



Cilt / Volume: 15, Sayı / Issue: 29, Sayfalar / Pages: 446-474

Araştırma Makalesi / Research Article

Received / Alınma: 22.01.2025

Accepted / Kabul: 20.05.2025

ÖRGÜTSEL ADALET VE SESSİZ İSTİFA: GÖRELİ YOKSUNLUK TEORİSİNE DAYALI BİR ARACILIK MODELİ

Vural DENİZ ¹

Öz

Pandemi sonrası popüler hale gelen sessiz istifa, dünya çapında yaygın bir direniş hareketine dönüşmüştür. Bu nedenle sessiz istifayı anlamaya yönelik çalışmaların sayısı gün geçtikçe artmakta ve araştırmalar genellikle eşitlik teorisi ve sosyal mübadele teorisi perspektifinde yürütülmektedir. Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel adaletin sessiz istifa üzerindeki doğrudan etkisini incelemek ve göreceli yoksunluğun bu etkide aracı rol oynayıp oynamadığını belirlemektir. Çalışma, kamu hastanelerinde çalışan 177 sağlık çalışanından oluşan bir örneklem üzerinde yürütülmüştür. Anketler aracılığıyla toplanan veriler AMOS ve SPSS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular, adalet algısının sessiz istifa üzerindeki etkisini ve bu süreçte göreceli yoksunluğun aracılık rolünü desteklemektedir. Elde edilen sonuçlar, göreceli yoksunluk teorisinin sessiz istifayı anlamak için uygulanabilirliğini desteklemekte ve sessiz istifayı incelemek için yeni bir bakış açısı önermektedir. Ayrıca, adalet algısı ve göreceli yoksunluğun sessiz istifayı anlamada ihmal edilmemesi gerektiğine dair önemli teorik kanıtlar sunmaktadır. Sessiz istifayı önlemeye çalışan uygulayıcılara yardımcı olabilecek birkaç pratik çıkarım da önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Sessiz İstifa, Göreceli Yoksunluk, Sağlık Çalışanları.

Jel Kodları: M12, M54, D23.

¹Öğr. Gör. Dr., Selçuk Üniversitesi, Hadim MYO, E-posta: vuraldeniz70@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8190-3065.

Atıf/Citation

Deniz, V. (2025). Örgütsel adalet ve sessiz istifa: göreceli yoksunluk teorisine dayalı bir aracılık modeli. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(29), 446-474.



This manuscript is licensed under Creative Commons Attribution NonCommercial 4.0 International License ([CC BY NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)).

ORGANIZATIONAL JUSTICE AND QUIET QUITTING: A MEDIATION MODEL BASED ON RELATIVE DEPRIVATION THEORY

Abstract

Quiet quitting, which became popular after the pandemic, has turned into a widespread resistance movement worldwide. For this reason, the number of studies to understand quiet quitting is increasing daily, and research is generally conducted from the perspective of equity theory and social exchange theory. This study aims to examine the direct effect of perceived organizational justice on quiet quitting and to determine whether relative deprivation plays a mediating role in this effect. The present study was conducted on a sample of 177 healthcare professionals working in public hospitals. The data collected through questionnaires were analyzed using the AMOS and SPSS package programs. The findings support the effect of justice perception on quiet quitting and the mediating role of relative deprivation in this process. The results support the applicability of relative deprivation theory to understand quiet quitting and suggest a new perspective to study quiet quitting. Additionally, it provides important theoretical evidence that perceptions of justice and relative deprivation should not be neglected in understanding quiet quitting. Several practical implications are also suggested that may help practitioners seeking to prevent quiet quitting.

Keywords: Organizational Justice, Quiet Quitting, Relative Deprivation, Health Workers.

Jel Codes: M12, M54, D23.

1. GİRİŞ

Covid-19 salgını günümüzde sağlık açısından tehdit oluşturmaya da toplumsal, ekonomik ve psikolojik etkileri hala devam etmektedir. O dönemde yaşananlar insanlar üzerinde önemli etki yaratmış ve işgücü piyasasında geçerli olan birçok ilke ve paradigmayı değiştirmiştir. Pandeminin sona ermesiyle çalışma hayatında popülerlik kazanan sessiz istifa olgusu insanların çalışma hayatına bakış açılarındaki yaşanan değişimin bir sonucudur. Koşuşturma kültüründen hoşlanmayan, kişisel refaha ve aile ilişkilerine öncelik veren genç çalışanlar, işin hayatın merkezinde olmaması gerektiği düşüncesini benimseyerek, sessiz istifaya yönelmiştir (Atalay & Dağıstan, 2024). Sessiz istifa, bireyin resmi olarak işinden ayrılmadığı ancak işte ondan beklenen asgari gerekliliklerin ötesine geçmeden çalıştığı durumu ifade eder (Hamouche vd., 2023; Scheyett, 2023). Sessiz istifa edenler gerçekte işi bırakmazlar ancak performansını ve üretkenlik düzeyini bilinçli olarak düşürürler. Bu kişiler görev tanımları dışındaki işler konusunda isteksizdirler (Thu Trang & Thi Thu Trang, 2024).

Sessiz istifaya yönelen çalışanlar, yoğun rekabet altında hayatta kalmaya çalışan örgütler için elbette önemli bir sorundur. Günümüzde işletmeler çalışanlardan, iş tanımlarının ötesinde çaba beklemektedir. Ancak düşük motivasyona ve bağlılığa sahip bu çalışanlar, daha düşük iş kalitesine, hizmet aksaklıklarına, üretkenlik kayıplarına ve kurumsal performansın düşmesine yol açabilir (Serenko, 2023). Sessiz istifa, zorlu çalışma koşullarına sahip ve çalışanların zaten yüksek düzeyde tükenmişlik, işten kopukluk ve işten ayrılma niyeti yaşadığı sağlık sektörü için daha fazla endişe verici bir sorundur (Galanis vd., 2024a). Sağlık sektöründe sessiz istifanın yaygınlaşması sağlık hizmeti maliyetlerini artmasına ve hastaların bakım kalitesini düşmesine

neden olacaktır (Galanis vd., 2023). Bu nedenle, sessiz istifayı anlamak ve neden olan faktörleri belirlemek önemlidir. Çünkü sağlık çalışanları arasında sessiz istifayı önleyecek ve olumsuz etkilerini azaltacak stratejilerin belirlenmesi açısından buna ihtiyaç vardır.

Pandemi sonrasında yaygınlaşması nedeniyle öncü çalışmalarda sessiz istifanın nedeni olarak pandemi kaynaklı stres ve tükenmişlik gibi psikolojik etkenler gösterilmiştir (Xueyun vd., 2024). Sonrasında kişi-örgüt uyumu (Kerse & Deniz, 2024), rol çatışmaları (Prentice vd., 2024), algılanan kariyer geliştirme fırsatları (Xueyun vd., 2023) ve işyerinde dışlanma (Dutta vd., 2024) gibi farklı örgütsel faktörlerin sessiz istifanın itici gücü olabileceği düşünülmüştür. Ancak bugüne kadar örgütsel adalet algısının sessiz istifayı etkileyip etkilemediği araştırılmamıştır.

Örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüt içindeki adalete ilişkin genel değerlendirmesidir (Greenberg, 1987). Adalet evrensel bir ihtiyaç olarak kabul edilir (Adamovic, 2023) ve örgüt içinde adalet arzulanan bir durumdur. Çalışanlar örgütleri tarafından adil bir şekilde muamele görmeyi beklerler ve örgütüne yönelik adalet algıları onların tutum ve davranışlarını şekillendirir (Zhou vd., 2022). Adil bir örgütsel ortam, çalışanların örgüte karşı olumlu duygularını geliştirir, memnuniyetini ve örgüte olan güvenini artırır ve böylece örgüte karşı daha olumlu bir tutum ve davranışsal tepkiyle sonuçlanır (Rupp vd., 2017). Literatür, algılanan adaletin yüksek düzeylerinin olumlu işyeri davranışlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Çeşitli araştırmalar algılanan örgütsel adaletin işe bağlılık (Fardid vd., 2018), iş tatmini (Topbaş vd., 2019) ve yüksek performans (Suifan vd., 2021) gibi olumlu örgütsel sonuçlarla pozitif ilişkisinin olduğunu göstermektedir. Öte yandan çalışanlar örgütsel ortamın adil olmadığını hissettiklerinde, çıkarlarının uygun şekilde korunmadığını ve saygı görmediğini düşüneceklerdir. Bu durum da olumsuz tutum ve davranışsal tepkiye yol açacaktır (Malik & Singh, 2022). Düşük düzeydeki örgütsel adalet ilgisizlik ve misilleme (Colquitt vd., 2013), işten ayrılma niyeti (Zhou vd., 2022) ve düşük çalışan katılımı (Mubashar vd., 2022) gibi verimsiz davranışlar ve istenmeyen iş sonuçlarıyla ilişkilidir. Bunların yanında örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik (She vd., 2023) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Choong vd., 2024) gibi proaktif davranışlarla güçlü ilişkisi, örgüte karşı takdiri davranışlardaki isteksizlikle karakterize edilen, sessiz istifa ile ilişkili olabileceğine işaret etmektedir.

Çalışan, örgütün adalet düzeyini meslektaşlarıyla yaptığı karşılaştırma sonrasında algıladığı duruma göre belirler (Wu vd., 2024). Karşılaştırma sonucu deneyimlenen adaletsizlik duygusu çalışanda memnuniyetsizliğe ve olumsuz iş tutumlarına yol açar. Bu durum genellikle çalışanların işyerindeki katılımlarını ve çıktılarını diğer meslektaşlarıyla karşılaştırarak

değerlendirdiğini savunan Eşitlik Teorisi (Adams, 1963; 1965) ve Sosyal Mübadele Teorisiyle (Emerson, 1976) açıklanmaya çalışılmıştır. Öte yandan benzer şekilde sessiz istifayı anlamak ve etiyojisini açıklamak için de genellikle eşitlik, sosyal mübadele ve psikolojik sözleşme gibi teorilerden yararlanılmaktadır. Bugüne kadar hiçbir çalışmada görelî yoksunluk çerçevesi bu kapsamda ele alınmamıştır. Görelî Yoksunluk Teorisi (Smith vd., 2012), kişinin yaptığı sosyal karşılaştırma sonunda deneyimlediği bir adaletsiz durumu ile ilgili süreci açıkladığından örgütsel adalet algısı ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanışlı bir teorik bakış açısı sunabilir.

Görelî yoksunluk teorisi, bireylerin içinde bulundukları dış çevreyi sosyal karşılaştırma yoluyla değerlendirmesi sonucunda dezavantajlı olduklarını algıladıklarında ortaya çıkan öznel bir öfke veya tatminsizlik algısını ifade eder (Smith vd., 2012). Bu süreçte üç faktör kritik olarak görülmektedir: sosyal karşılaştırma, nispeten dezavantajlı bir durum ve algılanan adaletsizlik (Smith vd., 2012, s. 204). Teoriye göre, dezavantajlı sosyal karşılaştırmalar hak sahibi olma duygusuna yol açar ve bu da duygusal (örn., öfke ve tatminsizlik) ve davranışsal sonuçlara (örn., sapkın davranışlar) dönüşür (Cho & Kim, 2024). Görelî yoksunluk teorisine göre, bireyler çalışma koşullarını karşılaştırdıklarında ve bir adaletsizlik veya dezavantaj hissi algıladıklarında göreceli yoksunluk hissi ortaya çıkar. Dahası, bilişsel düzeyde deneyimlenen bu durum, çalışanları adaletsizliği düzeltmeye yönelik eylemlere sevk edebilir. Araştırmalar, örgütteki düşük adaletin çalışanlarda göreceli yoksunluk duygularını tetiklediğini, bunun da öfke ve engelleyici davranışlara yol açtığını ve böylece iş birliği niyetlerini, iş performanslarını ve bilgi paylaşım davranışlarını etkilediğini göstermektedir (Wan vd., 2023). Bu durumda çalışanların deneyimlediği adaletsizlik sonucu oluşan görelî yoksunluk duygusu sessiz istifayı da etkileyebilir. O halde çalışanların göreceli yoksunluğunun, örgütsel adalet ile sessiz istifa davranışı arasında bir aracılık rolü oynayabileceği öne sürülebilir.

Her ne kadar sessiz istifa olgusu akademisyenlerin yaygın ilgisini çekmiş olsa da, bu konudaki araştırmalar hala başlangıç aşamasındadır ve çalışanlar üzerindeki etkisini ve öncüllerini keşfetmeye yönelik daha fazla ampirik araştırmaya ihtiyaç vardır. Bu nedenle, bu araştırma, sağlık çalışanlarının sessiz istifa davranışlarının arkasındaki itici faktörleri belirlemeye odaklanmaktadır. Bu kapsamda örgütsel adalet algısının sessiz istifaya etkisini ve bu sürecin içsel mekanizmalarını (göreceli yoksunluk duygusunun aracılık etkisi) keşfetmeyi amaçlamaktadır.

Sağlık çalışanlarının sessiz istifa davranışı üzerinde örgütsel adaletin görelî yoksunluk perspektifinden etkisine ilişkin öncü niteliğindeki bu çalışmayı değerli kılan üç ana neden

bulunmaktadır. İlk olarak, sessiz istifanın yeni bir öncülü keşfedilmektedir; örgütsel adalet algısı. Sessiz istifa, sağlık ve turizm sektörü gibi hizmet sektörleri başta olmak üzere birçok sektörde çalışan davranışlarında değişiklik yaratma potansiyeline sahip bir sosyal hareket biçimine dönüşmüş durumdadır (Galanis vd., 2023; Hamouche vd., 2023). Bu nedenle sessiz istifanın arka planını ve nedenlerini anlamak örgütlerin bu sorunu yönetmeye yönelik uygun müdahaleleri geliştirmelerine destek olabilecek fırsatlar sunacaktır.

İkinci olarak, çalışma, örgütsel adaletin sessiz istifa üzerindeki etkisinin nasıl gerçekleştiğini inceleyerek (görelî yoksunluğun aracılığı) önceki araştırmaların ötesine geçmektedir. Böylece sessiz istifanın anlaşılmasına yönelik mevcut bilgiyi daha da ilerletmektedir. Üçüncüsü, bu çalışma, sessiz istifa sürecinin anlaşılabilmesi için görelî yoksunluk teorisini önererek çalışanların işyerindeki davranışlarını etkileyen bu kritik olgunun anlaşılmasını ilerletmeye yardımcı olabilecek farklı bakış açısı sunmaktadır. Böylece ileriki araştırmalara yeni yollar açmakta ve rehberlik sağlamaktadır. Dahası önceki çalışmalar ağırlıklı olarak ABD ve Çin bağlamlarındaki örneklerde yürütülmüştür. Ulusal kültürün davranışlar ve tutumlar üzerindeki potansiyel etkisini göz önünde bulundurarak (Hofstede vd., 2005) bu çalışma, Türkiye’de sessiz istifanın anlaşılmasına da derinlik katmaktadır.

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle sessiz istifa kavramı açıklanmakta devamında ise geliştirilen hipotezlere yer verilmektedir.

2.1. Sessiz İstifa

Sessiz istifa, çalışanların işteki faaliyetlerini iş tanımlarıyla sınırladıkları ve asgari beklentilerin ötesinde takdiri çabalardan kasıtlı olarak kaçındıkları düşünce yapısını ifade etmektedir (Anand vd., 2024; Hamouche vd., 2023). Kurumsal hedeflerden çok kendi menfaatlerini önceliklendiren bir zihniyeti temsil eden bu anlayışta işlerin asgari gereklilikleri yalnızca mevcut istihdam durumlarını korumak için yerine getirilir (Serenko, 2024). Sessiz istifa eden çalışanlar, fiili olarak işten ayrılmazlar ancak işyerindeki performans ve üretkenlik seviyesini bilinçli olarak düşürürler (Kerse, Deniz ve Selçuk, 2025; Lee vd., 2023). Bu çalışanlar işe erken gelmek ve fazla mesai yapmak istemezler ve yeni fikirler sunmaktan kaçınırlar (Liu-Lastres vd., 2024). Sessiz istifanın temel felsefesi, hayatınızın sadece işten ibaret olmadığı düşüncesiyle hareket etmek, daha az sorumluluk alarak iş yaşam sınırlarını korumak ve refahını önceliklendirmeye çalışmaktır (Scheyett, 2023).

Sessiz istifa bir anlamda gizli bir sömürü biçimine dönüşen modern iş kültürüne politik direnişin etik bir aracıdır (Çalışkan, 2023; Domingue vd., 2024). Koşuşturma kültürü çalışanların önüne sürekli olarak aşmaları istenen yeni hedefler koymaktadır. Ek çabalarının ve fedakârlıklarının karşılığını alamadığını fark eden çalışanlar değer verilmediğini ve takdir edilmediğini hissetmektedir (Atalay & Dağıstan, 2023). İşlerinden memnun olmayan ancak daralan işgücü piyasası ve yavaşlayan ekonomi nedeniyle iş değiştirmeleri de eskisi kadar kolay olmayan bu çalışanlar sorumluluk almaktan kaçınırlar, çalıştıkları kuruluşa olan bağlılıkları azalır ve bir anlamda fiziksel olarak işte görünseler de işten zihinsel olarak koparlar (Domingue vd., 2024). Ne yazık ki mevcut çalışma koşulları sessiz istifaların yaygınlaşması için verimli bir zemin hazırlamaktadır (Hamouche vd., 2023). Araştırmalar, sessiz istifanın dünya çapında birçok ülke ve sektörde yaygın hale geldiğini ve küresel bir olguyla dönüştüğünü göstermektedir (Formica & Sfodera, 2022). Gallup tarafından COVID-19 salgını sırasında ABD'deki iş sektöründe yapılan kapsamlı bir çalışma, çalışanların yarısının sessiz istifayı seçtiğini göstermektedir (Harter, 2023). Şirketin 2023 yılı araştırması ise modern örgütlerde bu oranın %59'lara ulaştığını ve küresel ekonomiye büyük zararlar verdiğini iddia etmektedir (Karrani vd., 2024). Türkiye'de ise durum çok farklı değildir. Youthall'ın 2022 yılındaki araştırmasına göre Türkiye'deki gençlerin %46,7'sinin bu kavrama meyilli olduğunu ve %24'ünün ise hâlihazırda sessiz istifa sürecinde olduğunu ortaya koymaktadır (Atalay & Dağıstan, 2023; Bloomberght, 2022).

Sessiz istifa çalışanlar açısından masum bir savunma mekanizması gibi görünse de sessiz istifa edenlerin motivasyon eksikliği ve azalan bağımlılığı örgütlerde iş verimliliğinin düşmesine, çalışma kültürünün bozulmasına ve rekabet avantajının kaybedilmesine neden olabilir (Dutta vd., 2024; Kang vd., 2023). Özellikle genç çalışanlar arasında yaygın olan bu durumun, Z Kuşağı çalışanların işgücü oranındaki artışı göz önünde bulundurulduğunda, ilerleyen yıllarda katlanarak artmasından endişe edilmektedir (Anand vd., 2023; Yıldız, 2024). Bu nedenle, akademisyenler ve uygulayıcıların sessiz istifanın öncüllerini ve sonuçlarını daha iyi anlayabilmeleri işgücünün geleceği açısından kritik öneme sahiptir.

Çalışanlar arasında giderek yaygınlaşan bu motivasyon ve tutku eksikliğinin potansiyel olumsuz etkileri göz önüne alındığında bu yapının itici güçlerini anlamak önemlidir. Çok sayıda araştırmada bu olgunun altında yatan ve kolaylaştıran koşulları belirlemeye çalışılmıştır. Önde gelen araştırmalarda sessiz istifaya katkıda bulunan temel faktörlerin, gerçekçi olmayan iş taleplerinden ve tükenmişlikten kaçınmak ve böylece psikolojik sağlıklarını koruma isteği olduğu öne sürülmektedir (Çimen ve Yılmaz, 2023; Khan vd., 2022). Sonrasında kötü yönetim

ve liderliğin (Zenger & Folkman, 2022), kişi-örgüt uyumsuzluğunun (Kerse ve Deniz, 2024), eksik kariyer gelişim fırsatlarının (Xueyun vd., 2023), olumsuz iş yeri dedikodusunun (Srivastava vd., 2023), rol çatışmalarının (Prentice vd., 2024) ve kişilerarası çatışmaların (Bansal & Garg, 2024) sessiz istifa ile ilişkili gösterge faktörler olduğunu ileri sürülmektedir. Öte yandan iş tatmininin (Galanis vd., 2024a), ahlaki dayanıklılığın (Galanis vd., 2024b) ve algılanan örgütsel desteğin (Xueyun vd., 2023) çalışanların sessiz istifa niyetlerini azaltabileceği öne sürülmektedir. Yakın tarihli bir araştırmada Hamouche ve arkadaşları (2023), sessiz istifa etmenin bir çalışanın işyerinde algılanan adaletsizlik durumunu kontrol altına alma girişimi olabileceğini iddia etmektedir. Ancak bu konu şimdiye kadar araştırılmamıştır. Nispeten yeni bir olgu olması nedeniyle kavramla ilgili nüansları belirlemek için daha fazla akademik çabaya ihtiyaç olduğu görülmektedir.

2.2. Örgütsel Adalet ve Sessiz İstifa Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet, çalışanın örgüt içinde adil bir şekilde muamele gördüğüne dair algısını ifade eder (Greenberg, 1990). Bu tanıma göre örgütsel adaletin odak noktası, nesnel adalet yerine adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığıdır. Bu durumda adalet sosyal olarak inşa edilir ve algılayanın öznel yargısına bağlıdır (Adamovic, 2023). Örgütsel adaleti kavramsallaştırmak için iki farklı yaklaşımın bulunmaktadır (Le & Pan, 2021). Geleneksel olarak örgütsel adalet denildiğinde dağıtım, prosedürel, etkileşim ve bilgi adaleti şeklinde çok faktörlü bir yapı öne sürülmektedir (örn., Colquitt & Shaw, 2005; Cropanzano vd., 2007). Bir diğer yaklaşımda ise, adalet boyutları arasındaki yüksek korelasyonlara dayanarak, boyutlarının genel bir adalet yapısıyla birleştirilmesi düşüncesinden hareketle örgütsel adalet, bireylerin işyerindeki adaletle ilişkin genel deneyimleri olarak kavramsallaştırılmaktadır (Lind vd., 2001; Ambrose & Schminke, 2009).

Adaletle ilişkin genel izlenimlerin, çalışan tutum ve davranışları üzerinde adalet boyutlarından daha güçlü bir etkiye sahip olduğu iddia edilmektedir (Adamovic, 2023). Mevcut araştırmalar bu iddiayı desteklemekte ve genel adaletin işyeri sonuçları üzerinde güçlü etkileri olduğunu göstermektedir (örn., Ambrose & Schminke, 2009; Priesemuth vd., 2013). Genel adalet ölçüsünün kullanılmasıyla, çoklu doğrusallık sorununun azalmasına, adaletin etki büyüklükleri daha istikrarlı olmasına ve bunun da örgütsel adalet araştırmalarında sonuçların daha hızlı birikmesine katkı sunacağı öne sürülmektedir (Adamovic, 2023; Colquitt & Shaw, 2005). Bu avantajları göz önünde bulundurulduğunda ve genel adaletin çalışan sonuçlarının daha yakın bir öngörücüsü olabileceği düşüncesinde hareketle adalet boyutlarından ziyade genel adaleti

ölçmek daha mantıklı görünmektedir. Bu araştırmada da örgütteki muamelelerin genel bir değerlendirmesini sunan genel örgütsel adalet algısına odaklanılmaktadır.

Örgütsel adalet, örgüt için değerli süreçler üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Yöneticiler, çalışanların iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve iş performansını artırmak için adaleti etkili bir araç olarak kullanabilirler (Adamovic, 2023; Chen & Lin, 2024). Ayrıca adil muameleyle çalışanların işten ayrılma niyeti, misilleme, siber aylaklık ve çatışma gibi verimsiz çalışma davranışlarına girmelerini azaltılabilir (Rupp vd. 2014; Kim vd., 2016). Dahası adaletli davranmak, çalışanlarda rol ötesi davranışların artırılmasında da etkilidir. (Cropanzano & Rupp, 2008). Örgütsel adalet araştırmalarının en popüler çıktılarından biri örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Rauf, 2015, s. 151). Organ (1990) örgütsel vatandaşlık davranışını tetiklemenin temel ön koşullarından birinin adalet olduğu öne sürmektedir.

Örgütsel adalet hem çalışanlar hem de örgütler açısından önemli bir konudur. Çünkü çalışanların tutumları ve davranışları üzerinde güçlü etkileri bulunan örgütsel adalet, olumlu örgütsel sonuçların artırılması ve işlevsiz sonuçların azaltılmasında kilit bir role sahiptir (Adamovic, 2023). Adil bir örgüt ortamı, çalışanların örgütüne olan güven duygusunu güçlendirebilir, memnuniyetini ve çalışma coşkusunu artırabilir, böylece performanslarını iyileştirmeye hatta iş sorumluluklarının gerekliliklerinin ötesinde eylemlerde bulunmaya teşvik edebilirler (Li vd., 2022). Aksine, düşük örgütsel adalet, çalışanların ihtiyaçlarının dikkate alınmadığını ve kötü muamele gördüklerini hissetmelerine neden olabilir (Colquitt vd., 2001). Bu çalışanlar iş ilişkilerini yeniden değerlendirebilir ve telafi edici davranışlara yönelebilir. Bu bağlamda, sessiz istifa, çalışanın işyerinde algıladığı düşük adalet durumundan duyduğu memnuniyetsizliği kontrol altına alma girişimi olabilir.

Örgütsel adalet, iş performansı (Ekingen, 2023), işe katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Shimamura vd., 2021) üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve sessiz istifayı da etkileyebilir. Çünkü sessiz istifa düşük katılımı, düşük bağlılık ve düşük rol ötesi davranışlarla karakterize edilir. Daha önce örgütsel adalet ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi doğrulayan çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak örgütsel adaletin hizmet inovasyonu (Li vd., 2022), yapıcı ses (Qi vd., 2023) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Shimamura vd., 2021) gibi proaktif davranışları artırmada rol oynadığı bilinmektedir. Ayrıca örgütsel sessizlik (Güngör & Potuk, 2018), işten ayrılma niyeti (Seth vd., 2022) ve üretkenlik karşıtı davranışları (Guo vd., 2015) üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu da ortaya koyulmuştur. Bu nedenle, örgütsel adalet algısı çalışanların sessiz istifa eylemleri üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olabilir. Dolayısıyla aşağıdaki hipotezi önerilmiştir:

H₁; Örgütsel adaletin çalışanların sessiz istifa davranışları üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

2.3. Görelî Yoksunluğun Aracı Rolü

Bugüne kadar sessiz istifaya yol açan psikolojik süreçlerin açıklamasına genellikle eşitlik teorisi (Adams, 1963; 1965) ve sosyal mübadele teorisi (Emerson, 1976) rehberlik etmiştir. Bunların yanında, sessiz istifanın tükenmişlikle olan güçlü ilişkisinden hareketle, iş talepleri-kaynaklar teorisi (Demerouti vd., 2001) ve kaynakların korunması teorisinden (Hobfoll, 1989) de yararlanılmıştır.

Öte yandan, örgütsel adalet konusundaki araştırmaların da en önemli dayanaklarından biri Adams'ın (1963; 1965) eşitlik teorisidir. Bu teoriye göre bir bireyin motivasyonu, örgüte harcadığı çabanın (girdi) ve aldığı sonucun (çıkıtı) örgütteki diğer bireylerin çabası ve sonuçlarıyla karşılaştırılmasına dayanır (Atalay & Dağıstan, 2024). Eşitsizlik durumunda çalışan motivasyon kaybı yaşar. Örgütlerinde çabalarının yeterince ödüllendirilmediğini düşünen çalışanlar işlerine daha az gayret gösterecekler, daha yavaş çalışacaklar, kararlara katılmaya daha az istekli olacaklar ve daha az öneri getireceklerdir. Özetle eşitsizliğin yarattığı gerginliği azaltmak için sessiz istifayı bir çözüm yolu olarak kullanacaktır. Çalışanlar ile işverenleri arasındaki ilişkiyi ele alan sosyal değişim teorisinde de süreç benzerdir. Bu görüşe göre, taraflar karşılıklı fayda beklentisiyle sosyal bir ilişkiye girerler ve bu motivasyonla ilişkiyi sürdürürler. Sosyal mübadele teorisinin bir parçası olan psikolojik sözleşme teorisi ise resmi iş sözleşmesinde belirtilmeyen karşılıklılık normuna dayanır. Çalışanlar ve işverenler karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmesini bekler (Aselage & Eisenberger, 2003). Yerine getirilmeyen yükümlülüklerin olası bir sonucu sessiz istifadır. Her üç teorinin de açıkladığı süreçlerin özünde örgütten beklenen adil ve hak edilen bir muameledir.

Adaletsiz süreçlere verilen tepkileri açıklamakta yaygın olarak kullanılan bir başka yaklaşım ise görelî yoksunluk teorisidir. Görelî yoksunluk teorisi (Crosby 1976; Smith vd., 2012), bir bireyin akranlarına göre istenen ve hak edilen bir sonuçtan mahrum bırakıldığına inandığında ortaya çıkan adaletsizlik duygusunu ve kızgınlık hissini ifade eder (Xiong & Ye, 2016). Görelî yoksunluğun oluşabilmesi için üç koşulun karşılanması gerekir. Birincisi, birey belirli bir sonuç konusunda belirli bir hedefle olumsuz bir sosyal karşılaştırma yapmalıdır. İkincisi, bilişsel bir değerlendirme ile kendisinin haksız yere dezavantajlı olduğuna inanması gerekir. Üçüncüsü ise deneyimlenen adaletsiz durum karşısında gelişen genellikle öfke ve kızgınlık olarak beliren olumsuz duygular geliştirmelidir (Smith vd., 2012). Dahası teori, nispeten yoksun hisseden bireylerin kötü muamelelerini telafi etmek için yoksunluğa itirazını dile getireceğini (Zoogah,

2010, s. 160) ve bu istenmeyen durumu düzeltme girişiminde bulunabileceğini öne sürmektedir (Callan vd., 2011).

Adaletsizlik algısıyla tetiklenen bilişsel ve duygusal tepkiler, göreceli yoksunluk algısının kaynağıdır. Yüksek oranda göreceli yoksunluk hissi yaşayan çalışanlar, deneyimlediği adaletsiz durumun sorumlusu olarak örgütünü görmesi ve örgütüne karşı olumsuz duygular geliştirmesi muhtemeldir (Zhou vd., 2023). Hatta bu bireyler öz saygılarını korumak, adaleti sağlamak ve dezavantajlı rekabet durumlarını telafi etmek için hak etmedikleri durumdan sorumlu tuttıkları örgütüne karşı harekete geçmeye motive olacaklardır (Zhang vd., 2023).

Bu teorik perspektiften, sessiz istifa, örgütteki düşük adalet algısının neden olduğu göreceli yoksunluğun tipik bir davranışsal tepkisi olabilir. Örgütteki dezavantajlı konumlarının neden olduğu olumsuz duygulardan öz benliğini korumak isteyen bireyler böylesi bir eylemde bulunabilirler. Gerçekten de, önceki araştırmalar, göreceli yoksunluk yaşayan çalışanların verimsiz çalışma (Schreurs vd., 2021), yıkıcı ses (Lin vd., 2022) ve sapkın iş davranışlarında (Stiles vd., 2000) bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Mevcut çalışmada, göreceli yoksunluğun örgütsel adalet ile sessiz istifa davranışı arasında aracılık rolü oynayabileceği öne sürülmektedir. Öncelikle, örgütsel adaletin görelî yoksunluk üzerinde olumsuz bir etkisi vardır. Örgütte yüksek düzeyde adalet algılayan çalışanların, kendilerine göre üstün olan iş arkadaşlarının avantajlarını hak edilmiş olarak görme olasılıkları daha yüksektir (Wu vd., 2024). Böylesi bir ortamda çalışanlar, üstün iş arkadaşlarının görelî avantajlarını hak edilmiş ve adil kurallara dayanarak elde ettiklerine inanırlar ve bu durum karşısında düşmanca duygular besleme olasılıkları daha düşüktür. Öte yandan çalışanlar genel adalet düzeyini daha düşük algıladıklarında, üstün arkadaşlarının avantajlarını hak edilmemiş olarak değerlendirme olasılıklarının daha yüksek olması ve bunun da öfke ve kızgınlık duygularını tetiklemesi muhtemeldir (Koopman vd., 2020). Özetle örgütsel adalet, çalışanların görelî yoksunluğunu azaltabilir. Dolayısıyla aşağıdaki hipotez öne sürülebilir.

H₂: Örgütsel adaletin çalışanların görelî yoksunluk duygusu üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

İkinci olarak, çalışanların görelî yoksunluk duygusu sessiz istifaya yol açabilir. Göreceli yoksunluk teorisi, yoksunluk yaşayan bireylerin dezavantajlı durumlarını telafi etmek için harekete geçebileceklerini öne sürmektedir (Smith vd., 2012). Görelî yoksunluk yaşayan bireyler, kendilerine haksızlık yapıldığını hisseder ve yoksunluğun ürettiği öfke ile başkalarına karşı düşmanca ve intikam almaya yönelik davranışlara yönelebilirler (Zhang vd., 2023).

Çalışanlar örgütteki haksız duruma müdahale etme ve onu değiştirme gücünden yoksun olduklarında, göreceli yoksunluğa sebep olan durumdan sorunlu tuttuğu örgüte karşı çabalarını azaltarak adaletsiz duruma karşı denge sağlamaya çalışabilirler. Özetlemek gerekirse örgütteki genel adalet algısı tarafından tetiklenen göreceli yoksunluk duygusu çalışanın sessiz istifa davranışını etkiler. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilebilir.

H₃: Göreceli yoksunluk duygusunun çalışanların sessiz istifa davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Bir yandan, adalet algısı göreceli yoksunluğu öngörebilirken; öte yandan, göreceli yoksunluk sessiz istifada öngörücü bir rol oynayabilir. O halde göreceli yoksunluk duygusu örgütteki genel adalet algısı ile sessiz istifa arasında aracı rol üstlenebilir. Göreceli yoksunluk teorisi, bu ilişkiyi desteklemekte ve algılanan adaletsizlik durumunun kızgınlık ve öfkeye yol açabileceğini (Smith vd., 2012) ve bunun da mevcut dezavantajlı durumu telafi etmek amacıyla sessiz istifa gibi intikam almaya yönelik davranışlara yol açabileceğini öne sürmektedir (Zhang vd., 2023). Önceki çalışmalar, göreceli yoksunluk duygusunun birçok psikoloji ve davranış arasında aracı görevi gördüğünü kanıtlamıştır. Örneğin, Ye ve arkadaşları (2021), göreceli yoksunluğun üniversite öğrencilerinin zorbalık ve saldırgan davranışları arasında aracılık rolü oynadığını bulmuştur. Fan, Deng ve Li (2023), Çinli doktorlarda göreceli yoksunluğun insana yakışır iş ve işyeri sapması arasındaki ilişkiyi açıkladığını göstermiştir. Zhang ve diğerlerinin (2023) çalışmasında, göreceli yoksunluk dışlanma ve siber saldırganlık arasındaki ilişkiyi açıklamıştır. Li ve diğerleri (2022) de göreceli yoksunluğun çalışanların adaletsizlik algısı ile hizmet inovasyonu davranışları arasında aracı rol oynadığını göstermiştir.

O halde, aşağıdaki hipotez önerilmiştir.

H₄: Göreceli yoksunluk, örgütsel adalet ile sessiz istifa arasında aracılık rolü oynamaktadır.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde öne sürülen hipotezleri test etmeye yönelik yürütülen araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Bu araştırma, sağlık sektörü çalışanlarının adalet algısı, göreceli yoksunluk algısı ve sessiz istifasına odaklanmaktadır. Araştırmanın amacı, çalışanların algıladıkları genel adaletin sessiz istifa düzeyi üzerindeki hem doğrudan hem de göreceli yoksunluk algısı yoluyla olası dolaylı etkilerini belirlemektir. Geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla anket tekniğiyle veriler

toplanmıştır. Veriler Konya'nın üç ilçesinde bulunan kamu hastanesinde görev yapan sağlık çalışanları arasından kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen örneklemde elde edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi genellenebilirliği sınırlandıran zayıf bir örnekleme şekli olsa da, diğer yöntemlere kıyasla çok daha kolay ve hızlı olması nedeniyle sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılmaktadır (Gravetter ve Forzano, 2018). Sağlık sektörü doğası gereği yoğun iş temposu, vardiyalı çalışma saatleri, duygusal taleplere sahiptir ve sessiz istifanın yaygın olduğu sektörlerden bir tanesidir (Galanis vd., 2024a; 2024b). Bu nedenle değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde sağlık sektörü tercih edilmiştir.

Çalışanlara anketleri gönüllülük esasına göre cevaplamaları belirtilerek toplamda 225 anket dağıtılmıştır. Geri dönüş sağlanan 190 anket arasından veri kayıpları bulunan 13 anket değerlendirme dışı bırakılmış ve 177 katılımcıdan elde edilen verilerle analizler yapılmıştır. Araştırma evreninin yaklaşık 280 kişi olduğu dikkate alındığında, sosyal bilimlerde nicel araştırma deseninin kullanıldığı çalışmalar için bu örneklem büyüklüğü %95 güven düzeyinde yeterli görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, kadın (%50,3) ve erkek (%49,7) sayıları birbirine yakın iken, evli olanlar (%66,1) çoğunluktadır. Yaş durumlarına bakıldığında %57,6 oranla genç nüfusun çoğunlukta olduğu görülmektedir. Eğitim durumu açısından ise katılımcıların %49,1'i lisans ve üzeri eğitime sahiptir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özellikleri tespit etmeye yarayan 4 madde bulunmaktadır. İkinci bölümde ise algılanan genel adalet, göreli yoksunluk algısı ve sessiz istifa ölçekleri yer almaktadır. Söz konusu ölçeklerin daha önce güvenilirlik ve geçerliği kanıtlanmış ölçekler olmasına dikkat edilmiştir. Ölçek ifadeleri 5'li Likert tipi (1=Kesinlikle katılmıyorum, ..., 5=Kesinlikle katılıyorum) cevaplar içermektedir.

Örgütsel Adalet Algısı: Çalışanların adalet algısını belirlemek amacıyla Ambrose ve Schminke, (2009) tarafından geliştirilen 6 maddelik genel örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek daha önce Zeynel ve Köksal (2020) tarafından Türk kültüründe sınanmıştır. Bu çalışmada Cronbach alfa katsayısının 0,93 olarak ölçülmüş olması iyi düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Görelî Yoksunluk Algısı: Görelî yoksunluk düzeyini ölçmek amacıyla Callan ve arkadaşları (2011) tarafından geliştirilen ve Günay (2022) tarafından Türkçeye uyarlanan 4 maddelik ölçek

kullanılmıştır. Çalışanların iş arkadaşlarına göre göreceli yoksunluk düzeyini belirlemeyi amaçlandığı için her maddenin başına “Bu kurumda ...” ibaresi eklenmiştir. Günay (2022) ölçeğin Cronbach alfa katsayısını 0,73 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Sessiz İstifa: Çalışan sessiz istifa düzeylerini ölçmek için Anand ve arkadaşları (2023) tarafından geliştirilen ve Kerse ve arkadaşları tarafından (2024) Türk kültürüne uyarlanan 7 maddelik ölçek kullanılmıştır. Cronbach alfa katsayısının 0,87 olması ölçeği güvenilir kılmaktadır.

3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma kapsamında toplanan veriler IBM SPSS ve AMOS paket programları yardımıyla analiz edilmiştir. Bu kapsamda güvenirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca hipotezlerin test edilmesinde SPSS PROCESS Macro eklentisi kullanılarak hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Temel analizlerin öncesinde veriler genel koşullar açısından kontrol edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve güvenirlik düzeylerini test etmek için Cronbach alfa katsayısı bakılmıştır. Bunların yanında geçerlik ve güvenirlik açısından AVE ve CR değerleri de incelenmiştir. Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırma verilerinin analizleri sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.1. Normallik Test Edilmesi

Araştırmada temel analizlere geçmeden önce, ilk olarak toplanan verilerin normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığı incelenmiştir. Bu kapsamda ölçeklerin çarpıklık ve basıklık katsayılarının incelenmiştir. Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 aralığında olması veri setinin normal dağılım sergilediğini göstermektedir (George & Mallery, 2010). Araştırmada kullanılan üç ölçeğin de çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 arasında olduğu ve dolayısıyla normallik varsayımını karşıladığını görülmektedir (bkz. Tablo 1). Bu doğrultuda analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.

4.2. Geçerlik ve Güvenirliğin Test Edilmesi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin öncelikle güvenirlik analizleri yapılmıştır. Güvenirlik analizi için bir ölçeğin iç tutarlılık göstergesi olan Cronbach alfa katsayısı ile CR (bileşik güvenirlik) değerleri incelenmiştir. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için bu değerlerin 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 2014). Yapılan analizler sonucunda maddeler arası düşük korelasyona sahip olması ve güvenirlik düzeyini düşürmesi nedeniyle genel adalet algısı ölçeğinin iki ve altıncı maddeleri, görelî yoksunluk algısı ölçeğinin üçüncü maddesi ve sessiz istifa ölçeğinin ikinci maddesi ölçeklerden çıkarılmıştır. Bu işlem sonrasında algılanan genel adalet ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı 0,86, CR (bileşik güvenirlik) değerleri 0,90 dır. Görelî yoksunluk algısı ölçeği için bu değerler sırasıyla 0,79 ve 0,88 iken sessiz istifa ölçeğinde 0,78 ve 0,85 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre tüm ölçekler için referans değerleri karşılanmış ve ölçek güvenirliği sağlanmıştır.

Ölçeklerin güvenirlik kriterleri sağlandıktan sonra geçerlik analizlerine geçilmiş ve ölçeklerin yapı geçerliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA eldeki verilerin ölçekler için daha önce belirlenmiş olan faktör yapısına uygunluğunu kontrol etmek için kullanılmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018). Ölçeklerin model uyumunu değerlendirilmek için CMIN/DF, CFI, RMR, IFI, TLI ve RMSEA değerleri incelenmiştir. Uyum için referans alınan indeksler ve DFA sonucu ölçeklere ait değerler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Ölçeklere Ait Uyum İyiliği Değerleri ve Normallik Testi Sonuçları

İndeksler	Referans Değer	Adalet Algısı	Görelî Yoksunluk	Sessiz İstifa	Araştırma Modeli
CMIN/DF	$0 \leq X^2/sd \leq 5$	0.220	0.189	1.111	1.613
CFI	$\geq .90$	1.000	1.000	0.996	0.952
RMR	$< .10$	0.010	0.019	0.062	0.084
IFI	$\geq .90$	1.000	1.000	0.996	0.953
TLI	$\geq .90$	1.000	1.000	0.993	0.937
RMSEA	$\leq .08$	0.000	0.000	0.025	0.059
Skewness		-0.714	0.819	0.193	
Kurtosis		0.098	-0.019	-0.532	

Ölçeklerin DFA sonucunda elde edilen indeks değerleri incelendiğinde tüm ölçeklerin istenilen değerlerini sağladığı tespit edilmiştir. Böylece kullanılan tüm ölçeklerin yapı geçerliği sağlanmıştır. Ayrıca araştırma modeline ait uyum iyiliği değerleri gerekli kriterlerin sağladığını göstermektedir. Ölçeklerin yapı geçerliğinin yanında yakınsak geçerliği de test edilmiş ve bu

kapsamda AVE (Average Variance Extracted) değerleri de hesaplanmıştır. Algılanan genel adalet ve görelî yoksunluk algısı ölçeklerinin AVE değeri 0,70 iken sessiz istifa ölçeğinde ise bu değer 0,49'dur. Ölçeklerde yer alan tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde ve her bir ölçeğin AVE değerinin referans olarak kabul edilen 0,40'nin (Fornell & Larcker, 1981; Tavares vd., 2019) üzerinde olması bu geçerlik kriterinin de karşılandığını göstermektedir. Ölçeklerin ayırsama geçerliği için Fornel-Lacker kriteri kullanılmıştır. Her bir değişkenin AVE değerinin karekökünün, o değişken ile diğer değişkenler arasındaki tüm korelasyonlardan daha büyük olması, değişkenlerin ayırıcı geçerliliğe sahip olduğu da göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 2'de yer alan değerler, ölçeklerin güçlü bir ayırsama geçerliğine sahip olduğu göstermektedir.

4.3. Ortak Yöntem Yanlılığı

Hipotezlerin testi öncesinde son olarak ortak yöntem yanlılığının olup olmadığı kontrol edilmiştir. Ortak yöntem yanlılığının tespitinde yaygın olarak Harman'ın tek faktörlü testi kullanılmaktadır (Podsakoff vd., 2003). Bu yöntem doğrultusunda algılanan genel adalet, görelî yoksunluk algısı ve sessiz istifa ölçeklerinde yer alan tüm maddeler döngüsel olmayan faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen faktörün toplam varyansın %33,43'ünü açıkladığı bulunmuş, dolayısıyla ortak yöntem yanlılığının olmadığı belirlenmiştir (Podsakoff vd., 2003).

4.4. Hipotez testi

Araştırmanın hipotezlerini test etmeden önce adalet algısı, görelî yoksunluk ve sessiz istifa değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Veriler normal dağılım gösterdiğinden Pearson korelasyon analizi kullanılmış ve ilişkilerin büyüklüğü ve yönünü belirten korelasyon sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir. Tabloda ayrıca değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine de yer verilmiştir.

Tablo 2. Korelasyon Analizi ve Ayırsama Geçerliği Bulguları

Değişkenler	$\bar{X}$	SD	1	2	3
1- Algılanan Adalet	3.668	0.966	0.836		
2- Görelî Yoksunluk	2.058	0.949	-0.242**	0.836	
3- Sessiz İstifa	2.443	0.879	-0.297**	0.386**	0.700

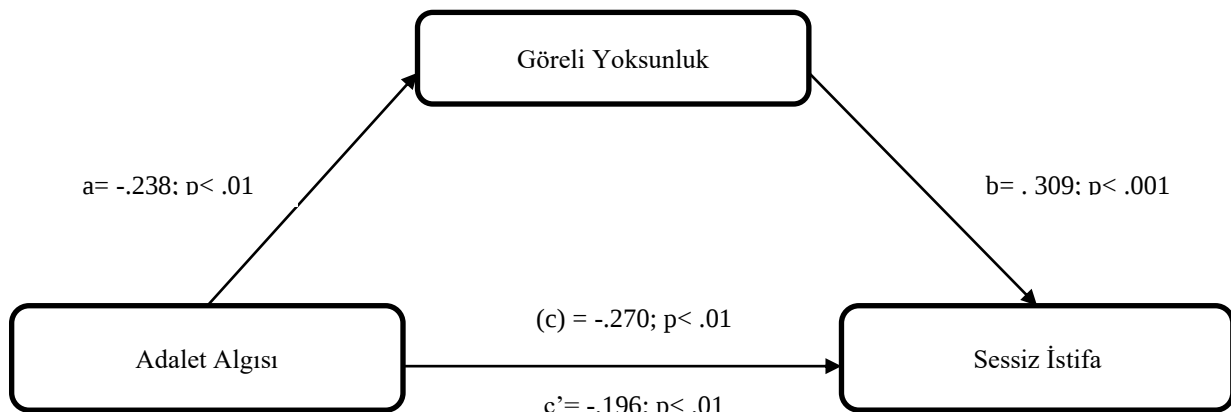
Not. Köşegendeki koyu renkli değerler AVE'nin kareköküdür.

Tablo 2’ de yer alan korelasyon sonuçları incelendiğinde; değişkenler arasında 0,99 güven düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. İlişkilerin yönü ve düzeyi ele alınacak olursa; algılanan adalet ile görelî yoksunluk algısı ($r=0,242$) ve algılanan adalet ile sessiz istifa ($r=-0,297$) arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki vardır. Bunun yanında görelî yoksunluk ile sessiz istifa arasındaki ilişki ise pozitif yönde ve orta düzeydedir ($r= 0,386$). Dolayısıyla adalet algısının düşmesi çalışanların görelî yoksunluk ve sessiz istifa düzeylerini artırmaktadır.

Korelasyon analizinin sonrasında değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini ve görelî yoksunluk algısının aracılık rolünü belirleyebilmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Ancak analize geçmeden önce mevcut değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun olup olmadığı kontrol edilmiştir. Çoklu bağlantı sorununun tespiti için VIF (varyans enflasyon faktörü) ve tolerans endekslerinden yararlanılmıştır. Değişkenlerin VIF değerlerinin 10’un altında ($VIF=1,062$) ve tolerans değerlerinin 0,10’un üzerinde ($tolerans=0,941$) olması çoklu bağlantı sorunun olmadığını göstermektedir (Marcoulides ve Raykov, 2019).

Araştırma hipotezlerini test etmek için Andrew F. Hayes (2018) ‘in SPSS için PROCESS Macro eklentisinden yararlanarak hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerde kullanılan bootstrap tekniğinde ilişkilerin anlamlı olması için %95 güven düzeyindeki (CI) değer aralığının sıfırı içermemesi gerekmektedir (Gürbüz, 2019). Tek aracı bir model analiz edilecek olduğu için Process Macro Model 4 referans alınmıştır. X bağımsız değişken olan adalet algısını, Y bağımlı değişken olan sessiz istifayı ve M aracı değişken olan görelî yoksunluk algısını ifade etmektedir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Şekil 1’de sunulmaktadır. Aracılık sonucunun anlamlı olması için değişken çiftleri arasında (X ile Y, X ile M ve M ile Y) anlamlı bir regresyon ilişkisinin bulunması gerekir. Dolayısıyla a, b ve c yollarının anlamlı olmalıdır (Hayes, 2018). Bu kriterler dikkate alınarak yapılan regresyon analizi bulguları Şekil 1’de ve Tablo 3’te sunulmaktadır.

Şekil 1. Hipotez Testine Yönelik Bulgular



Şekil 1'deki bulgulara göre algılanan adaletin sessiz istifa üzerinde doğrudan negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta = -.196$, $p < .01$, %95 CI $[-.322, -.070]$), dolayısıyla H_1 kabul edilmiştir. Aynı zamanda bulgular, algılanan adalet görelî yoksunluk algısını negatif yönde etkilediğini ($\beta = -.238$, $p < .01$, %95 CI $[-.380, -.095]$) ve görelî yoksunluk algısının da sessiz istifayı pozitif yönde etkilediğini ($\beta = .309$, $p < .01$, %95 CI $[.181, .437]$) göstermektedir.

Tablo 3. Aracılık Rolüyle İlgili Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Görelî Yoksunluk (M)				Sessiz İstifa (Y)			
	β	SH	%95 Güven Aralığı		β	SH	%95 Güven Aralığı	
			Alt Sınır	Üst Sınır			Alt Sınır	Üst Sınır
Adalet Algısı (X)	-.238**	.072	-.380	-.095	-.196**	.063	-.322	-.070
Görelî Yoksunluk (M)					.309***	.065	.181	.437
	$R^2 = .059$				$R^2 = .193$			
	$F(1.175)** = 10.927$				$F(2.174)*** = 20.849$			
Dolaylı Etki Bootstrap Sonucu	β	SH	%95 Güven Aralığı					
			Alt Sınır	Üst Sınır				
Adalet Algısı → Görelî Yoksunluk → Sessiz İstifa	-.074	.028	-.132	-.023				

Not. ** $p < .01$, *** $p < .001$, SH: Standart Hata, β : Standardize edilmemiş beta katsayıları

Algılanan adalet görelî yoksunluktaki değişimin % 6'sını oluştururken ($R^2 = .059$), algılanan adalet görelî yoksunluk ile birlikte sessiz istifadaki değişimin % 19'unu oluşturmaktadır ($R^2 = .193$). Böylece H_2 ve H_3 kabul edilmiştir. Son olarak algılanan adaletin sessiz istifayı görelî yoksunluk aracılığıyla etkilediği dolaylı etkinin de (aracılık) negatif ve anlamlı olduğu bulunmuştur ($\beta = -.074$, $p < .01$, %95 CI $[-.132, -.023]$). Bu nedenle de H_4 desteklenmektedir. Görelî yoksunluk modele dahil edildiğinde algılanan adalet ile sessiz istifa arasındaki anlamlı ilişki devam ettiğinden, algılanan adaletin sessiz istifaya etkisinde görelî yoksunluk algısı kısmi aracılık rolü üstlendiği söylenebilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Mevcut çalışma, görelî yoksunluk teorisine odaklanarak, örgütsel adalet ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda sağlık çalışanlarından oluşan bir örneklemle kesitsel bir çalışma yürütülmüştür. Bulgular, algılanan örgütsel adaletin sağlık çalışanlarının sessiz istifası üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, bulgularımız yüksek düzeyde örgütsel adalet algısının sağlık çalışanları arasında sessiz

istifa seviyelerini azaltabileceğini göstermektedir. Bu bulguların, önceki araştırma sonuçlarıyla uyumlu olduğu söylenebilir. Daha önce örgütsel adalet ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamasına rağmen literatür örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik gibi sessiz istifa ile ilişkili yapılar arasında güçlü bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (Seth vd., 2022; She vd., 2023). Benzer şekilde çalışma, görelî yoksunluk duygusunun da sessiz istifanın bir yordayıcısı olduğunu ve örgütsel adalet ve sessiz istifa arasındaki ilişkide görelî yoksunluğun aracılık rolünü ortaya koymaktadır. Dolayısıyla görelî yoksunluk örgütsel adaletin sessiz istifaya nasıl yol açtığını açıklamaktadır. Algılanan adaletsizlik durumu görelî yoksunluk duygusuna neden olabilir ve bu da sessiz istifaya katkıda bulunabilir (Smith, 2022). Bulgular, beklenenle tutarlıdır ve görelî yoksunluk duygusunun farklı psikolojik süreçleri olumsuz işyeri sonuçlarıyla ilişkilendiren önceki çalışmalarla uyumludur (Li vd., 2022; Ye vd., 2021). Mevcut çalışma, algılanan örgütsel adalet kaynaklı görelî yoksunluğun sessiz istifa üzerindeki etkisine dair ilk kanıtlar sunmaktadır. Bu bulgu önemlidir çünkü sağlık çalışanları arasında örgütsel adalet ve sessiz istifa arasındaki ilişkiyi ampirik olarak test eden ilk çalışma olmasının yanında sessiz istifanın anlaşılmasından görelî yoksunluk teorisinin kullanılabileceğini gösteren öncü bir araştırmadır.

Mevcut çalışma, sessiz istifaya ilişkin büyüyen literatüre, örgütsel adaletle ilişkisini görelî yoksunluk teorisi bağlamında inceleyerek değerli bir katkı sağlamaktadır. Örgütsel adalet ve görelî yoksunluk duygusu gibi bireyin öznel algısıyla ilgili bilişsel değişkenler sessiz istifa etmenin öngörücüleri gibi görünmektedir. Bu değişkenler yönetim uygulamaları ile değiştirilebilir olduğundan, sağlık çalışanları arasında sessiz istifayı azaltmak ve çalışma ortamını iyileştirmek için kullanılabilir. Örgütsel adaletin sessiz istifa üzerindeki etkisini azaltmak için sağlık çalışanları arasında görelî yoksunluk duygusundan yararlanılabilir. O halde çalışanın görelî yoksunluk duygusunu azaltmak, örgütsel adalet ile sessiz istifa arasındaki bağlantıyı zayıflatmayı amaçlayan örgütler için stratejik bir yol olarak ortaya çıkmaktadır.

5.1. Teorik Çıkarımlar

Bu çalışmanın bazı teorik çıkarımları şu şekildedir. İlk olarak, örgütsel adaletin sağlık çalışanlarının sessiz istifa davranışları üzerindeki öngörücü etkisini doğrulamaktadır. Sessiz istifaya yol açan faktörler hakkında ampirik araştırmaların eksikliği göz önüne alındığında bu sonuç konuya dair sınırlı araştırmaları zenginleştirmektedir. Böylece hem örgütsel adalet hem de sessiz istifa hakkındaki literatürü önemli ölçüde genişletmektedir.

İkincisi, bu çalışma örgütsel adalet ve sessiz istifa arasındaki bağlantının altında yatan psikolojik mekanizmaları inceleyerek sessiz istifa ile ilgili önceki araştırmaları (Gone, Naim & Peethambaran, 2025; Hamouche vd., 2023) derinleştirmektedir. Çalışmanın bulguları örgütsel adaletin göreceli yoksunluk yoluyla sessiz istifayı etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Göreceli yoksunluğun bir aracı olarak bütünleştirilmesi, örgütsel adaletin sağlık çalışanlarının sessiz istifasıyla nasıl ilişkili olduğunun daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

Üçüncüsü, bu çalışmanın sonuçları göreceli yoksunluk teorisinin (Smith vd., 2012) temel ilkelerini desteklemektedir. Önceki çalışmalardan farklı olarak, bu çalışma göreceli yoksunluk teorisi perspektifinden bir analiz yürütmüş ve sessiz istifayı anlamak için yeni bir bakış açısı getirmiştir. Bugüne kadar hiçbir çalışma sessiz istifayı açıklamak için göreceli yoksunluk teorisini kullanmamıştır. Elde edilen sonuçlar, göreceli yoksunluk teorisinin sessiz istifayı açıklama ve tahmin etmedeki etkinliğini doğrulamaktadır. Göreceli yoksunluk teorisinin kullanılması sessiz istifa ile öncülleri arasındaki bağlantının teorik temelini güçlendirmekle kalmamakta, aynı zamanda hem akademik hem de pratik değerlendirmeler için farklı bakış açıları sağlamaktadır. Son olarak, bu çalışma sağlık çalışanları arasında sessiz istifanın nasıl azaltılacağı konusunda teorik rehberlik sağlamaktadır.

5.2. Pratik Çıkarımlar

Bu çalışma, teorik katkıların yanı sıra bazı yararlı pratik çıkarımlar da sunmaktadır. Öncelikle sonuçlar, örgütsel adaletin çalışan sessiz istifa davranışı üzerinde önemli bir negatif etkiye sahip olduğunu ve sağlık örgütlerinde çalışan sessiz istifa davranışlarını önlemek için örgütsel adaletin önemini göstermektedir. Bu nedenle, örgütlerde adalet konusunun yönetim tarafından ciddiye alınması gerekir. Örgütte adalet mekanizmalarını güçlendirmek sessiz istifayı azaltmak için kullanılabilir. Bir örgütün iç ortamının önemli bir göstergesi olarak örgütsel adalet, çalışanların motivasyonu ve davranışları üzerinde kritik bir etkiye sahiptir. Bu nedenle kuruluşlar, adil ve hakkaniyetli bir çalışma ortamı kurmaya ve çalışanların örgütsel adalet duygusunun düzeyini iyileştirmeye dikkat etmelidir. Bunun için yöneticiler şeffaf ödül ve terfi kriterleri geliştirilmeli, denetim mekanizmalarını iyileştirilmeli, çalışanların sorunlarını dile getirmelerini sağlayacak kanallar sağlanmalı, etkili bilgi paylaşım mekanizmaları geliştirmeli ve performans değerlendirme süreçlerinde adaleti sağlamalıdır (Li vd., 2022; Wu vd., 2024). Böylece çalışanların haklarının gözetildiği vurgulanmış olacak ve örgütsel adalet duygusunu geliştirecek iyi bir örgütsel ortam yaratılacaktır. Ayrıca yöneticiler eğitilerek düşük adalet algısının zararlı etkileri konusunda daha bilinçli hale getirebilir ve böylece adil muamele ve sonuçları teşvik etmeleri sağlanabilir (Sahadev vd., 2024).

İkinci olarak, araştırma, göreceli yoksunluk duygusunun, örgütsel adalet duygusu ile çalışan sessiz istifa davranışı arasında aracılık rolü oynadığını göstermektedir; bu da çalışanların düşük düzeydeki örgütsel adalet duygusunun, çalışanların göreceli yoksunluk duygusunda bir artışa yol açacağını ve bunun da çalışanın sessiz istifası üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olacağını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, düşük örgütsel adaletin sessiz istifa üzerindeki etkisini azaltmak için sağlık çalışanlar arasında göreceli yoksunluk duygusunun kritik rolüne işaret etmektedir. Çalışan göreceli yoksunluk duygusunu azaltmak, örgütsel adalet ile sessiz istifa arasındaki bağlantıları zayıflatmayı amaçlayan örgütler için stratejik bir yol olarak ortaya çıkmaktadır. O halde yöneticiler, çalışanların duygusal değişimlerine zamanında dikkat etmeli ve olumsuz duygulara sahip çalışanlar için zamanında duygusal danışmanlık yapmalıdırlar (Li vd., 2022). Böylece çalışanların göreceli yoksunluk duygusunun ortaya çıkmasını etkili bir şekilde önleyebilir ve çalışanların sessiz istifaya yönelmeleri engellenebilir. Önceki araştırmalar, grup kimliğini, örgütsel desteği ve aidiyet duygusunu artırarak çalışanların göreceli yoksunluğunun önemli ölçüde azaltılabileceğini göstermektedir (Zhang vd., 2020; 2021). Bu nedenle, çalışanların aidiyet duygusunu geliştiren ve kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak görmelerini sağlayan destekler sağlayarak göreceli yoksunluk duygusunun gelişimi sınırlandırılabilir. Böylece düşük adalet algısının tetiklediği göreceli yoksunluk duygusunun sessiz istifaya dönüşmesi engellenebilir.

5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışmamızın birkaç sınırlaması vardır. Birincisi, kesitsel bir tasarım kullanıldığından değişkenler arasındaki ilişki hakkında nedensel çıkarımlar yapılamaz. Deneysel tasarımlar veya uzunlamasına çalışmalar nedensel etkileri yakalamak için daha geçerli sonuçlar üretebilir. Bu nedenle, gelecekte bu mekanizma farklı tasarımlar kullanılarak test edilebilir. İkincisi, araştırma için tek bir kaynaktan elde edilen öz bildirim verileri kullanılmıştır. Kullanılan ölçekler geçerli ve güvenilir olsa da, sosyal beğenilirlik ve ortak yöntem yanlılığı oluşması mümkündür. Gelecekteki araştırmalarda, birden fazla kaynaktan veri toplanabilir. Üçüncüsü, hedef katılımcılara ulaşma zorluğu nedeniyle kolayda örnekleme yöntemiyle nispeten küçük bir örnekleme çalışması yürütülmüştür. Sonuçların güvenilirliğini ve geçerliğini artırmak ve daha kapsamlı bulgular elde etmek için çeşitli örnekleme yöntemleriyle belirlenen daha büyük bir örneklem tercih edilebilir. Dördüncüsü, göreceli yoksunluk duygusunun adalet algısı ile sessiz istifa arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisi incelenmiştir. Farklı bireysel ve örgütsel faktörler de aracılık görevi görebilir. Gelecekteki araştırmalarda bu mekanizmayı daha da açıklamak için ek aracı değişkenleri araştırmaya dahil edilebilir.

Son olarak katılımcıların sadece Türkiye’deki tek bir sektörden oluşması sonuçların genellenebilirliğini sınırlayabilir. Bu noktada toplumsal kültürün etkisine dikkat etmek gerekir. Adalet evrensel bir ihtiyaç olmasına karşın tanımı, yorumu ve oluşturduğu reaksiyonlar ülkelere göre farklılık gösterebilir (Beugré, 2007; Rowney & Taras, 2008). Farklı kültürel değerlere sahip çalışanların adalet konusunda farklı beklentileri olabilir (Adamovic, 2023). Adaletsizliğin değerlendirilmesinden kaynaklanan olumsuz bir duygu olan göreceli yoksunluk, toplumların güç mesafesine ya da bireyci-kolektivist özelliğine göre farklı duygusal ya da davranışsal tepkiler geliştirebilir. Türkiye, güç mesafesinin yüksek ve kolektivist yönü baskın bir toplum olarak değerlendirilmektedir (Hofstede, 1980; Hofstede vd., 2005). Gelecekte farklı ülke ve sektörlerde yürütülen araştırmadan elde edilen bulgular sonuçları karşılaştırmalar yapma olanağı sunacak ve çalışanların adaletle neden farklı tepki verdiklerine dair anlayışı ilerletecektir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Etik komite onayı ve/veya yasal/özel izin gerektirmeyen bu çalışma, araştırma ve yayın etiğine uygundur.

Araştırmacının Katkı Oranı Beyanı

Yazar makalenin tek yazarı olduğu için katkı oranı %100’dür.

Araştırmacının Çıkar Çatışması Beyanı

Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European management review*, 20(4), 762-782.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *J. Abnorm. Psychol.* 67, 422–436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Adv. Exp. Soc. Psychol.* 2, 267–299.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of applied psychology*, 94(2), 491-500.
- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2024). Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of organizational analysis*, 32(4), 721-743.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of organizational behavior: the*

- international journal of industrial, occupational and organizational psychology and behavior*, 24(5), 491-509.
- Atalay, M., & Dağıstan, U. (2024). Quiet quitting: a new wine in an old bottle?. *Personnel review*, 53(4), 1059-1074.
- Bansal, S., & Garg, N. (2024). Quitting silently: A longitudinal research on the impact of workplace conflict and nonviolent work behavior. *Conflict resolution quarterly*, 2024;1–18.
- Beugré, C. D. (2007). *A cultural perspective of organizational justice*. LAP Information Age Publishing Inc.
- Bloomberght (2022). *Türkiye'de dört gençten biri 'sessiz istifa' sürecinde*. <https://www.bloomberght.com/turkiye-de-dort-gencten-biri-sessiz-istifa-surecinde-2315953> (Erişim Tarihi: 05 Kasım 2024)
- Callan, M. J., Shead, N. W., & Olson, J. M. (2011). Personal relative deprivation, delay discounting, and gambling. *Journal of personality and social psychology*, 101(5), 955-973.
- Chen, K. J., & Lin, C. P. (2024). Exploring the influence of workplace environment on job performance: a socio-cognitive perspective. *Total quality management & business excellence*, 1-17.
- Cho, A., Kim, H.Hs. (2024). Perceived Unfairness Moderates the Association Between Relative Deprivation and Subjective Well-Being: Findings from an East Asian Country. *Applied research quality life*, 19, 2417–2446.
- Choong, Y. O., Ng, L. P., Seow, A. N., & Lau, T. C. (2024). Organizational justice and organizational citizenship behavior: Does teacher collective efficacy matter?. *Current psychology*, 43(14), 12839-12853.
- 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.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of applied psychology*, 98(2), 199-236.
- Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured. In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.). *Handbook of organizational justice*, 1, (ss. 113–152). Erlbaum.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R. & Folger, R. (2011) Procedural justice and perceptions of fairness in negotiation. In: M. Olekalns, W. Adair & C.L. Tinsley (Eds.). *Handbook of Research on Negotiation*, (ss. 463–479). Edward Elgar Publishing.

- Cropanzano, R. & Rupp, D.E. (2008) Social exchange theory and organizational justice: Job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures. In: S.W. Gilliland, D.P. Skarlicki & D.D. Steiner (Eds.). *Justice, morality, and social responsibility: research in social issues in management*, (ss. 63–99). Greenwich, CT: Information Age.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85-113.
- Çalışkan, K. (2023). Sessiz İstifa: Sonun Başlangıcı mı Yeniden Diriliş mi?. *Journal of organizational behavior review*, 5(2), 190-204.
- Çimen, A. İ., & Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya üniversitesi işletme enstitüsü dergisi*, 5(1), 27-33.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of applied psychology*, 86(3), 499-512.
- Domingue, J. L., Lauzier, K., & Foth, T. (2024). Quiet quitting: Obedience a minima as a form of nursing resistance. *Nursing philosophy*, 25(3), e12493.
- Dutta, D. S., Thomas, A., Shiva, A., Papa, A., & Cuomo, M. T. (2024). The hustle behind knowledge: role of workplace ostracism and knowledge hiding towards quiet quitting in knowledge-intensive organisations. *Journal of knowledge management*. Vol. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2024-0035>
- Ekingen, E. (2023). The effect of organizational justice on job performance and the mediating role of job satisfaction: A study on nurses. *Hospital topics*, 101(2), 103-112.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annu. Rev. Sociol.* 2, 335–362.
- Fan, Y., Deng, T., & Li, M. (2023). Decent work and workplace deviance among Chinese physicians: a relative deprivation perspective. *Psychology research and behavior management*, 1379-1390.
- Fardid, M., Hatam, N., & Kavosi, Z. (2018). A path analysis of the effects of nurses' perceived organizational justice, organizational commitment, and job satisfaction on their turnover intention. *Nursing and midwifery studies*, 7(4), 157-162.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of hospitality marketing & management*, 31(8), 899-907.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39–50.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., ... & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS public health*, 10(4), 828-848.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., ... & Kaitelidou, D. (2024a). Nurses quietly quit their job more often than other healthcare

- workers: An alarming issue for healthcare services. *International nursing review*, 71, 850–859.
- Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Vraha, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., & Kaitelidou, D. (2024b). Moral Resilience Reduces Levels of Quiet Quitting, Job Burnout, and Turnover Intention among Nurses: Evidence in the Post COVID-19 Era. *Nursing reports*, 14(1), 254-266.
- George, D., & Mallery, M. (2010). SPSS for windows step bystep: A simple guide and reference. *Boston: Allyn & Bacon*.
- Gone, Y. S. P., Naim, M. F., & Peethambaran, M. (2025). Sounding the silence: examining the antecedents and outcomes of quiet quitting. *International journal of organizational analysis*. Ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2024-4794>
- Gravetter, F. J., & Forzano, L.-A. B. (2018). *Research methods for the behavioral sciences*. Cengage learning.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of management review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Guo, W. C., Yang, J., & Fu, J. (2015). The influences of perceived organizational support and organizational justice on counterproductive work behavior: the mediating effect of organizational cynicism. *Chinese journal of management*, 12(4), 530-537.
- Günay, A. (2022). Görelî Yoksunluk: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *İktisadi idari ve siyasal araştırmalar dergisi*, 7(17), 202-211.
- Güngör, S. K., & Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları ve aralarındaki ilişki. *Hacettepe üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, 33(3), 723-742.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seckin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2014). *Multivariate data analysis pearson education limited*. London, UK: Pearson.
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International journal of contemporary hospitality management*, 35(12), 4297-4312.
- Harter, J. (2023). Is Quiet Quitting Real?. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx> (Erişim Tarihi: 2 Ekim 2024).
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process Analysis* (Vol. 2). New York: Guilford Press

- Hillebrandt, A., & Barclay, L. J. (2013). Integrating organizational justice and affect: New insights, challenges, and opportunities. *Social justice research*, 26, 513-531.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the Mind* (Vol. 2). Citeaser.
- Kang, J., Kim, H., & Cho, O. H. (2023). Quiet quitting among healthcare professionals in hospital environments: a concept analysis and scoping review protocol. *BMJ open*, 13(11), e077811.
- Karrani, M. A., Bani-Melhem, S., & Mohd-Shamsudin, F. (2024). Employee quiet quitting behaviours: conceptualization, measure development, and validation. *The service industries journal*, 44(3-4), 218-236.
- Kerse, G. ve Deniz, V. (2024). *Kiş-i-örgüt uyumunun sessiz istifaya etkisi: Ampirik bir çalışma*. Karadeniz 17. uluslararası sosyal bilimler kongresi, Kasım 2024.
- Kerse, G., Deniz, V., & Çakıcı, A. B. (2024). Sessiz istifa ölçeğinin Türkçe formunun psikometrik özelliklerinin sınanması. *Gümüşhane üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 15(3), 749-762.
- Kerse, G., Deniz, V., Selçuk, E. T. (2025). Engaging leadership, job boredom, and quiet quitting: A scale adaptation and mediated model testing. *International journal of organizational leadership*, 14(First Special Issue), 377-393.
- Khan, A. K., Khalid, M., Abbas, N., & Khalid, S. (2022). COVID-19-related job insecurity and employees' behavioral outcomes: mediating role of emotional exhaustion and moderating role of symmetrical internal communication. *International journal of contemporary hospitality management*, 34(7), 2496-2515.
- Kim, K., del Carmen Triana, M., Chung, K., & Oh, N. (2016). When do employees cyberloaf? An interactionist perspective examining personality, justice, and empowerment. *Human resource management*, 55(6), 1041-1058.
- Koopman, J., Lin, S. H., Lennard, A. C., Matta, F. K., & Johnson, R. E. (2020). My coworkers are treated more fairly than me! A self-regulatory perspective on justice social comparisons. *Academy of management journal*, 63(3), 857-880.
- Le, H., & Pan, L. (2021). Examining the empirical redundancy of organizational justice constructs. *Organizational behavior and human decision processes*, 165, 21-44.
- Lee, D., Park, J., & Shin, Y. (2023). *Where are the workers? From great resignation to quiet quitting*. National bureau of economic research, Working paper 30833.

- Li, Z., Liang, W., Bao, Y., & Zhang, R. (2022). The role of relative deprivation and attribution style in the relationship between organizational fairness and employees' service innovation behavior. *Behavioral sciences*, 12(12), 506.
- Lin, X., Wu, C. H., Dong, Y., Chen, G. Z. X., Wei, W., & Duan, J. (2022). Psychological contract breach and destructive voice: The mediating effect of relative deprivation and the moderating effect of leader emotional support. *Journal of vocational behavior*, 135, 103720.
- Lind, E. A., Kray, L., & Thompson, L. (2001). Primacy effects in justice judgments: Testing predictions from fairness heuristic theory. *Organizational behavior and human decision processes*, 85(2), 189-210.
- Liu-Lastres, B., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2024). Combating quiet quitting: implications for future research and practices for talent management. *International journal of contemporary hospitality management*, 36(1), 13-24.
- Malik, A. R., & Singh, P. (2022). Outcomes of talent management: the role of perceived equity. *Employee relations: the international journal*, 44(2), 277-293.
- Marcoulides, K. M., & Raykov, T. (2019). Evaluation of variance inflation factors in regression models using latent variable modeling methods. *Educational and psychological measurement*, 79(5), 874-882.
- Mayer, D. (2012) A positive lens on organizational justice: Toward a moral, constructive, and balanced approach to reactions to third-party (in)justice. In: K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, (ss. 316–324). Oxford University Press.
- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent psychology*, 9(1), 2080325.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Prentice, C., Dominique-Ferreira, S., Wang, X., Tuominen, J., Duarte, M., & Rocha, H. (2024). Work-life imbalance, burning out, feeling down, I will quit, but quietly—the case of hospitality employees. *Journal of hospitality marketing & management*, 1-22.
- Priesemuth, M., Arnaud, A., & Schminke, M. (2013). Bad behavior in groups: The impact of overall justice climate and functional dependence on counterproductive work behavior in work units. *Group & organization management*, 38(2), 230-257.
- Qi, L., Xu, Y., & Liu, B. (2023). Does justice matter in voice? Inclusive leadership and employee voice: the moderating role of organizational justice perception. *Frontiers in psychology*, 14, 1313922.

- Rauf, F. A. (2015). What role does job satisfaction play on the relationship between organizational justice perception and organizational citizenship behavior? Empirical evidence from Sri Lankan employees. *European journal of business and management*, 7(15), 149-162.
- Rowney, J., & Taras, V. (2008). Cross-cultural differences in perceptions of justice: consequences for academia. *International studies in educational administration*, 36(3), 104-123.
- Rupp, D. E., Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P., & Shao, R. (2017). A critical analysis of the conceptualization and measurement of organizational justice: Is it time for reassessment?. *Academy of management annals*, 11(2), 919-959.
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., & Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational behavior and human decision processes*, 123(2), 159-185.
- Sahadev, S., Wood, G., Khan, M. A., Malhotra, N., & Demirbag, M. (2024). Justice, jealousy and performance: Evidence from neo-feudal Pakistan. *Journal of business research*, 183, 114847.
- Scheyett, A. (2023). Quiet quitting. *Social work*, 68(1), 5-7.
- Schreurs, B., Hamstra, M. R., Jawahar, I. M., & Akkermans, J. (2021). Perceived overqualification and counterproductive work behavior: testing the mediating role of relative deprivation and the moderating role of ambition. *Personnel review*, 50(3), 1038-1055.
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of knowledge management*, 28(1), 27-43.
- Seth, M., Sethi, D., Yadav, L. K., & Malik, N. (2022). Is ethical leadership accentuated by perceived justice?: Communicating its relationship with organizational citizenship behavior and turnover intention. *Corporate communications: an international journal*, 27(4), 705-723.
- She, J., Zhang, R., Li, Y., Mei, Y., & Li, H. (2023). Effect of Ethical Leadership on Nurses' Organizational Silence: The mediating role of organizational justice. *journal of nursing management*, 2023(1), 9929435.
- Shimamura, M., Fukutake, M., Namba, M., & Ogino, T. (2021). The relationship among factors of organizational justice, organizational citizenship behavior, job satisfaction, and ease of work among Japanese nurses. *Applied nursing research*, 61, 151479.
- Smith, H. J., Pettigrew, T. F., Pippin, G. M., & Bialosiewicz, S. (2012). Relative deprivation: A theoretical and meta-analytic review. *Personality and social psychology review*, 16(3), 203-232.

- Srivastava, S., Saxena, A., Kapoor, V., & Qadir, A. (2024). Sailing through silence: exploring how negative gossip leaves breeding grounds for quiet quitting in the workplace. *International journal of conflict management*, 35(4), 733-755.
- Stiles, B. L., Liu, X., & Kaplan, H. B. (2000). Relative deprivation and deviant adaptations: The mediating effects of negative self-feelings. *Journal of research in crime and delinquency*, 37(1), 64-90.
- Suifan, T. S., Sweis, R. J., Alsayyed, N. M., Kilani, B. A., & Juaid, M. M. (2021). Organisational justice and job engagement predicating work performance. *International journal of business excellence*, 24(1), 1-23.
- Suls, J., Collins, R. L., & Wheeler, L. (Eds.). (2019). *Social comparison, judgment, and behavior*. Oxford university press, USA.
- Tavares, F. O., Pacheco, L. D. & Almeida, L. G. (2019). Preferences in university residences: A confirmatory study. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(2), 1-10.
- Thu Trang, P., & Thi Thu Trang, N. (2024). Job burnout and quiet quitting in Vietnamese banking sector: the moderation effect of optimism. *Cogent business & management*, 11(1), 2371549.
- Topbaş, E., Bay, H., Turan, B. B., Çıtlak, U., Emir, A. H., Erdoğan, T. K., & Akkaya, L. (2019). The effect of perceived organisational justice on job satisfaction and burnout levels of haemodialysis nurses. *Journal of renal care*, 45(2), 120-128.
- Wan, J., Qin, M., Zhou, W., Zhou, H., & Li, P. (2023). Procedural justice, relative deprivation, and intra-team knowledge sharing: The moderating role of group identification. *Frontiers in psychology*, 14, 994020.
- Wu, C., Song, Q., Ren, Q., Liu, S., Chen, Y., & Guo, Y. (2024). The double-edged sword effect of workplace upward comparisons on employees' behaviors: exploring the role of perceived overall justice. *Current psychology*, 1-19.
- Xiong, M., & Ye, Y. (2016). The concept, measurement, influencing factors and effects of relative deprivation. *Advances in psychological science*, 24(3), 438-453.
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific reports*, 13(1), 15438.
- Xueyun, Z., Yang, Q., & Al Mamun, A. (2024). Predicting the Quiet Quitting Intention Among the Generation Z Workforce in Hotel Industry. *Journal of quality assurance in hospitality & tourism*, 1-30.
- Ye, B., Yang, X., Chen, C., & Yang, Q. (2021). The relationship between being bullied and aggression behaviors among college students: the mediating effect of relative deprivation and the moderating effect of violence exposure in daily environment. *J Psychol Sci*, 44(2), 309-315.
- Yıldız, D. (2024). Z kuşağında tükenmişliğin ötesi: Sessiz istifa. *International journal of disciplines in economics & administrative sciences studies*, 9(52), 1400-1405.

- Zenger, J. and Folkman, J. (2022), “Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees”, Harvard Business Review, available at: www.hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees
- Zeynel, E., & Köksal, K. (2020). Sosyal etki ve örgütsel adalet algısı ilişkisinde duygusal bulaşıcılığın düzenleyici rolü. *Afyon kocatepe üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 22(2), 455-466.
- Zhang, H., Ding, Y., Wei, L., & Zhang, W. (2023). Personal Relative Deprivation Reduces the Meaningfulness of Engaging in Prosocial Behavior (7,756 Words). *Journal of happiness studies*, 24(1), 35-56.
- Zhang, D., Ma, Q., & Zhao, Z. A. (2020). A study on the cause and effect variables of relative deprivation of rural tourism residents: An individual-based psychological perspective. *Hum. Geogr*, 35, 32-39.
- Zhang, Y.; Ye, H.; Ye, Y.; Xiong, M. (2021). The Relationship between the Sense of Belonging, Relative Deprivation and Aggressive Behavior of Migrant Children in School. *Chin. J. Clin. Psychol.* 2021, 29, 986–990.
- Zhou, L., Tetgoum Kachie, A. D., Xu, X., Quansah, P. E., Epalle, T. M., Ampon-Wireko, S., & Nkrumah, E. N. K. (2022). COVID-19: The effects of perceived organizational justice, job engagement, and perceived job alternatives on turnover intention among frontline nurses. *Frontiers in psychology*, 13, 920274.
- Zhou, X., Zhang, Y., Lin, Y., & Li, L. (2023). The influence of employees' perception of over-qualification on career compromise: Mediated by role conflict and sense of relative deprivation. *Frontiers in psychology*, 13, 1039800.
- Zoogah, D. B. (2010). Why should I be left behind? Employees’ perceived relative deprivation and participation in development activities. *Journal of applied psychology*, 95(1), 159-173.