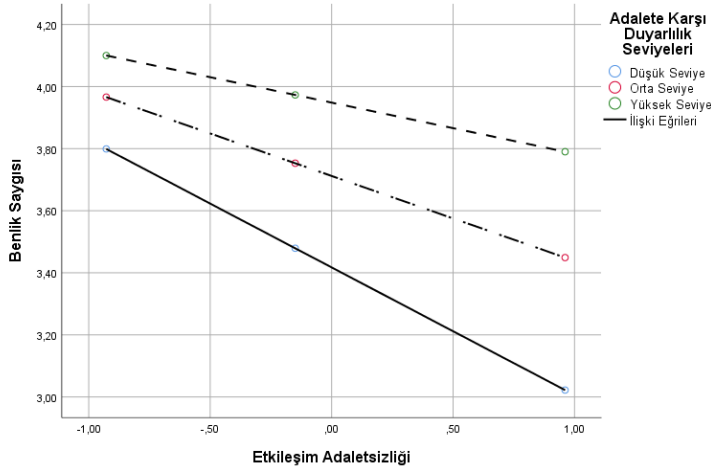
EA= Etkileşim Adaletsizliği BAC= Bireylerarası Çatışma Algısı BS= Benlik Saygısı HKO=Hata Karaler Ortalaması GAAL=Güven Aralığı Alt Limit GAÜL=Güven Aralığı Üst Limit

Tablo 5'te etkileşim adaletsizliğinin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde bireylerarası çatışma algısının aracılık rolüne yönelik analizler yer almaktadır. Analiz sonuçlarına bakıldığında etkileşim adaletsizliğinin bireylerarası çatışma algısı üzerindeki etkisi anlamlı ($\beta=0.273, p<0.001$) görülmektedir. Etkileşim adaletsizliği ve bireylerarası çatışma algısının savunmacı sessizlik üzerindeki etkisi incelendiğinde ise bireylerarası çatışma algısının etkisinin anlamlı ($\beta=0.254, p<0.001$) ve etkileşim adaletsizliğinin de etkisinin ($\beta=0.142, p<0.001$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bireylerarası çatışma algısının etkisinin anlamlı ve bireylerarası çatışma algısının dolaylı etkisi de anlamlı olduğu için, kısmi aracılık etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda etkileşim adaletsizliğinin çalışanların bireylerarası çatışma algılarını artırmak yoluyla savunmacı sessizliği artıracığına dair kurulan H3 hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

Araştırmanın H4 ve H5 hipotezlerinde ifade edilen, etkileşim adaletsizliğinin hem benlik saygısı hem de bireylerarası çatışma algısı üzerindeki etkisinde, çalışanların adalete karşı duyarlılıklarının düzenleyicilik etkisine ilişkin yapılan analizler ve sonuçları Tablo 6, Tablo 7 ve Şekil 2 ve Şekil 3'te sunulmaktadır.

Tablo 6: Etkileşim adaletsizliğinin benlik saygısı üzerindeki etkisinde adalete karşı duyarlılığın düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları

Bağımlı Değişken: Benlik Saygısı							
Model Özeti							
	R	R ²	HKO	F	sd1	sd2	p
	0,586	0,343	0,443	180,071	3,000	1033,000	0,000
Model							
	Katsayı	Std.Hata	t	p	GAAL	GAÜL	
Sabit	3,674	0,022	167,861	0,000	3,631	3,717	
EA	-0,291	0,024	-11,989	0,000	-0,339	-0,244	
AD	0,295	0,025	11,601	0	0,245	0,345	
EAXAD	0,138	0,024	5,791	0	0,091	0,184	
Adalete Karşı Duyarlılığın Düzeylerine Göre Etkileşim Adaletsizliğinin Benlik Saygısı Üzerindeki Etkileri							
Adalete Karşı Duyarlılık Düzeyleri							
Düzeyleri	Etki	Std. Hata	t	p	GAAL	GAÜL	
Düşük	-0,411	0,030	-13,550	0,000	-0,471	-0,352	
Orta	-0,274	0,025	-11,053	0	-0,323	-0,225	
Yüksek	-0,164	0,034	-4,772	0	-0,231	-0,097	



Şekil 2: Etkileşim adaletsizliğinin benlik saygısı üzerindeki etkisinde adalet karşı duyarlılığın düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçlarının görsel gösterimi

Tablo 6'da adalet karşı duyarlılığın düzenleyicilik etkisinin olup olmadığına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde etkileşim adaletsizliğinin ($\beta=-0.291$, $p<0.001$), adalet karşı duyarlılığın ($\beta=0.295$, $p<0.001$) ve bu ikisinin etkileşiminin ($\beta=0.137$, $p<0.001$) anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre adalet karşı duyarlılığın düzenleyicilik etkisinin düzeyleri de incelemeye alınmıştır. Tablo 6'daki bulgulara göre adalet karşı duyarlılığın düşük düzeyden yüksek düzeyine geçildikçe etkileşim adaletsizliğinin benlik saygısı üzerinde negatif etkisinin gittikçe düştüğü yorumu yapılabilir. Bu etki aynı zamanda Şekil 2'den de izlenebilmektedir. Negatif etkilerinin anlamlı oldukları yine Tablo 6'dan görülebilmektedir.

Tablo 7: Etkileşim adaletsizliğinin bireylerarası çatışma algısı üzerindeki etkisinde adalet karşı duyarlılığın düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları

Bağımlı Değişken: Bireylerarası Çatışma

Model Özeti

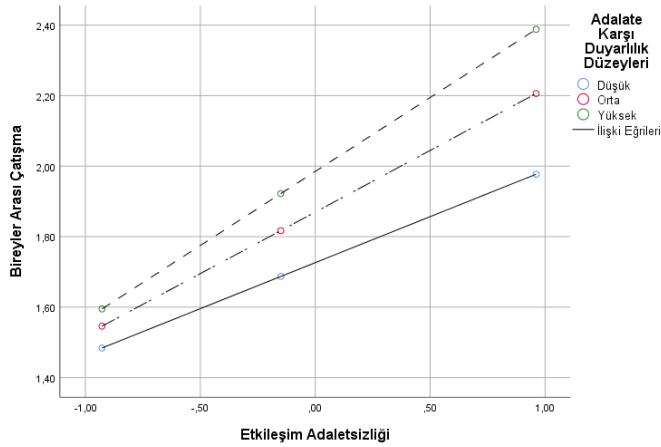
	R	R ²	HKO	F	sd1	sd2	p
Model	0,378	0,143	0,516	57,369	3,000	1033,000	0,000
	Katsayı	Std.Hata	t	p	GAAL	GAÜL	
Sabit	1,852	0,024	78,367	0,000	1,805	1,898	
EA	0,338	0,026	12,881	0,000	0,287	0,389	
AD	0,143	0,027	5,228	0,000	0,090	0,197	
EAXAD	0,088	0,026	3,438	0,001	0,038	0,138	

Adalet Karşı Duyarlılığın Düzeylerine Göre Etkileşim Adaletsizliğinin Benlik Saygısı Üzerindeki Etkileri

Adalet

Karşı Duyarlılık

Düzeyleri	Etki	Std.Hata	t	p	GAAL	GAÜL
Düşük	0,261	0,033	7,964	0,000	0,197	0,325
Orta	0,349	0,027	13,052	0,000	0,297	0,402
Yüksek	0,420	0,037	11,318	0,000	0,347	0,492



Şekil 3: Etkileşim adaletsizliğinin bireyler arası çatışma algısı üzerindeki etkisinde adalete karşı duyarlılığın düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçlarının görsel gösterimi

Tablo 7’de etkileşim adaletsizliğinin bireylerarası çatışma algısı üzerinde etkisinde adalete karşı duyarlılığın düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Tabloya göre etkileşim adaletsizliğinin ($\beta=0.338$, $p<0.01$), adalete karşı duyarlılığın ($\beta=0.143$, $p<0.000$) ve bu iki değişkenin etkileşiminin ($\beta=0.088$, $p<0.01$) anlamlı olduğu görülmektedir. Bundan dolayı adalete karşı duyarlılığın düzenleyicilik etkisinden söz edilebilmektedir ve bu etkinin düzeylerinin incelenmesinin mümkün olduğu gözlenmiştir. Durumsal etkileri incelendiğinde, adalete karşı duyarlılığın düzeyi arttıkça etkileşim adaletsizliğinin bireylerarası çatışma algısı üzerindeki etkisinde artış gözlemlendiği ve bu artışların anlamlı olduğu yine Tablo 7 ve Şekil 3’ten izlenebilmektedir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ışığında araştırmanın hipotezlerinin desteklenme ya da desteklenmemeye durumları Tablo 8’de özet olarak sunulmaktadır.

Tablo 8: Araştırma Hipotezlerinin Desteklenme Durumları

Hipotezler	Desteklendi/Desteklenmedi
H1: Etkileşim adaletsizliği, savunmacı sessizliği pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
H2: Etkileşim adaletsizliği çalışanların benlik saygılarını azaltmak yoluyla savunmacı sessizliği artırmaktadır.	Desteklenmedi
H3: Etkileşim adaletsizliği çalışanların bireyler arası çatışma algılarını artırmak yoluyla savunmacı sessizliği artırmaktadır.	Desteklendi
H4: Etkileşim adaletsizliğinin benlik saygısı üzerindeki etkisinde çalışanların adalete karşı duyarlılık düzeyleri düzenleyici etkiye sahiptir.	Desteklendi
H5: Etkileşim adaletsizliğinin bireyler arası çatışma algısı üzerindeki etkisinde çalışanların adalete karşı duyarlılık düzeyleri düzenleyici etkiye sahiptir.	Desteklendi

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın amacı, adaletsizlik ve sessizlik arasındaki ilişkinin (Tangirala & Ramanujam, 2008; Whiteside & Barclay, 2013; Naktiyok, Kızıl & Timuroğlu, 2015; Ünlü, Hamedoğlu & Yaman, 2015; Sayılar, Yürür & Yeloğlu, 2016) nasıl şekillendiğinin anlaşılmasına katkı sağlamaktır. Diğer bir ifadeyle, adaletsizlik neye sebep olarak çalışanların konuşmalarını engellemektedir sorusu, bazı psikolojik ve bilişsel süreçlerin bu sebep-sonuç ilişkisindeki etkisi incelenerek yanıtlanmak istenmiştir. Konu, çalışan sessizliğinde önemli rolü olduğu belirtilen yönetici açısından (Vakola & Bouradas, 2005; Detert & Burris, 2007; Burris, Detert & Chiaburu, 2008; Morrison, 2011; Tangirala & Ramanujam, 2012; Wang & Jiang, 2015; Elçi vd., 2016; Huang & Huang, 2016; Eroğlu & Erselcan, 2017; Jahanzeb, Bouckenooghe & Mushtaq, 2021) ele alınarak adalet türlerinden, etkileşim adaletsizliğine odaklanılmıştır. Araştırmada elde edilen ilk bulgu, etkileşim adaletsizliğinin savunmacı sessizliği doğrudan etkilediğidir. Yani yöneticisini adaletsiz algılayan çalışanlar, görüş ve düşüncelerini söylemek yerine, bilinçli olarak susmaktadırlar. Bu beklenen doğrudan etkinin yanı sıra, bu çalışmada bu etkinin 'nasıl' ortaya çıktığı derinlemesine incelenmiştir. Acaba çalışanlar kendilerini değersiz hissettirdiği için mi yoksa çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşayabileceği riski nedeniyle mi adaletsizlik karşısında sessiz kalmaktadır? Çalışmanın bulguları bu nedenlerden ikincisini doğrulamaktadır. Yönetici adaletsizliği çalışanların benlik saygılarını azaltarak değil, bireyler arası çatışma algılarını güçlendirmek yoluyla çalışan sessizliğine yol açmaktadır. Benlik saygısı açısından beklenmeyen bu bulgu, adaletsizliğin benlik saygısını zedeleyerek daha fazla sapkın davranışa neden olduğuna dair daha önceki araştırmalarla (örn., Ferris vd., 2012) çelişmektedir. Gerçi doğrulanmayan aracılık etkisinin nedeninin, etkileşim adaletsizliği ile benlik saygısı arasındaki ilişkinin anlamsız olması değil, benlik saygısının çalışan sessizliğine yol açmıyor olması olduğunu da ifade etmek gerekir. Yani aslında yönetici adaletsizliğinin çalışanların benlik saygılarını azalttığı bu araştırmanın bulgularından biridir ve ilgili yazında adaletsizliğin bireylerin psikolojik durumlarına zarar verdiğine dair mevcut bilgiyi (Cropanzano vd., 2001; Tyler & Blader, 2003; Blader & Tyler, 2005; Rupp, 2011) desteklemektedir. Ancak beklenenin aksine benlik saygısı ile sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür. Daha özgüvenli olmaları (Baumeister vd., 2003; Crocker, 2006; Brown & Marshall, 2006) nedeniyle benlik saygısı yüksek bireylerin daha rahat konuşacakları düşüncesinden hareketle geliştirilen hipotezin desteklenmemiş olmasının bir nedeni bu çalışmada benlik saygısı kavramının sadece 'kendini sevmeye' boyutu ile ele alınmış olması olabilir. Belki de iş yerinde sessiz kalmak, kendini sevmekten çok benlik saygısının diğer boyutu olarak tanımlanan öz-yetenlik boyutu (Tafarodi & Swann, 1995) ile ilişkili olabilir. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmaların bunu dikkate alarak benlik saygısı kavramını tüm boyutlarıyla değerlendirmesi önerilebilir.

Etkileşim adaletsizliği ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişkiye, bireylerin kendini sevmeye düzeyi yerine bireyler arası çatışma algısının aracılık etmesi, adaletsizlik-sessizlik ilişkisinin nasıl şekillendiğine ilgi çekici bir açıklama getirmektedir. Yani araştırma kapsamındaki çalışanlar, yönetici adaletsizliği nedeniyle çalışma ortamında daha fazla çatışma algılamakta ve bu nedenle de kendilerini koruma amacıyla daha sessiz kalmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle adaletsiz yöneticilerin bulunduğu ortamda bireyler çalışma arkadaşlarıyla çatışmadan kaçındıkları için konuşmamayı tercih etmektedirler. Öyleyse etkileşim adaletsizliğinin bireysel değil, sosyal etkilerle çalışan sessizliğine

yol açtığı söylenebilir. Bu sonuç, “iş arkadaşlarıyla huzurlu bir çalışma ortamını” bireylerin kaybetmek istemedikleri bir “kaynak” olarak gören, kaynakların korunması kuramını da (Hobfoll, 1989) desteklemektedir. Adaletsizliğe bağlı olarak ortaya çıkan çatışmacı bir ortamda çalışanlar için açıkça fikirlerini söylemek, iş arkadaşlarıyla aralarında çatışma riskini güçlendirmekte, bu da onları kaynaklarını korumak adına sessiz kalmaya itmektedir. Ayrıca yukarıda da ifade edildiği gibi ortaklaşa davranışçı kültür özelliği gösteren Türkiye’de adaletsizliğin sessizlik üzerindeki etkisinin, bireysel nedenlerle olmaktan çok sosyal nedenlerle olması doğal karşılanabilir.

Çalışmada elde edilen bir diğer bulgu ise etkileşim adaletsizliğinin benlik saygısı üzerindeki etkisinde çalışanların adalete karşı duyarlılıklarının düzenleyici etkiye sahip olduğudur. Buna göre adalete karşı duyarlılık düzeyi arttıkça, etkileşim adaletsizliğinin benlik saygısı üzerindeki etkisi azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle adalete karşı duyarlılığı yüksek bireylerin benlik saygısı, yönetici adaletsizliğinden daha az etkilenmektedir. Adalete karşı duyarlı bireyler kendi katkı-kazanımlarının diğer bireyin katkı-kazanımı ile eşit olmasını isteyen bireylerdir ve geleneksel olarak Eşitlik Kuramının normlarına uygun kişilerdir (Huseman, Hatfield & Miles, 1985; 1987). Eşitlik kuramında (Adams, 1965), katkı-kazanım oranlarının eşit olmaması durumunda bireylerin stres yaşayacakları ve stres düzeyi arttıkça da bu durumu düzeltmek için, yani adaleti tesis etmek için daha çok çaba sarf edecekleri vurgulanmaktadır. Bundan yola çıkarak, adalete karşı duyarlılığı yüksek bireylerin adaletsizlikten daha fazla etkilenecek, bunu düzeltmek için daha fazla çaba sarf edeceği düşünülürse, bu durumu yani adaletsizlik durumunu kendisine (benlik saygısına) zarar vermeden düzelttiği ya da en azından çaba sarf ettiği için olumsuz etkisini azalttığı düşünülebilir.

Adalete karşı duyarlılığın, etkileşim adaletsizliği ile bireyler arası çatışma algısı arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisine dair bulgu da yine anlamlı olmuştur. Buna göre çalışanların adalete karşı duyarlılık düzeyleri arttıkça, etkileşim adaletsizliğinin bireyler arası çatışma algıları üzerindeki etkisi daha da artmaktadır. Yani adalete karşı duyarlı çalışanlar etkileşim adaletsizliğinden daha fazla etkilenecek iş arkadaşlarıyla aralarında daha fazla çatışma algılamaktadırlar. Çünkü adalete karşı duyarlılar ve Huseman, Hatfield & Miles’in (1987) tipolojisindeki diğer grup olan alıcılar adaletsizlikten, vericilerden daha fazla etkilenmekte ve stres yaşamaktadırlar (Huseman, Hatfield & Miles, 1985; 1987; Allen & White, 2002). Bu nedendir ki, adaletsizliğin işyerinde neden olduğu stres ve çatışmadan da (Fox, Spector & Miles, 2001; Reb vd., 2004; Lim, 2020) daha çok etkilenmektedirler. Sonuç olarak da adalete karşı duyarlılığın her iki ilişkide de düzenleyici etkisinin doğrulanmış olması, Huseman, Hatfield & Miles’in (1987) Eşitlik Kuramını geliştiren yaklaşımını olduğu kadar, bu konuda yapılan araştırmaları da desteklemektedir (O’Neill & Mone, 1998; Kickul & Lester, 2001; Shore, Sy & Strauss, 2006; Han, Sears & Zhang, 2018). Bu da örgütsel adalet konusunun gerek algılanışı gerekse sonuçları açısından bireyden bireye farklılık gösteren öznel bir olgu olduğunun yeni bir kanıtı olarak görülebilir. Ayrıca adalet konusu etkileşim adaleti boyutuyla ele alındığı için bu bulgu aynı zamanda lider-üye mübadelesi yaklaşımı açısından da bir anlam taşımakta ve yönetici-ast arasındaki ilişkinin şekillenmesinde, adalete karşı duyarlı ya da duyarsız olmak gibi bireysel özelliklerin önemine dikkat çekmektedir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi bu araştırmanın sınırlılıklarından biri, benlik saygısı kavramının sadece ‘kendini sevme’ boyutuyla ele alınmış olması olabilir. Belki de bir insanın özel hayatında

değil de işyerinde konuşmak ya da sessiz kalmak davranışı daha çok bireyin kendini yetenekli ve etkili görmesi anlamına gelen öz-yetkinlik boyutu (Tafarodi & Swann, 1995; 2001) ile ilgilidir. Bu nedenle benlik saygısının savunmacı sessizlik üzerindeki, bu araştırmada doğrulanmayan etkisinin, gelecekteki araştırmalara konu olması durumunda bunun dikkate alınması önerilmektedir.

Yazar Katkısı

KATKI ORANI	AÇIKLAMA	KATKIDA BULUNANLAR
Fikir veya Kavram	Araştırma fikrini veya hipotezini oluşturmak	Senay Yürür
Literatür Taraması	alışma için gerekli literatürü taramak	Senay Yürür
Araştırma Tasarımı	çalışmanın yöntemini, ölçeğini ve desenini tasarlamak	Senay Yürür Hakkı Okan Yeloğlu
Veri Toplama ve İşleme	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak	Hakkı Okan Yeloğlu
Tartışma ve Yorum	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak	Senay Yürür Hakkı Okan Yeloğlu

ıkar atışması

Çalışmada yazarlar arasında çıkar atışması yoktur.

Finansal Destek

Bu alışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Allen, R. S. & White, C. S. (2002). Equity sensitivity theory: A test of responses to two types of under-reward situations. *Journal of Managerial Issues*, 14(4), 435-451.
- Aryee, S. & Chen, Z. X. (2004). Countering the trend towards careerist orientation in the age of downsizing: Test of a social exchange model. *Journal of Business Research*, 57(4), 321-328.
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I. & Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles?. *Psychological Science in The Public Interest*, 4(1), 1-44.
- Bellou, V., Chitiris, L. & Bellou, A. (2005). The impact of organizational identification and self-esteem on organizational citizenship behavior: The case of greek public hospitals. *Operational Research*, 5(2), 305-318.
- Bies, R. J. & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Ed.), *Research on Negotiations in Organizations* (pp. 43-55), Greenwich, CT: JAI Press.
- Blader, S. L. & Tyler, T. R. (2005). How can theories of organizational justice explain the effects of fairness?. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Ed.), *Handbook of organizational justice* (pp. 329-354). USA: Lawrence Erlbaum Associates. Inc. Publishers.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

- Brown, J. D. & Marshall, M. A. (2006). The Three faces of self-esteem. In M. Kernis (Ed.), *Self-Esteem: Issues and answers* (pp. 4-9). New York: Psychology Press.
- Burris, E. R., Detert, J. R. & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.
- Carson, K. D., Carson, P. P., Lanford, H. & Roe, C. W. (1997). The effects of organization-based self-esteem on workplace outcomes: An examination of emergency medical technicians. *Public Personnel Management*, 26(1), 139-155.
- Chamberlin, M., Newton, D.W. & Lepine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11-71.
- Charles, J., Francis, F. & Zirra, C. T. O. (2021). Effect of employee involvement in decision making and organization productivity. *Archives of Business Research (ABR)*, 9(3), 28-34.
- Clark, L. A., Foote, D. A., Clark, W. R. & Lewis, J. L. (2010). Equity sensitivity: A triadic measure and outcome/input perspectives. *Journal of Managerial Issues*, 22(3), 286-305.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- 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.
- Crocker, J. (2006). Having and pursuing self-esteem: Costs and benefits. In M. H. Kernis (Ed.), *Self-esteem issues and answers: A sourcebook on current perspective* (pp. 274-280). New York: Psychology Press.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Deutsch, M. (2000). Justice and Conflict. M. Deutsch & P. T. Coleman (Ed.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*, içinde (41-64). San Francisco: Jossey-Bass.
- Doğan, T. (2011). İki boyutlu benlik saygısı: Kendini sevme/özyeterlik ölçeği'nin türkçe uyarlaması, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 36(162), 126-137.
- Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428.
- Elçi, M., Karabay, M. E., Ensari, M. Ş., & Bilge, A. (2016). Effect of perceived organizational justice ve trust in leader on organizational silence behavior: A research on public security employees. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 1, 332-347.
- Eroğluer, K. & Erselcan, R. C. (2017). Çalışanların örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik düzeylerinin çalışan sessizliği üzerindeki etkisi. *Business & Economics Research Journal*, 8(2), 325-348.
- Ferris, D. L., Spence, J. R., Brown, D. J. & Heller, D. (2012). Interpersonal injustice and workplace deviance: The role of esteem threat. *Journal of Management*, 38(6), 1788-1811.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*, London: SAGE Publications.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*, USA, Sage Publications Inc.

- Fox, S., Spector, P. E. & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 1–19.
- Gardner, D. G. & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group & Organization Management*, 23(1), 48-70.
- Gravetter, F. & Wallnau, L. (2014). *Essentials of statistics for the behavioral sciences* (8th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Han, Y., Sears, G. & Zhang, H. (2018). Revisiting the “give and take” in LMX: Exploring equity sensitivity as a moderator of the influence of LMX on affiliative and change-oriented OCB. *Personnel Review*, 47(2), 555–571.
- Harlos, K. P. & Pinder, C. C. (2000). Emotions and injustice in the workplace. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (2nd ed.) (pp. 255-276). London: Sage.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Huang, L. & Huang, W. (2016). Interactional justice and employee silence: The roles of procedural justice and affect. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(5), 837-852.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. & Miles, E. W. (1985). Test for individual perceptions of job equity: Some preliminary findings. *Perceptual and Motor Skills*, 61(3), 1055-1064.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- Jahanzeb, S., Bouckennooghe, D. & Mushtaq, R. (2021). Silence and proactivity in managing supervisor ostracism: Implications for creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 705-721.
- Janssen, O. & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Kara, A. U. & Beğenirbaş, M. (2021). Örgütsel adaletin örgütsel sessizliğe etkisinde yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(3), 956-975.
- Kickul, J. & Lester, S. W. (2001). Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 191-217.
- Konovsky M. A. & Pugh S. D. (1994). Citizenship behavior and exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669.
- Liang, J., Farh, C. & Farh, J. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 72–92.
- Liden, R. C. & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.

- Lim, D. J. (2021). An exploratory study on the relationship between justice and social conflict and the mediating role of trust and communication. *Asian Journal of Criminology*, 16(2), 183-201.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum.
- Milliken, F., Morrison, E. & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behaviour: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5, 373-412.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organisational silence: A barrier to change and development in pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Naktiyok, A., Kızıl, S., & Timuroğlu, M. K. (2015). Çalışanların adalet algısı sessizliklerini etkiler mi? ÖYP ve diğer araştırma görevlileri açısından karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 197-219.
- O'Neill, B. S. & Mone, M. A. (1998). Investigating equity sensitivity as a moderator of relations between self-efficacy and workplace attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 805-816.
- Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y. & Süral Özer, P. (2007). Adalet verilen değer in adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), 17-33.
- Pinder, C. C. & Harlos, H. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-369.
- Reb, J. M., Goldman, B. M., Kray, L. & Cropanzano, R. S. (2004). Avoiding the escalation of conflict: Procedural and interactional injustice call for different remedies. *SSRN Electronic Journal*, 1-30.
- Rector, N. A. & Roger, D. (1997). The stress buffering effects of self-esteem. *Personality and Individual Differences*, 23(5), 799-808.
- Roberts, K., & O'Reilly, C. (1974). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits, *Academy of Management Journal*, 17, 205-215.
- Rosenberg, M., Schooler, C., Schoenbach, C. & Rosenberg, F. (1995). Global self-esteem and specific self-esteem: Different concepts, different outcomes. *American Sociological Review*, 60(1), 141-156.
- Rupp, D. E. (2011). An Employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1, 72-94.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. 4. Baskı, Ankara, İmge Kitabevi,
- Sayılar, Y., Yürür, S. & Yeloğlu, H. O. (2016). Why do employees remain silent? The effects of organizational justice perceptions", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 119-143.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shore, T., Sy, T. & Strauss, J. (2006). Leader responsiveness, equity sensitivity, and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 227-241.
- Spencer, D. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*, 29, 488-502.
- Tafarodi, R. W. & Swann Jr, W. B. (1995). Self-linking and self-competence as dimensions of global self-esteem: Initial validation of a measure. *Journal of Personality Assessment*, 65(2), 322-342.
- Tafarodi, R. W. & Swann Jr., W. B. (2001). Two-dimensional self-esteem: Theory and measurement. *Personality and Individual Differences*, 31, 653-673.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.

- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65, 251-282
- Tidd, S. T., McIntyre, H. H., & Friedman, R. A. (2004). The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: Unpacking the task conflict to relationship conflict linkage”, *International Journal of Conflict Management*, 15(4), 364-380.
- Trochim, W. M. & Donnelly, J. P. (2006). *The research methods knowledge base* (3rd ed.). Cincinnati, OH:Atomic Dog.
- Tulubaş, T. & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: The mediating role of trust in supervisor. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221-1231.
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Vakola M. & Bouradas D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-92.
- Wang, R. & Jiang, J. (2015). How abusive supervisors influence employees' voice and silence: The effects of interactional justice and organizational attribution. *The Journal of Social Psychology*, 155(3), 204-220.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wayne, S. J. & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431-1440.
- Whiteside, D. B. & 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.
- Wilson, N. & Peel, M.J. (1991). The impact on absenteeism and quits of pro. t-sharing and other forms of employee participation. *Industrial and Labor Relations Review*, 44, 454-68.
- Yıldız, M. A. & Baytemir, K. (2016). Evli bireylerde evlilik doyumu ile yaşam doyumu arasındaki ilişkide benlik saygısının aracılığı. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 67-80.
- Yürür, S. (2019). Sosyal mübadele kuramı. In S. Yürür (Ed.), *Örgütsel davranış kuramları* (pp. 245-279). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yürür, S. & Demir K. (2011). Örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirme: Karşılıklı etkileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 311-335.
- Yürür, S. & Mengenci, C. (2014). Örgütsel adalet ve ekstra-rol davranışları ilişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 1-17.
- Yürür, S. & Nart, S. (2016). Örgütsel adalet algısı kamu çalışanlarının ihbar etme niyetinin belirleyicisi midir?. *Amme İdaresi Dergisi*, 49(3), 117-148.
- 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.

Senay YÜRÜR (Prof. Dr.), Yalova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyesidir. Bursa Uludağ Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon alanında yüksek lisansını ve İşletme bilim alanında doktorasını tamamlamıştır. Doçent unvanını 2012 yılında Yönetim ve Strateji bilim alanında alan Yürür, Profesör unvanını 2018 yılında halen görev yapmakta olduğu fakültede İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalında almıştır. Örgütsel adalet ve duygusal emek başlıca çalışma konularıdır.

Hakkı Okan YELOĞLU (Prof. Dr.), Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans programından mezun oldu. Doktorasını ise yine Yönetim ve Organizasyon alanında aldı. Doktora tezini Örgütsel Ekoloji ve Türkiye Sermaye Piyasalarındaki aracı kurumlar üzerine yaptı. Dr. Yeloğlu, Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Bölümü bölüm başkanı görevini yürütmektedir. Lisans, Yüksek ve Doktora düzeyinde Teknoloji Yönetimi, Bilgi Yönetimi, Stratejik Yönetim, Araştırma Yöntemleri, Nicel Araştırma Yöntemleri ve İstatistik dersleri vermektedir.