



ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

EXAMİNİNG THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANİZATİONAL JUSTİCE PERCEPTION OF EMPLOYEES AND ORGANİZATİONAL SİLENCE

Mehmet Faruk ÖZÇINAR¹, Yavuz DEMİREL², B. Dilek ÖZBEZEK³

Öz

Yaygın olmakla birlikte genellikle üzerinde fazla durulmamış bir olgu olan örgütsel sessizliği anlamak araştırmacılar için ciddi anlamda bir zorluk da içermektedir. Sağduyu gereği, örgütsel sessizliği stresli ve tehditkar iş ilişkilerinin bir işareti olarak anlamak mümkünse de; bir çok tepe yöneticisinin örgütsel sessizliği çalışanların örgüt içi politikalara verdiği bir onay olarak algılamaları ihtimali vardır. Bununla birlikte gerçek durum çok farklı olabilir ve gerçek durumun saptanabilmesi için mercek altına alınması gerekmektedir. Adalet algıları çalışanların örgüt politikalarını ve uygulamalarını onaylayıp onaylamadıklarının bir göstergesi olduğundan, sessizliğin gerçekte ne anlama geldiğini anlamak açısından çalışanların örgütsel adalet algılamalarını incelemek kritik bir rol oynayabilir. Bu bağlamda, bu çalışmanın temel amacı da, çalışanların, olumlu veya olumsuz örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki böyle bir bağlantı olup olmadığını tespit etmektir. Örgütsel adalet, çalışanların örgüte yaptıkları katkı karşılığında örgütün onlara atfettiği değerler toplamıdır. Literatürde genellikle örgütsel adalet, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutları ile ele alınmaktadır. Dağıtımsal adalet bakımından, örgütsel adalet algılaması kaynakların ve kazançların çalışanların örgüte yaptıkları katkı oranında paylaşılması ile ilişkilidir. Örgütsel sessizlik, örgütsel uygulamalar karşısında çalışanların duyarlı veya duyarsız kalmaları gözönüne alınarak değerlendirilen bir olgudur. Çalışmada örgütsel sessizliğin, savunmacı ses verme (defensive voice), sosyal amaçlı ses verme (prosocial voice) ve savunmacı sessizlik (defensive silence) boyutları ele alınmıştır. Sosyal amaçlı sessizlik çalışmanın amacı ile doğrudan ilgili olmadığından ele alınmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın amacına bağlı olarak beş işletmede toplam 337 çalışana yüz yüze görüşme yöntemiyle anket uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel sessizliğin boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, örgütsel sessizlik.*

¹ Yrd. Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi, mehmetfaruk57@gmail.com

² Prof. Dr., Kastamonu Üniversitesi, ydemirel@kastamonu.edu.tr

³ Doktora Öğrencisi, Aksaray Üniversitesi, dilekozbezek@gmail.com

Abstract

Understanding organizational silence, a pervasive, however usually neglected organizational phenomenon may turn up as a substantial challenge for researchers. While common sense may dictate us to recognize it as a sign of intimidating and tense organizational relations, most executives expectedly and probably fallaciously would tend to accept organizational silence as an endorsement of their policies by employees. However, the case may be exactly different and needs to be examined. Logically, employees' perception in terms of organizational justice is to play a critical role to substantiate the real meaning of employee silence in an organization, for employees' perceptions of justice would be an indicator of whether they endorse the organizational policies and conducts. Accordingly, the key objective of this paper is to make an exposition of whether a positive or negative perception of justice can be linked to organizational silence. Organizational justice is associated with the total of values provided to the employees in return for their contribution to the organization. In the literature, organizational justice is usually studied in terms of distributive, procedural and interactional dimensions. Organizational silence shall be quantified in terms of employees' sensitiveness or indifference toward organizational conducts. The study encompasses three dimensions of organizational silence: (lack of) defensive voice, (lack of) pro-social voice and defensive silence. Pro-social silence is excluded for it may lead to irrelevant conclusions. In this context, a questionnaire meant to gauge the employees' both silence (or voice) levels and organizational justice perceptions was conducted on 337 employees from four different organizations. The findings of the study have indicated that there is a meaningful relationship between employees' justice perceptions and organizational silence.

Keywords: *Organizational justice, organizational silence, defensive silence, defensive voice, pro-social voice.*

1. GİRİŞ

Örgütsel adalet algısı, günümüzde, araştırmacılar ve bilim adamlarından yoğun ilgi gören bir alan ve örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında üzerinde sıklıkla çalışma yapılan bir konu haline gelmiştir (Bakhshi vd., 2009:145). Örgütsel adalet kavramına ilk olarak Homans (1961), Adams (1965), Walster ve Berscheid & Walster (1973), gibi yazarların öncülük ettiğini (Greenberg, 1987:9) söylemek mümkündür. Bununla birlikte örgütsel adaletin alanyazında kavramsallaştırılması Greenberg'in (1987) çalışmalarıyla olmuş ve böylece yaygınlaşmaya başlamıştır. Greenberg'in, 1987'de 1990'da ve 1992'de tek başına ve Bies ile yaptığı çalışmalarla örgütsel adalet, yönetim ve organizasyon alanının en popüler ve en çok araştırılan konularından biri olmuştur (Dehaghani ve Mirhadi, 2013:197). Bu çalışmalarda Greenberg, örgütsel adaleti; örgüt içinde çalışanların kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarıyla ilişkili olarak kavramlaştırmıştır.

Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalar, çalışanların adalet hakkındaki endişelerinin tutum ve davranışlarını etkileyebileceğini göstermiştir. Adalet konusunda araştırmacıların alınan kararların sonuçları hakkındaki adalet algılamalarını ifade eden dağıtım adaleti ve karar alma sürecindeki adalet algılamasını ifade eden işlemsel (prosedürel) adalet üzerine odaklandıkları görülmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalarda ise, kişilerarası adalet (samimiyet ve saygı) ve etkileşimsel adalet olarak da ifade edilen bilgilendirme adaleti (yeterli, dürüst açıklamalar) üzerine de odaklanılmaktadır (Judge ve Colquitt 2004:395).

Örgütsel adalet her organizasyonun başarısı açısından önemli bir faktördür (Akanbi, 2013:208). Moorman (1991) örgütsel adaleti; doğrudan işyerleri ile ilgili adaletin rolüne gönderme yapmak için kullanılan bir kavram olarak tanımlamıştır (Hazzi, 2012:164). Bu noktada işgörenlerin adaletle ilgili algıları farklı durum ve koşullarda, tüm çalışanlar açısından farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla Moorman'ın kavramsallaştırmasına göre örgütsel adalet kavramını, çalışanların kendilerine işlerinde adil muamele yapıp yapılmadığını belirlemeleri ve bu belirlemelerin sonucunda işle ilgili diğer değişkenlerin nasıl etkilendiği ile ilişkili olarak ele almak gerekmektedir (Kovačević vd., 2013:38).

1980'li yıllarda sessizlik ve ses adalet teorisi çerçevesinde incelenmeye başlanmıştır. Bu dönemde örgütsel adalet ile ilgili ilk çalışmalar işgörenlerin konuşması üzerine odaklanmıştır (Bagheri vd., 2012:48). İşgörenlerin konuşması, işyeri sorunları ve alternatif yaklaşımlar hakkındaki fikir ve bakış açılarını aleni bir şekilde beyan etmeleri (Premeaux ve Bedeian, 2003:1538) şeklinde ifade edilebilir. Bu noktada, birçok araştırmacı, hiyerarşik yapının aşağı katmanlarından gelen bilginin örgütün sürekliliği için oldukça önemli olduğunu ifade etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:707).

2000 yılına gelindiğinde ise, işgören sessizliği kavramı, ilk defa Morrison ve Milliken'in (2000) çalışması ile örgüt alanyazınında yerini almıştır. İşgören sessizliğinin kavramlaştırılması ile ilgili diğer çalışma ise, işgören sessizliğini örgütteki adalet algısına bir tepki olarak inceleyen Pinder ve Harlos'a (2001) aittir. Morrison ve Milliken'in (2000) ve Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmalarından yola çıkarak, işgören sessizliğini, işgörenlerin, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini saklaması olarak tanımlamak mümkün olacaktır.

Örgüt içinde ortaya çıkan adalet algısı, kişiden kişiye göre değişebileceği için bu durum işgörenlerin tutum ve davranışlarının belirlenmesine katkı sağlayabilecektir (İçerli, 2010:80). Bu açıdan değerlendirildiğinde, adalet algısı da bireylerin örgüt içindeki davranışlarını şekillendiren unsurlardan biri olarak görülmektedir. Bu noktadan hareket ederek hazırlanan çalışmanın amacı; örgütlerde adalet algısının olumlu davranışlara yol açarken; adaletsizlik algısının, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran işgören sessizliği gibi bazı olumsuz davranışlara yol açtığını göstermektir.

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı Ve Boyutları

Adalet kavramı, haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak kullanılmakta ve kavramın kökünü oluşturan adl sözcüğü İngilizcedeki justice'in karşılığıdır. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan just ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir (İçerli, 2010:68-69). Adalet, yönetim araştırmacıları açısından öznel ve betimsel bir kavramdır ve araştırmacılar bu kavramla nesnel gerçeklik veya öngörücü moral kodlardan çok insanların doğru olarak inandıkları şeyleri açıklamakla ilgilidir (Tokgöz, 2011:366). Bu bağlamda, insanların haklarına saygı göstermeye, herkesi eşit tutmaya, hakkını vermek adalet olarak tanımlanır (Özer ve Urtekin, 2007:109). Adalet, toplumsal bir varlık olan insanın bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen rehber olması yönüyle (Babaoğlu ve Ertürk, 2013:87), tarih boyunca her zaman insanların sosyal yaşamı için bir gereklilik olmuştur (Sareshkeh vd., 2012:4229). Toplumlar için önemli olan adalet ve hakkaniyet kavramları, işyerinde örgütsel adalet olarak ifade edilmektedir (Babaoğlu ve Ertürk, 2013:87).

Örgütsel adalet; genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansması yani iş yerine ilişkin adalet algısıdır (Yıldız, 2014:200). Sosyal bilimlerde bir alan olarak, sosyal etkileşimlerde sonuçların adil dağılımı

üzerine odaklanan (Fortin, 2010:96) örgütsel adalet kavramsallaştırılmasına Homans (1961), Adams (1965), Walster ve Berscheid & Walster (1973), gibi yazarların öncülük ettiği söylenebilir (Greenberg, 1987:9). Bu bağlamda, ortaya atılan ilk Dağıtım Adaleti Teorisi, Eşitlik Teorisi, Görelî Yoksunluk Teorisi gibi Sosyal Adalet Teorileri genel olarak sosyal etkileşimlerden yola çıkılarak örgütsel adaleti açıklanmaya çalışmıştır (Poyraz vd., 2009:73). Zaman içerisinde yapılan araştırmalar örgütsel adalet kavramının hızla gelişmesini sağlamış ve kavramın farklı yazarlarca farklı şekillerde yorumlanmasına ve boyutlandırılmasına zemin hazırlamıştır (Şeşen, 2010:71). Dolayısıyla, literatürde örgütsel adaletle ilişkin pek çok boyuttan söz edilmekte ve kavramsallaştırılmaktadır (Baş ve Şentürk, 2011:33).

Demirel ve Seçkin (2011:99)'in aktardığına göre ise, örgütsel adaletin temeli Adams'ın (1965) Hakkaniyet Teorisine dayanmaktadır. Adams teorisini, çalışanların emekleri ile örgüte yaptıklarına inandıkları katkıya karşılık olmak üzere, elde ettikleri çıkarları başka örgütte çalışanların elde ettikleri ile kıyaslayacakları öngörüsüne dayandırmaktadır (Yeniçeri vd., 2009:84). Adams'tan aktarıldığına göre, özellikle üretimden elde edilen çıktıların dağıtımı veya paylaşımında adaletin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Diğer bir ifadeyle adalet, üretim sürecindeki girdi ve çıktı değerleri ölçü alınarak, süreçteki herkesin katkısı oranında pay almasıyla ilgilidir (Demirel ve Seçkin, 2011:99). Görüldüğü üzere, örgütsel adalet ile ilgili ilk çalışmalar, işgörenlerin eğitim, çaba, deneyim, isteklilik gibi girdilerini örgütte tutan ve bu girdilerde işgörenlerin, ödeme, iyi davranım, yükselme, özel ödüller, örgütsel onay, dürüstlük, adil ve tam başarı davranışları gibi sonuçları beklemeleri ile ilgili olan Eşitlik Teorisi'ne (Hakkaniyet Teorisine) dayanmaktadır (Poyraz vd., 2009:73). Bu öngörüden yola çıkarak çalışanların örgüte bağlılık ve değer katmalarında adalet algısının önemine vurgu yapan çok sayıda araştırma yapılmıştır (Yeniçeri vd., 2009:84).

Örgütsel adalet terimi personel yönetiminde genellikle adalet konularına değinmek için French (1964) tarafından kullanılmıştır, fakat bireyin bulunduğu örgütteki algıladığı adaleti örgütsel adalet kullanan ilk kişi Greenberg (1987)'dir (Fortin, 2010:96). Greenberg (1987), Greenberg (1990), Greenberg ve Bies (1992) yaptıkları çalışmalarda; örgütsel adaleti, örgüt içinde çalışanların kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını anlatan bir kavram olarak tanımlamış ve çalışma ortamı ile doğrudan ilişkili olan adaletin örgütteki rolüne vurgu yapmışlardır. Bu bağlamda örgütsel adaleti, işgörenlerin örgüt tarafından yapılan muamelelerin doğruluğu ile ilgili algıları olarak tanımlamak mümkündür (Demirel ve Seçkin, 2011:101). Greenberg (1990:399)'e göre, bireyler örgütteki süreç ve mekanizmaların, görev ve ödüllerin, kendilerine gösterilen davranışın adaletli olup olmadığı konusunda yargıya varmakta ve bu yargı sonucunda örgüte ve dolayısıyla işlerine karşı tutum geliştirmektedirler.

Bu bakış açısıyla, Poyraz vd., (2009:73) örgütsel adaleti, işgörenlerin iş tutumlarını etkileyen, bireyin örgüt içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayan uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapı olarak tanımlamıştır. Demirel ve Seçkin (2011)'in aktardığına göre, Meyer (2001) geleneksel tartışmalardaki yerine vurgu yaparak, örgütsel adaleti kaynakların dağıtımı ve dağıtım tarzına karşı geliştirilen tepkiler bağlamında ele almıştır. Pettola vd. (2007) ise; örgütsel adaletin bireylerin hem başkalarıyla olan ilişkilerini hem de fiziksel, psikolojik ve sosyal refahını etkileyen sonuçları içerdiğine vurgu yapmışlardır. İçerli (2010:69) örgütsel adaleti; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme süreci olarak tanımlamıştır. Şahin ve Taşkaya (2010:88)'nin aktardığına göre ise, Folger ve Cronpanzano (1998) da örgütsel adaleti,

örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl dağıtıldığına ve bu dağıtım kararlarının nasıl alındığına dair prosedür ve kişiler arası uygulamalara ilişkin kurallar olarak tanımlamışlardır.

1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Literatür incelendiğinde, örgüt içinde adalet araştırmaları son yirmi beş yıldır sosyal bilimlerde popüler bir çalışma alanı olduğu (Fortin, 2010:93) ve örgütsel adalet çalışmalarının Adams (1965)'in Hakkaniyet Teorisine'ne dayandırıldığı (Demirel ve Seçkin, 2011:99) gözlemlenmektedir. Bu bağlamda örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde ise, Folger ve Greenberg, 1985; Greenberg, 1987; Greenberg, 1990; Greenberg, 1992; Colquitt, 2001; Colquitt vd. (2001) Lam vd., 2002; Taxman ve Gordon, 2009; Fortin, 2010; Elovainio vd., 2010; Lambert ve Hogan, 2011; Fischer, 2012; Gelens vd., 2013; gibi araştırmacıların farklı bakış açıları ile örgütsel adaletin boyutlarını farklı biçimlerde ortaya koydukları görülmektedir.

Örgütsel adalet kavramının boyutları konusunda araştırmacılar arasında görüş farklılıkları bulunuyorsa da (Tetik, 2012:241) örgütsel adalet yazınında, örgütsel adaletin üç farklı boyutu olduğu ve bunların da dağıtımsal, işlemsel (prosedürel) ve etkileşimsel adalet şeklinde olduğu genel kabul görmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011:101). Bu bağlamda, örgütsel adaleti araştırma konusu yapan çalışmaların başlangıçta, dağıtım adaleti ve işlemsel (prosedürel) adalet olmak üzere iki önemli boyutta konuya baktığı görülmektedir (Kals ve Jiranek, 2012:221; Ogunyei, 2014:111; Lam vd., 2002). Dağıtım adaleti çalışanların elde ettikleri kazanç miktarlarına ilişkin adalet algılamaları olup, işlemsel (prosedürel) adalet ise bu kazanımların miktarını belirlemede kullanılan araçlara ilişkin adalet algılamalarıdır (Folger ve Konovsky, 1989:115). Dolayısıyla literatürde dağıtımsal adalet ve işlemsel (prosedürel) adaletin birbirinden bağımsız olmayan yapılar olabilecekleri biçiminde yorumlar mevcuttur (Colquitt, 2001:387). Ancak sonraki zamanlarda adalet algısının sadece kaynakların dağıtımına ya da bunları dağıtırken yapılan işlemlere göre belirlenmesinin eksik olduğu vurgulanmış (Altinkurt ve Yılmaz, 2010:467) ve örgütsel adaletin bu iki boyutu genişletilerek (Kals ve Jiranek, 2012:221), etkileşimsel adalet boyutu da eklenmiştir (Bağcı, 2013:166). Son araştırmalarda ise etkileşimsel adaletin, kişilerarası adalet (samimiyet ve saygı) ve bilgisel adalet (yeterli, dürüst açıklamalar) olmak üzere ikiye ayrılabilirliğini belirten Bies & Moag (1986) ve Greenberg (1993) dördüncü bir boyutun daha kavramlaştırılması gerektiğini öne sürmüşlerdir (Judge ve Colquitt, 2004:395; Fischer, 2012:99; Kals ve Jiranek, 2012:222; Gelens vd., 2013:344). Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel (prosedürel) ve etkileşimsel adalet algısı, farklı derecelerde olmak üzere, çalışanların örgüt ve yönetime karşı geliştirdikleri inanç ve tutumda önemli bir yere sahiptir. Örgütsel adalet yazınında yer aldığı şekliyle dağıtımsal, işlemsel (prosedürel) ve etkileşimsel adalet ve algılaması ile ilgili olarak aşağıdaki bilgiler verilebilir (Yeniçeri vd, 2009:85).

Dağıtımsal Adalet: 1975'den önce örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak dağıtımsal adaletle ilgilidir (Bakhshi vd., 2009:146). Dolayısıyla, örgütsel adalet alanyazınında ilk ortaya atılan kavram örgütlerdeki dağıtım ya da bölüşümü esas alan dağıtımsal adalet kavramıdır. Bu kavram (Altinkurt ve Yılmaz, 2010:467), çalışanların ortaya koymuş oldukları performans sonucu örgütte aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına inanmalarına yönelik algıları ile ilgilidir (Fischer, 2012:99).

Dağıtımsal adalet kavramı Adams'ın Eşitlik Teorisine (1965) dayanmaktadır (Gelens vd., 2013:344; Ahmed, 2014:59). Adams (1965), insanların sadece ödüllendirme miktarı ile ilgilenmediğini, aynı zamanda sarf ettikleri çaba ile kendisinin ve başkalarının elde ettikleri sonuçları mübadele etmeleri varsayımı çerçevesinde

eşitlik kuramını oluşturmuştur. Bu bağlamda Adams'ın Eşitlik Teorisine göre (Fortin, 2010:4; Sudin, 2011:69; Gelens vd., 2013:344) çalışanlar, kendilerine adil davranılıp davranılmadığına; örgüte sundukları katkılar (örneğin; eğitim, zeka, tecrübe) ile elde ettikleri kazanımlar (ücret, terfi) arasındaki orana bakarak, daha sonra da bu oranı karşılaştırma yapılan diğer çalışanın katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedirler (Colquitt vd., 2001:426).

Greenberg (1990)'e göre ise dağıtım adaleti, ödüller, cezalar, ücretler, statüler ve terfiler vs. gibi sonuçların çalışanların arasındaki paylaşımını ve çalışanların bu sonuçların dağılımında adilliğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir. Başka bir deyişle dağıtımsal adalet, ücret artışları, performans değerlendirmeleri, ödüllendirmeler ve cezalandırmalar gibi çıktılar üzerine çalışanların algısı üzerine şekillenmiştir (Lambert ve Hogan, 2011:32). Dolayısıyla dağıtım adaleti, çalışanların belirli davranışları göstermeleri şartıyla belirli ödüllere ulaşmalarını garanti etmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004:183). Bu bağlamda dağıtımsal adalet, örgütsel kararların sonuçlarına gönderme yapmaktadır ve çalışanların örgüte sağladıkları katkıya karşılık olmak üzere, örgütçe yapılan paylaşım ve sonuçların adilliği konusundaki kanaatlerine işaret etmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011:101). Görüldüğü üzere dağıtımsal adalet, örgütte otoritenin değerlendirilmesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güven gibi çalışanların örgüt içi tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir (Colquitt vd., 2001:426).

Dağıtım adaleti, daha sonraki zamanlarda sadece ekonomik kaynakları dikkate aldığı ve sonuçların dağıtımını belirleyen işlemleri dikkate almadığı gerekçesiyle eleştirilmiştir (Altınkurt ve Yılmaz, 2010:467) ve teorilerin sunduğu adalet çatısının eksiklikleri fark edilmeye başlanmıştır (Poyraz vd., 2009:73). Bu bağlamda, dağıtım adaletinin insanların adalete ilişkin algılamalarının sadece bir boyutunu açıklaması ve yetersiz kalması nedeniyle işlemsel (prosedürel) adalet olarak adlandırılan yeni bir adalet boyutu ortaya çıkmıştır (Karademir ve Çoban, 2010:55).

İşlemsel (Prosedürel) Adalet: Örgütsel adaletin ikinci türü işlemsel (prosedürel) adalet (Babaoğlu ve Ertürk, 2013:88), çalışanların, kaynakların dağıtım sırasında gerçekleştirilen işlemlere ilişkin adalet algısıdır (Lambert ve Hogan, 2011:32). Çeşitli örgütsel çevrelerindeki farklı adalet uygulamalarına ilişkin yeni sorular (Poyraz vd., 2009:73) 1970'lerde ortaya çıkmıştır (Steiner ve Bertolino, 2006:2) bu sorunlar işlemsel (prosedürel) adalet kavramının doğmasına yol açmıştır (Poyraz vd., 2009:73). Bu bağlamda, Thibaut ve Walker'ın, Süreç Adaleti Teorisi ve Leventhal ve arkadaşlarının Dağıtım Tercihi Teorisi, işlemsel (prosedürel) adaletin kavramsallaştırılması amacıyla geliştirilen teorilerdir (İçerli, 2010:78).

Thibaut ve Walker (1975) tarafından literatüre eklenen işlemsel (prosedürel) adalet kavramı (Blader ve Tyler, 2003:747; Fortin, 2010:98) olup, Thibaut ve Walker'ın bu çalışması karar alma sürecinde ve sürecin uygulanması esnasında çalışanlara söz hakkı verilmesi ile ilgilidir (Steiner ve Bertolino, 2006:2). Çalışma, örgüt içinde alınan kararların alınma şekline (süreçlere) itiraz edenlerin, süreç kontrolü aşamasında kontrolü ellerinde tuttukları sürece, karar alma sürecinde kontrolden vazgeçmeye istekli olduklarını ortaya koymuştur (İçerli, 2010:78). Leventhal (1980) algılanan işlemsel (prosedürel) adaletin (Fortin, 2010:98) tutarlılık, önyargılı olmama, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsilcilik ve etik olmak üzere altı kuralını (Blader ve Tyler, 2003:747) belirlemiş ve bunlar işlemsel (prosedürel) adaletin temel ilkeleri olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda, işlemsel (prosedürel) adalet, örgüt içi süreç, metot ve uygulamalar ve sonuçlarla ilgili hakkaniyetin sağlanması olarak tanımlanmaktadır. İşlemsel (prosedürel) adalet, karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektif olmayla ilişkilidir ve örgüt içi kararların uygulanmasında etik, ahlak ve güveni esas alır (Demirel, 2009: 121).

İşlemsel (prosedürel) adalet konusunda, sonraki araştırmalar işlemsel (prosedürel) adalet hipotezi için güçlü ve yaygın bir destek sağlamıştır (Blader ve Tyler, 2003:747). Folger ve Greenberg (1985) işlemsel (prosedürel) adaleti, kazanımları belirlemede kullanılan yöntemlerin araçların ve süreçlerin algılanan adalet olarak tanımlamışlar (Hazzi, 2012: 165). Lind ve Tyler (1988) ise, çalışanlara tarafsız şekilde davranılırsa, çalışanlara adil bir şekilde davranıldığını hissettirme olasılığı artacağını belirtmişlerdir (Gelens vd., 2013:344). Görüldüğü üzere, örgütte kararlar karar alıcılar tarafından tutarlı olarak, birtakım kişisel ön yargılardan uzak, doğru bilgilere dayanarak ve etik bir şekilde alınır bu kararlardan etkilenen bireylerin uygulamaya ilişkin adalet algısı artabilir (Judge ve Colquitt 2004:397).

İşlemsel (prosedürel) adalet, örgütsel kararların somut unsurlar üzerindeki etkisiyle açıklamakta (Demirel, 2009: 121) olup, literatürde işlemsel (prosedürel) adalet, ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Işık vd., 2012:255). Başka bir deyişle, işgörenlerin gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve işlemlerin işgörene lerce (Karademir ve Çoban, 2010:55) adil olma derecesi ile ilgili kanaatleridir. Dolayısıyla işlemsel (prosedürel) adalet karar alma süreç ve işlemlerinin ve kazanımların nasıl belirlendiği, bunların dağıtımıyla ilgili örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığıyla ilgili bir kavramdır (Greenberg, 1987:10).

Örneğin ücret ile ilgili bir karara varırken amirin veya örgütün takip ettiği politika ve prosedürlerin ne derece adil olduğu, bu politika veya prosedürlere işgörenlerin ne derece güven duyduğu prosedürel adalet kavramının konularındır (Demirel, 2009:121). Dolayısıyla, dağıtım adaleti gibi, işlemsel (prosedürel) adalet algısının da örgüt içindeki tutum ve davranışlardan etkilendiği söylenebilir (Şeşen, 2010:72). Bu çerçevede ele alındığında işlemsel adalet (Yeniçeri vd., 2009:86); hem örgütün biçimsel süreçleri ile ilgili, hem de karar alma sürecine katılım ya da bu süreçle etkileşim ile ilgilidir (Poyraz vd., 2009:77). Başka bir deyişle, işlemsel adaletin kaynağının yönetici ve örgüte dayandırıldığı anlaşılmaktadır. İşlemsel adaletin yönetici boyutu, alınan kararları uygulamaya koyan yöneticilerin bireysel tutum ve davranışlarında adil olmalarına vurgu yaparken; örgütsel boyutu ise örgütçe benimsenen ilkelerin ve uygulanan politikaların çalışanlarca adil olarak algılanma derecesine işaret etmektedir (Yeniçeri vd., 2009:86). Bies ve arkadaşlarının yaklaşımı olan (Fortin, 2010:99) örgütlerde adalet algısının sadece kaynakların dağıtımına (Dağıtımsal Adalet) ya da bunları dağıtırken yapılan işlemlere (İşlemsel Adalet) göre belirlenmesinin eksik olduğu zaman içerisinde fark edilmiş ve etkileşimsel adalet kavramı önerilmiştir (Altinkurt ve Yılmaz, 2010:467). Bir başka ifadeyle, çalışan ve yöneticiler arasında adaletin sağlanmasında maddi unsurlar tek başına yeter şart olmadığından, dikkatler örgütsel adaletin sosyo-psikolojik boyutuna yoğunlaşmış (Yeniçeri vd., 2009:86) teorisyenleri etkileşimsel adalet kavramına ulaştırmıştır.

Etkileşimsel Adalet: Bies ve meslektaşları tarafından (Bies ve Moag 1986; Bies ve Shapiro 1987; Bies ve Shapiro 1988; Bies vd., 1988), bireyler arası davranışlara ilişkin kavramları örgütsel prosedürler olarak yasalastırılmasını iddia eden örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşimsel adalet; prosedürlerin yürütülmesinde yönetim tarafından çalışanlara dürüst olunmasını, değer verilmesini, saygı duyulmasını ve çalışanların bilgilendirilmesini ifade eder (Fortin, 2010:99; Gelens vd., 2013:344;). Bies ve meslektaşlarına göre etkileşim adaleti işlemsel (prosedürel) adaletten farklı bir adalet türüdür. Çünkü prosedürler örgütteki karar alma süreçlerinin yapısal niteliğini ifade ederken etkileşim adaleti, iki kişi arasındaki sosyal değişime işaret etmektedir (Karademir ve Çoban, 2010:55).

Etkileşimsel adalet, organizasyonlarda bireyler arası ilişkiler ile ilgili (Suşanj ve Jakopec, 2012:551) olup, bu adalet türü dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşim çerçevesinde şekillenmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011:103). Bu bağlamda, bireylerin süreçleri uygulayış şekillerinin farklı olmasının çalışanların farklı tepkiler vermesine neden olduğu fikrinin ortaya çıkması (Şeşen, 2010:72) ilgili çalışmaların çıkış noktası olmuştur. Dolayısıyla örgütsel adaletin sosyal yönüne vurgu yapan (Yeniçeri vd., 2009:86) etkileşimsel adalet, literatürde genellikle örgütlerde karar vericilerin çalışanlarına duyarlı ve saygılı davranması ile vurgulanmaktadır (Fischer, 2012:105). Örgütlerde iletişim ve etkileşim, hem çalışanların kendi aralarında hem de yöneticilerle olan ilişkilerinde önemlidir. Görüldüğü üzere, hangi düzeyde olursa olsun etkileşim ve iletişimin algılanış biçimi etkileşimsel adaletin niteliğini ortaya koymaktadır (Demirel, 2009:121).

Greenberg (1990:411), işlemsel adalete ilişkin algılamaların, kazanımların dağıtımında kullanılan formel süreçlerden başka faktörden de etkilediğini söylemiştir. Bu faktör ise karar alıcının, karardan etkilenen kişilere karşı tavırlarını ve karar alıcının aldığı kararlarla ilgili açıklamalarını ifade eden etkileşim adalet olduğunu göstermiştir. Daha sonraki çalışmalarında Greenberg (1993) etkileşimsel adaletin duyarlılık (kişilerarası adalet) ve açıklamalar (bilgisel adalet) olmak üzere iki boyut altında incelenebileceğini önermiştir. Bu iki boyut bazı yazarlar tarafından (Colquitt 2001), adaletin ayrı boyutları olarak incelenmiştir (Fortin, 2010:99). Colquitt ve arkadaşları (2001:425-426) 1975'ten sonraki örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalardan oluşturdukları meta analiz çalışmasına dayanarak, adalet algılarının dört alt boyutu olduğu belirlemişler ve bu boyutları dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşim adaletinin iki alt boyuta ayrılması ile ortaya çıkan kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak sınıflandırmışlardır. Greenberg (1993), etkileşim adaletinin saygı ve duyarlılık yönlerinin, dağıtım adaletinin kişiler arası değerleri olarak görülebileceğini, etkileşim adaletinin açıklama yönünün ise işlemsel adaletin kişiler arası bir değeri olarak görülebileceğini öne sürmüştür (Colquitt, 2001:386). Bu bağlamda, Greenberg'in kişilerarası adalet olarak isimlendirdiği boyut, örgütlerde karar vericiler tarafından çalışanlara duyarlı, nazik, ciddi, saygılı ve değer veren bir tutum içerisinde davranılması (Poyraz vd. 2009:78) bilgisel adalet ise, uygulanan prosedürler veya kaynakların paylaşılması konusunda bilgi sağlayıcı açıklamalar yapılması ile ilgili (Tokgöz, 2011:367) kavramlardır.

1.3. Örgütsel Sessizlik Ve Boyutları

İşgörenlerin sessizlik davranışı üzerinde ilk araştırmalar 1970'lerde (Lu and Xie, 2013:47) sosyal bilimci Albert Hirschmann tarafından yapılmış, daha sonra bu kavram çeşitli bilim adamlarınca geliştirilmiştir (Tülübaş ve Celep 2014:281). Çakıcı (2007) tarafından aktarıldığına göre, Hirschman (1970) sessizliği pasif fakat bağlılık (loyalty) ile eş anlamda yapıcı bir tepki olarak çerçevelemiş ve daha sonra da yönetim bilimciler sessizliği bağlılığa eşitlemeye devam etmişlerdir (Pinder ve Harlos 2001:336). 1980'li yıllara gelindiğinde ise örgütsel sessizlik adalet teorisi çerçevesinde incelenmeye başlanmış ve bu dönemde örgütsel adalet ile ilgili ilk çalışmalar işgörenlerin konuşması üzerine odaklanmıştır. 2000'li yıllara kadar olan dönemde konuşma ve sessizlik, sorun bildirme, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme, şikâyetçi olma gibi yeni çalışmalar ile konunun kapsamı genişletilmiştir. 2000'li yıllarda ise sessizlik ile ilgili çalışmalar artmıştır (Bagheri vd., 2012:48; Yaman ve Ruçlar, 2014:37). İşgören sessizliği, akademik bir kavram olarak ilk defa 2000 yılında Morrison ve Milliken'in "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World" başlıklı Journal of Management Review dergisinde yayınlanan (Lu and Xie, 2013:47) çalışmaları ile tartışılmaya başlanmış (Çakıcı, 2007:147) ve işgören sessizliğinin kavramsal çerçevesi oluşturulma sürecine girmiştir (Eroğlu

vd., 2011:100). Morrison ve Milliken (2000) işgörenlerin fikir, görüş ve kaygılarını esirgedikleri ve sessiz kalmayı tercih ettikleri kolektif bir fenomen olarak (Huang vd., 2005:459; Lu and Xie, 2013:47) değerlendirdikleri örgütsel sessizliğin, sürecini, nedenlerini ve koşullarını araştırmışlardır (Morrison ve Milliken, 2000:706). Bu bağlamda Morrison ve Milliken'e (2000) göre, işgörenlerin organizasyon meseleleri hakkındaki düşünce ve fikirlerini saklamaları, ifade etmeme eğilimleri, toplu bir olgu olarak örgütsel sessizliği ifade etmektedir (Huang vd., 2005:461) ve bu durum örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel olarak görülmelidir (Morrison ve Milliken, 2000:707). Örgütsel sessizlik konusundaki bir diğer öncü çalışma ise (Gül ve Özcan, 2011:111), Morrison ve Milliken'in çalışmalarını geliştirerek işgörenlerin sessiz kalma kararlarını etkileyen faktör ve durumlar üzerine eğilen ve sessizliği örgütsel olduğu kadar bireysel düzeyde bir olgu olarak ele alan Pinder ve Harlos (2001)'a aittir (Tülübaş ve Celep 2014:281; Eroğlu vd., 2011:100). Pinder ve Harlos (2001:334) iş gören sessizliğini, örgütsel değişimi sağlayabilme ya da bunu sağlayabilecek olanları etkileyebilme yeteneğine sahip bir işgörenin, örgütsel durumlara ilişkin konularda davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerini ifade etmekten kaçınması şeklinde tanımlamışlardır. İşgören sessizliğini haksızlığa bir tepki olarak inceleyen (Lu and Xie, 2013:47) Pinder ve Harlos'a göre işgörenlerin sessizliği amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli olabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001:334).

Literatürde bu iki öncü çalışmadan yola çıkarak işgören sessizliğine ilişkin farklı tanımlar bulunmaktadır. Bowen ve Blackmon (2003:1394) örgütsel sessizliği, örgütsel eylemleri etkileyebilmek için işgörenlerin görüşlerini gönüllü olarak açıklaması olarak tanımladıkları ses'in karşıtı olarak ele almışlar ve örgütsel sessizliği bireylerin örgütle ilgili konuşmalara ya da tartışmalara serbestçe katılmadıkları durum olarak tanımlamışlardır. Van Dyne, Ang ve Botero (2003) çok boyutlu bir yapı olarak kavramlaştırdıkları (Bagheri vd. 2012:49); örgütsel sessizlik ve ses'i bir yapının karşı kutbu olmaktan ziyade iki ayrı yapı olarak tanımlamışlardır. Van Dyne vd. kasıtlı bir şekilde fikirlerin saklanması sessizlik ve fikirlerin ifade edilmesini de ses olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda Van Dyne vd. sesin ve sessizliğin tam olarak konuşmanın varlığı veya yokluğu olmadığını, fakat işgörenlerin kasıtlı olarak işin ilerlemesi ile ilgili fikirlerini ve şikâyetlerini normal iş süreci içerisinde ifade etme ya da saklama hareketini kapsadığını belirtmişlerdir (Westerman, 2008:23). Yaman ve Ruçlar (2014:38)'in aktardıklarına göre ise Henriksen ve Dayton (2006) örgütsel sessizliği; bir örgütün karşı karşıya kaldığı önemli sorunlara çözüm olabilecek fikirlerle ilgili çok az konuşarak ya da davranışta bulunarak ifade edilen kolektif düzeyde bir olgu olarak tanımlamaktadırlar. Bagheri ve arkadaşları (2012:50) ise örgütsel sessizliği; işgörenlerin, bir parçası oldukları örgüt için yararlı olabilecek bilgileri, isteyerek veya istemeyerek kendilerine saklamaları olarak tanımlamışlardır. Literatürde yapılan tanımlardan yola çıkarak örgütsel sessizlik; iş görenlerin kendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkında bu durumu değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilere sözlü ya da yazılı ifadede kaçınmaları olarak tanımlanabilir (Pinder ve Harlos, 2001:348).

İşgörenler bazen konuşmayı, bazen de sessizliği seçerler (Milliken vd., 2003:1454). Bir başka ifadeyle, örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde iş görenler genellikle konuşmaya isteksizdir (Bowen ve Blackman, 2003:1394). Örgütsel sessizliğin karşıtı olarak sesin yönetim literatüründe evrensel olarak kabul görmüş bir tanımı bulunmamasına (Premeaux ve Bedeian, 2003:1539) rağmen genel olarak literatürde örgütsel ses; örgütsel faaliyetleri etkileyebilmek amacıyla çalışanların düşüncelerini istekli olarak söyleyebilmeleri olarak ifade edilmektedir (Bowen ve Blackmon 2003:1394; Banerjee ve Somanathan,

2001:189). Bowen ve Blackmon'a göre (2003:1393) örgütsel ses kişinin, grup üyeleri tarafından destek görüp görmeyeceğine ilişkin algısı tarafından önemli derecede etkilenmektedir.

Van Dyne, Ang ve Botero (2003), sessizlik ve ses'i kendi içinde sınıflandırmış ve sosyal amaçlı (pro-social), uysal (acquiescent) ve savunmacı (defensive) ses ve sessizliği içeren türler olarak işgörenler için altı iletişim türü tanımlamışlardır (Westerman, 2008:25). Biz çalışmamızda bu ses türlerinden savunmacı (defensive) sessizlik, savunmacı (defensive) ses verme ve sosyal amaçlı (pro-social) ses verme kavramlarını inceleyeceğiz.

Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence): Kasıtlı ve dış tehditlere karşı kendini koruma niyetiyle proaktif bir davranış olan savunmacı sessizlik (defensive silence); işgörenlerin fikirlerini, kişisel korkuları nedeniyle kendine saklamaları ile özdeşleşmiştir (Westerman, 2008:26). İnsanların bazen kaygıları hakkında sessiz kalmalarının sebebinin psikologlar Sessiz Etki olarak adlandırıyorlar. Sessiz Etki üzerine yapılan araştırmalar bireylerin kötü haber iletmenin rahatsızlıklarla ilişkili olmasından dolayı genellikle olumsuz bilgiyi paylaşmada gönülsüz olduklarını göstermektedir (Milliken vd., 2003:1454). Morrison ve Milliken (2000:708)'a göre işgörenler herhangi bir kötü haber veya örgüt ile ilgili olumsuz bir bilgi elde ettiğinde, bu bilgiyi görmezlikten gelir veya yanlış iletirler. Argyris ve Schon (1978) ise özellikle yöneticilerin kendi yanlış eyleminden veya davranışından dolayı utanmaktan, kendini yetersiz veya savunmasız hissetmekten ve böylece oluşacak tehditten kaçınmak için işgörenler üzerinde böylesine bir geri bildirim korkusu oluşturduklarını ileri sürmüşlerdir (Morrison ve Milliken, 2000:708). Bu bağlamda, Bowen ve Blackmon (2003) da çalışmalarında işgörenlerin arkadaşları tarafından dışlanma, baskıya maruz kalma ve yöneticileri tarafından yargılanma korkularını fikirlerini serbestçe ifade etmekten alıkoyan unsurlar olarak kabul ele almışlardır.

Savunmacı Ses Verme (Defensive Voice): Savunmacı ses (defensive voice) kasıtlı olarak kendini koruma amacı ile yapılan davranışları içerir. Savunmacı ses çıkarma kalıpları kullanarak işgörenler olan bitenlerin kişisel sorumluluğunu üzerine almaktan kaçınma yolları bulmaktadırlar. Sonuçları bir takım dışsal faktörlere bağlamak, dikkatleri başka yöne çekmek, başkalarına suç atmak, olumlu gelişmeleri vurgulamak, sorunu odak olmaktan çıkarmak ve benzeri davranışlar savunmacı ses verme davranışının başlıca örnekleridir (Westerman, 2008:26-27). Savunma amaçlı seslilik kişinin kendini koruma güdüsü ile konuşma eğiliminde olması, diğer bir ifade ile ben merkezci olmasıdır. (Tayfun ve Çatır, 2013:118).

Sosyal Amaçlı Ses Verme (Pro-social Voice): Kasıtlı olarak diğerlerine yardım etmek niyetiyle iletişim davranışlarını içeren (Westerman, 2008:26) sosyal amaçlı ses verme (pro-social voice) işbirliği motivasyonuna bağlı olarak işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin ifade edilmesi olarak açıklanmıştır (Tayfun ve Çatır, 2013:118). İşgören sosyal amaçlı ses'i kullanarak diğer işgörenleri motive edecek ve böyle davranarak örgüt ya da grup içerisinde problemlerin çözümüne yardım edecektir (Westerman, 2008:26). Başka bir deyişle işgörenlerin iş ile ilgili konular, sorunlar hakkındaki kaygılarını, görüşlerini, bilgilerini yönetimle çekinmeden paylaştıkları, statükoyu kabul etmeyerek örgütün gelişen çevreye ayak uydurabilmesini, daha iyiye gitmesini sağlamak için görüşlerini gönüllü olarak açıkladıkları bir durumdur. Eleştirmekten daha çok geliştirme niyetinde olan çalışanların ortaya koyduğu örgütü destekleyici bir davranış türüdür (Pekdemir vd., 2013:88). Çalışanların çoğu, içinde bulunulan mevcut durumdan hoşnut olmalarından dolayı bu durumu korumayı tercih edebilirler. Bu durumda grup içinde diğer kişilerin de fayda sağlayacağını gösteren, problemlere dair çözüm yollarını belirten alternatif yaratıcı çözümler, değişim için fikirler proaktif ifadeleri işaret eder ve oryantasyon için işbirliğini gösterir (Tayfun ve Çatır, 2013:118).

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu bağlamda örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutlarıyla; örgütsel sessizlik ise, savunmacı ses verme, sosyal amaçlı ses verme ve savunmacı sessizlik boyutları ile incelenmiştir. Çalışmada değişkenler arasındaki ilişki alt boyutlar çerçevesinde ele alınmıştır. Ayrıca çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algısının işletmelerin yönetim biçimlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de çalışmanın alt amacını oluşturmaktadır.

2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve literatür incelenmesine bağlı olarak geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir;

H₁: Dağıtımsal adalet ile sosyal amaçlı ses verme arasında bir ilişki vardır.

H₂: Dağıtımsal adalet ile savunmacı sessizlik arasında bir ilişki vardır.

H₃: Dağıtımsal adalet ile savunmacı ses verme arasında bir ilişki vardır.

H₄: Prosedürel ve etkileşimsel adalet ile sosyal amaçlı ses verme arasında bir ilişki vardır.

H₅: Prosedürel ve etkileşimsel adalet ile savunmacı sessizlik arasında bir ilişki vardır.

H₆: Prosedürel ve etkileşimsel adalet ile savunmacı ses verme arasında bir ilişki vardır.

H₇: Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algısı yönetim biçimlerine göre farklılık göstermektedir.

2.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu çalışmanın ana kitlesini farklı alanlarda faaliyet gösteren beş örgütün çalışanları oluşturmuştur. Çalışmaya imalat sanayinde faaliyet gösteren beş örgütten toplam 337 çalışan katılmıştır. Araştırma kapsamının beş örgütle sınırlı tutulması araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Buna rağmen, farklı örgüt çalışanlarından elde edilecek bulguların konu ile ilgili araştırmacılara ve ilgili sektör, çalışan ve yöneticilerine önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

2.4. Örneklem Süreci ve Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada, evrenin homojen olması diğer bir ifadeyle çalışma kapsamına tamamen mavi yakalı çalışanların dahil edilmesine bağlı olarak basit tesadüfi örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada, verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketler, araştırma kapsamına dâhil edilen örgütlerde anketör tarafından uygulanmıştır. Anketler dört bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölüm; çalışanların sosyo-demografik özellikleri, ikinci bölüm; örgütsel adalet ve üçüncü bölüm örgütsel sessizlik ölçeğini dördüncü kısımda ise işletmelerin yönetim biçimine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği Niehoff ve Moorman (1993) ve Villanueva (2006)'nın çalışmasından, örgütsel sessizlik ölçeği ise Westerman (2008)'nin çalışmasından uyarlanmıştır. Sözkonusu ölçekler ise $1 = Kesinlikle katılmıyorum.....$ $5 = Kesinlikle katılıyorum beşli$ Likert tipi ölçekler şeklinde dizayn edilmiştir. Örgütsel adalet ölçeği 19 ifadeden, örgütsel sessizlik ölçeği ise 23 ifadeden oluşmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma bulguları, katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik-geçerlilik analizi ve korelasyon analizi sonuçları ile ortaya konulmuştur.

3.1. Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamına dâhil edilen çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar dikkate alındığında toplam 337 mavi yakalı çalışanın %17,2'si (58) A, %24,3'ü (82) B, %20,8'i (70) C, %17,8'i (60) D ve %19,9'u (67) E örgütünde çalışmaktadır. Çalışanların %33,2'si (112) bayan ve %66,8'i (225) ise erkek olduğu; ortalama yaş düzeyinin 36 ve aylık gelirlerinin ise 1800 TL olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyleri dikkate alındığında, %33,6'sı (116) üniversite ve %65,6'sı (221) orta öğretim ve lise olduğu saptanmıştır. Çalışma sürelerinin ise ortalama olarak 8-10 yıl arasında değiştiği görülmektedir.

3.2. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Yapısal Geçerliliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı, yapısal geçerliliğinde ise faktör analizi kullanılmış olup sonuçları Tablo 1 ve Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik ve Yapısal Geçerliliği

Faktörler	Faktör Yükleri	
	1	2
Faktör 1: Prosedürel ve Etkileşimsel Adalet		
Karar almadan önce çalışanların fikir ve düşüncelerine başvurulur.	,554	
İş kararları kesin ve tam bilgi toplandıktan sonra verilir.	,609	
Yöneticiler, çalışanların talep etmesi durumunda gerekli bilgileri verirler.	,635	
Çalışanlar, yöneticiler tarafından verilen kararlara karşı veya onay verme konusunda serbesttirler:	,568	
Yöneticim, işimle alakalı karar verildiğinde bana anlayışla davranır.	,838	
Yöneticim işimle ilgili karar verirken bana saygılı veya onurumu koruyucu şekilde davranır.	,795	
Yöneticim işimle ilgili karar verirken kişisel ihtiyaçlarıma duyarlılık gösterir.	,759	
Yöneticim işimle ilgili karar verirken bana dürüstçe davranır.	,708	
Yöneticim işimle ilgili karar verirken çalışan olarak bana haklarımla ilgili saygı duymaktadır.	,739	
Yöneticim işimle ilgili karar verirken benimle verilecek kararların etkisini tartışır.	,588	
Yöneticim işimle ilgili karar verirken yeterince kabul edilebilir sebeplerini de sunar.	,743	
Yöneticim işimle ilgili karar verirken bana işim ile ilgili mantıklı açıklamalarda bulunur.	,718	
Faktör 2: Dağıtumsal Adalet		
Çalışma programım oldukça adildir.		,640
İşimle ilgili olarak aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.		,811
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum		,744
Aldığım ödül ve ikramiyelerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.		,741
İş sorumluluklarımla adil olduğunu düşünüyorum.		,685
Faktörlere İlişkin Cronbach's Alpha	,924	,852
Açıklanan Varyans	36,75	24,61
Açıklanan Toplam Varyans	61,38	

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	,944
Bartlett's Test of Sphericity- Approx. Chi-Square	3821,198
Ölçeğe İlişkin Cronbach's Alpha	,937

Tablo 1'de örgütsel adalet ölçeğine ilişkin güvenilirlik-yapısal geçerlilik analizi sonuçları görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinden iki ifade ölçeğin güvenilirlik katsayısını düşürdüğü için çıkartılmıştır. Böylece örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik katsayısı olan Cronbach's Alpha Katsayısı, 0,937 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısı, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel/prosedürel adalet boyutları ile toplam %61,38 varyansla açıklandığı belirlenmiştir. Dağıtımsal adalet alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha Katsayısı, 0,852; açıklanan varyansı %24,61'dir. Etkileşimsel/prosedürel adalet boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha Katsayısı 0,924 ve açıklanan varyans ise %36,75'dir. Ölçeğin örneklem yeterlilik katsayısı (KMO) 0,944 olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda 0,05 önem düzeyinde, ölçeğe ilişkin tüm değerler dikkate alındığında ölçeğin güvenilir ve geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu ve [veri setinin analize uygun uygun olduğu anlaşılmaktadır](#).

Tablo 2: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik ve Yapısal Geçerliliği

Faktörler (Örgütsel Sessizlik)	Faktör Yükleri		
	1	2	3
Faktör 1: Sosyal Amaçlı Ses Verme			
Kurumumdaki/şirketimdeki insanlara yardımcı olacak öneriler ortaya koymaya çabalarım.	,707		
Kurumuma/şirketime yardımcı olacak öneriler ortaya koymaya çabalarım.	,833		
Kurumumun/şirketimin iyi yönde değişmesini sağlayacak görüşlerimi paylaşıyorum.	,864		
Kurumuma yardımcı olabilmeyi istediğim için kurum içi sorunların çözümüne katkıda bulunmak için çabalarım.	,889		
Kurumuma faydalı olabilmek amacıyla sorunlara çözüm önerilerinde bulunurum.	,879		
Başarı düzeyi ile ilgili bilgiler söz konusu olduğunda öneriler geliştirir ve tavsiyelerde bulunurum.	,797		
Yöneticimle farklı düşüncelere sahip olsam bile başarı düzeyi ile ilgili olarak görüşlerimi ortaya koyarım.	,699		
Çalıştığım örgüte faydalı olabilecek yeni projeler konusunda fikirlerimi dile getiririm.	,809		
Çalıştığım örgüt ile ilgili yapıcı bir yaklaşımla değişim önerileri yaparım.	,747		
Faktör 2: Savunmacı Sessizlik			
Paylaşırsam kötü birşey olabileceği korkusuyla kendi düşüncelerimi kendime saklarım.		,728	
Beni kötü gösterecek bilgileri gündeme getirmem.		,782	
Paylaşmam durumunda işimin veya saygınlığının tehlikeye gireceğini düşünürsem, kendimle ilgili olumsuz bilgileri bahsetmekten bile kaçınırım.		,834	
Başkalarının avantaj sağlayabileceği düşüncesiyle kendi fikirlerimi kendime saklarım		,736	
Korktuğum için performansımı değiştirecek fikirlerimi dile getirmekten ve öneriler ortaya koymaktan kaçınırım.		,770	
Korktuğum için bir konuyla ilgili bilgilerimi kendime saklamayı tercih edebilirim.		,712	
Kendimi korumak amacıyla bir konu ile ilgili gerçekleri dile getirmekten kaçınabilirim.		,792	
Kendimi korumak istediğim için gelişme sağlayacak düşüncelerimi ifade etmekten kaçınabilirim.		,757	
Korktuğum için sorunlara yönelik çözüm önerilerimi kendime saklamayı tercih ederim.		,756	
Faktör 3: Savunmacı Ses Verme			
Korktuğumdan, yöneticime sadece aynı fikirde olduğumu ifade ederim.			,734
Korktuğum için dikkatleri başkalarına yöneltecek fikirler ifade ederim.			,832

Kendimi korumak amacıyla tartışmanın odağını başkalarına kaydıracak açıklamalarda bulunurum.			,807
Kendimi korumak amaçlı olarak yöneticimle uyumlu ve onu destekleyici şekilde iletişim kurarım.			,741
Korkudan motive olarak aynı düşüncede olduğumu ifade ederim.			,730
Faktörlere İlişkin Cronbach's Alpha	,932	,922	,873
Açıklanan Varyans	25,86	24,51	15,51
Açıklanan Toplam Varyans	65,87		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	,908		
Bartlett's Test of Sphericity- Approx. Chi-Square	5464,710		
Ölçeğe İlişkin Cronbach's Alpha	,876		

Tablo 2’de örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve yapısal geçerlilik analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloda yer alan sonuçlara göre örgütsel sessizlik algısı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,876 olarak saptanmıştır. Çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları, sosyal amaçlı ses verme, savunmacı sessizlik ve savunmacı ses verme , boyutlarıyla toplam %65,87 varyansla açıklanmaktadır. Sosyal amaçlı ses verme, boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha Katsayısı 0,932 ve açıklanan varyans %25,86; savunmacı sessizlik boyutuna yönelik Cronbach's Alpha Katsayısı 0,922 ve açıklanan varyans %24,51 ve savunmacı ses verme boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha Katsayısı 0,873 ve açıklanan varyans %15,51’dir. Ölçeğin örneklem yeterlilik katsayısı (KMO) ise 0,908 olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda 0,05 önem düzeyinde, örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin tüm değerler dikkate alındığında güvenilir ve geçerlilik düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

3.3. Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişki incelenmiş olup sonuçlar Tablo 3 ve Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 3: Faktörlere İlişkin Ortalama ve Standard Sapma Değerleri

Faktörler	Ortalama	Std. Sap.	N
Prosedürel ve Etkileşimsel Adalet	3,31	,927	337
Dağıtımsal Adalet	3,02	1,076	337
Sosyal Amaçlı Ses Verme	3,69	,934	336
Savunmacı Sessizlik	2,66	1,053	336
Savunmacı Ses Verme	2,27	1,036	336

Not: Ortalama değerler 1= Kesinlikle katılmıyorum..... 5= Kesinlikle katılıyorum ölçeği dikkate alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 3’de örgütsel adalet boyutları ve örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin ortalama değerler görülmektedir. Araştırma sürecine dâhil edilen çalışanların prosedürel ve etkileşimsel adaleti algı düzeyleri ortalama olarak 3,31 ve dağıtımsal algı düzeyleri ise 3,02 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algı düzeyleri incelendiğinde, sosyal amaçlı ses verme, 3,69, savunmacı sessizlik 2,66 ve savunmacı ses vermenin ise 2,27 olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Boyutları Arasındaki İlişki

Örgütsel Adalet / Örgütsel Sessizlik	Korelasyon	Faktör 1: Prosedürel ve Etkileşimsel Adalet	Faktör 2: Dağıtımsal Adalet
Faktör 1: Sosyal Amaçlı Ses Verme	r	,416**	,413**
	p	,001	,001
Faktör 2: Savunmacı Sessizlik	r	,343**	,374**
	p	,001	,001
Faktör 3: Savunmacı Ses Verme	r	-,002	,053
	p	,969	,336

**Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4’de örgütsel adalet boyutları ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre prosedürel ve etkileşimsel adalet ile sosyal amaçlı ses verme ve savunmacı sessizlik arasında pozitif bir ilişki mevcut iken prosedürel/etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet ile savunmacı ses verme arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Morrison ve Milliken (2000:706)’e göre örgüt içerisinde kalıplaşan karar verme prosedürleri, yönetsel yetersizlik, ücret adaletsizliği ve örgütün performans yetersizliği gibi örgüt içi etkenler sessiz kalınmaya sebep olacak ve örgüt yararına herhangi bir kararın açığa çıkartılmasına engelleyecektir. İnsanlar sıkıntı, çatışma ve diğer algılanan tehlikeleri önlemek için sessiz kalabilirler. Fakat sessizlik sayesinde muhalefet etme veya beğenmeme durumunu gösterebilirler, dolayısıyla hem bireyler hem de örgütler için bir baskı mekanizması oluşturabilirler (Beheshtifar vd., 2012:276). Pinder ve Harlos, (2001:345) özellikler bireyler arasında adaletsiz davranışların işgörenlerin sessizliğinin güçlü sebepleri olabileceğini iddia etmişlerdir. Milliken vd., (2003:1467) ise işgörenlerin sessiz kalma tercihini etkileyen nedenleri; örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle açıklamışlardır. Aşırı hiyerarşik yapı, örgüt kültürünün yetersizliği, yöneticilerin adil olmayan tutum ve davranışları, örgüt içi sosyal ilişkilerin ve iletişimin yetersizliği, deneyim yetersizliği, gücü kötüye kullanma ve cezalandırma gibi nedenlerden dolayı çalışanların sessiz kaldıkları görülmüştür.

3.4. Yönetim Biçimine Göre Örgütsel Adalet ve Sessizlik Algısı

Araştırmada, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik boyutlarının algılanan işletme yönetim biçimlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 5: Yönetim Biçimi

Yönetim Biçimi	Sayı	%
Yol gösterici-yönlendirici yönetim	73	21,7
Katılımcı yönetim	66	19,6
Otoriter yönetim	101	30,0
Müşteri ve çalışan odaklı yönetim	68	20,2
Diğer (Geleneksel, değişime kapalı vb.)	29	8,6
Toplam	337	100,0

Tablo 5’de araştırma kapsamına dahil edilen çalışanların kendi işletmelerindeki yönetim biçimlerini algılama sonuçları görülmektedir. Çalışanların %21,7’si yönetim biçimini, yol gösterici ve yönlendirici, %19,6’sı katılımcı, %30’u otoriter ve %20,2’si de müşteri ve çalışan odaklı yönetim olarak gördüklerini belirtmiştir. Bu

sonuçlar doğrultusunda çalışanların yönetim biçimini algılama durumlarına göre örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar Tablo 6 ve Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 6: One- Way ANOVA

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Dağıtımsal Adalet					
Gruplar arası	39,558	4	9,889	9,392	,001
Grup İçi	348,539	331	1,053		
Toplam	388,097	335			
Prosedürel ve Etkileşimsel Adalet					
Gruplar arası	44,591	4	11,148	15,181	,001
Grup İçi	243,061	331	,734		
Toplam	287,653	335			
Savunmacı Ses Verme					
Gruplar arası	9,750	4	2,438	2,304	,058
Grup İçi	349,191	330	1,058		
Toplam	358,941	334			
Sosyal Amaçlı Ses Verme					
Gruplar arası	21,817	4	5,454	6,655	,001
Grup İçi	270,447	330	,820		
Toplam	292,265	334			
Savunmacı Sessizlik					
Gruplar arası	9,750	4	2,437	2,224	,066
Grup İçi	361,706	330	1,096		
Toplam	371,455	334			

$p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır. Bağımsız Değişken: Yönetim biçimi; Bağımlı Değişken: Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik boyutları.

Tablo 6 incelendiğinde dağıtımsal adalet, prosedürel ve etkileşimsel adalet, savunmacı ses verme ve sosyal amaçlı ses verme algısı yönetim biçimlerine göre farklılık gösterirken savunmacı sessizlik algısı yönetim biçimlerine göre farklılık göstermemektedir. ANOVA analizi grup içi ve gruplar arası bir bütün olarak farkın olup olmadığını belirlemektedir. Fakat hangi boyutun, hangi yönetim biçimine göre farklılık gösterdiği sonucunu vermemektedir. Bu nedenle bu farkı belirlemek için çoklu karşılaştırma testi olan Post Hoc-Sceheffe testi yapılmış olup sonuçlar Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 7: Post Hoc-Sceheffe Tests Sonuçları

Örgütsel Adalet ve Sessizlik Boyutları	Yönetim Biçimi				
	A	B	C	D	E
Dağıtımsal Adalet	Fark: Otoriter Yönetim < Katılımcı Yönetim				
Prosedürel ve Etkileşimsel Adalet	Fark: Otoriter Yönetim < Yol Gösterici ve Yönlendirici Yönetim				
Savunmacı Ses Verme	Fark yok				
Sosyal Amaçlı Ses Verme	Fark: Otoriter Yönetim < Yol Gösterici ve Yönlendirici Yönetim				
Savunmacı Sessizlik	Fark yok				

$p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır. Not: Bağımsız Değişkenler; A: Yol gösterici ve yönlendirici yönetim, B: Katılımcı Yönetim, C: Otoriter, D: Müşteri ve Çalışan Odaklı Yönetim, E: Diğer; Bağımlı değişkenler: Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik boyutları.

Tablo 7’de yönetim biçimlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik boyutlarının algı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyan Post Hoc-Sceheffe testi sonuçları görülmektedir. Bulgulara göre dağıtımsal

adalet algısı, otoriter yönetim ve katılımcı yönetim arasında farklılık göstermektedir. Katılımcı yönetim biçiminde dağıtımsal adalet algısı yüksek iken otoriter yönetim biçiminde bu algının daha düşük olduğu görülmüştür. Prosedürel ve etkileşimsel adalet algısının otoriter yönetim biçiminde daha düşük olduğu, yol gösterici ve yönlendirici yönetim biçiminde ise daha yüksek olduğu saptanmıştır. Savunmacı ses verme ve savunmacı sessizlik algısının yönetim biçimlerine göre farklılık oluşturmadığı sosyal amaçlı ses vermenin ise farklılık oluşturduğu görülmektedir. Söz konusu fark incelendiğinde sosyal amaçlı ses verme düzeyinin yol gösterici ve yönlendirici yönetim biçiminde yüksek iken otoriter yönetim biçiminde nisbeten düşük olduğunu görebiliriz. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerine ilişkin toplu sonuçları Tablo 8’de gibi özetleyebiliriz.

Tablo 8: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Özet Sunum

Hipotezler	Sonuç
H ₁ : Dağıtımsal adalet ile sosyal amaçlı ses verme arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmektedir
H ₂ : Dağıtımsal adalet ile savunmacı sessizlik arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmektedir
H ₃ : Dağıtımsal adalet ile savunmacı ses verme arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmektedir
H ₄ : Prosedürel ve etkileşimsel adalet ile sosyal amaçlı ses verme arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmektedir
H ₅ : Prosedürel ve etkileşimsel adalet ile savunmacı sessizlik arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmemektedir
H ₆ : Prosedürel ve etkileşimsel adalet ile savunmacı ses verme arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmemektedir
H ₇ : Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algısı yönetim biçimlerine göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklenmektedir

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde, adalet kavramı her alanda olduğu gibi işletmelerde de giderek önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Çalışma hayatında adalet kavramı örgütsel adalet kavramı olarak karşılık bulmaktadır. Örgütsel adalet, bir örgütteki uygulamalarda adalet kriterinin hangi boyutta ne şekilde ele alınacağını ortaya koymaktadır. Çalışmanın kavramsal incelemesinde de ele alındığı gibi örgütsel adalet, çalışanların örgütsel kaynakların dağıtımında negatif ayrımcılığa maruz kalmaması, ilke ve kuralların uygulanmasında, adam kayırmacılık veya keyfi davranışların olmaması, yönetici-çalışan iletişim ve ilişkilerinde tarafsızlık gibi uygulama ve değerlerin örgütte egemen kılınmasıdır. Bu bağlamda örgütsel adalet kavramı, iş ortamında adaletin var olduğuna ilişkin tutum ve davranışların anlaşılmasına katkıda bulunan önemli bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel adalet kavramı ve yönetim biçimi arasında karşılıklı bir ilişkinin olabileceği de öngörülecek bir gerçektir. Yönetimin katılımcı, paylaşımcı, yönlendirici ve çalışan odaklı olması örgütsel adaletin algısını da etkilemektedir.

Örgütsel sessizlik ise örgütlerde çalışan ve yöneticilerin örgüt yönetim biçimi ve kültürüne veya iklimine bağlı olarak çeşitli durum ve olaylar karşısında duyarlı veya duyarsız kalmalarıdır. Çalışmanın bütününde de ele alındığı gibi örgüt çalışanlarının çeşitli durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Çalışanların sessiz kalmaları, ilgisizlik ve boyun eğmeden kaynaklanabileceği gibi, korkudan ve kendini koruma güdüsünden de kaynaklanabilmektedir. Ayrıca, çalışanların diğer kişileri koruma amacıyla

sosyal bir güdüyle de sessiz kalmaları olasıdır. Örgütün ve yöneticilerin adil davranışlar içerisinde olmadığını düşünen çalışanlar ya sessiz kalmayı ya da başkaldırmayı (ses vermeyi) tercih edeceklerdir.

Çalışmada örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel sessizlik boyutları arasında ilişki incelenmiş olup, sosyal amaçlı ses verme ve savunmacı sessizlik ile dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Sosyal amaçlı ses vermenin örgütsel adalet algısının yüksekliği ile bağlantılı bir şekilde artıyor olması çalışanların adaletli bir ortamda kendilerini güvende hissetmeleri ve kendilerini tehdit altında hissetmeden rahatça sosyal amaçlı olarak ses çıkartabilmeleri ile açıklanabilir. Dolayısıyla, örgütsel adalet algısı azaldıkça işgörenler de bu yönde kendilerini ifade etmektense sosyal amaçlı olarak ses verme davranışlarını asgari düzeye indirmeyi tercih edeceklerdir. Savunmacı sessizliğin örgütsel adalet algısının yüksekliği ile bağlantılı olarak artış göstermesi ise ciddi olarak üzerinde düşünülmesi gereken bir bulgudur. Bu konuda anlamlı bir gerekçeden bahsedebilmek için çalışanlarla daha uzun süre birlikte olmayı öngören görüşme ve gözlem içerikli çok daha kapsamlı bir araştırma tasarımı gerekli olabilir. Basit bir mantık yürütme yoluyla böyle bir durumun çalışanların genel olumlu iklimi bozmak korkusu ile sessizliği tercih ettikleri ileri sürülebilir. Ancak, böyle bir durumdaki çalışanların daha derinlemesine bir şekilde incelenmesinin durumu aydınlatmak için temel öneme sahip olduğu açıktır.

Diğer taraftan savunmacı ses verme ile örgütsel adalet boyutları arasında bir ilişki tesbit edilememiştir. Bu da savunmacı ses verme davranışının, örgütsel adalet algısından çok başka bazı faktörlerle bağlantılı olarak incelenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu bakımdan araştırma kapsamına dahil edilen işletmelerdeki çalışanların kendi işletmelerindeki yönetim biçimini algılama durumlarına göre örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik boyutlarını algılama biçimlerinde fark olup olmadığının da incelenmesinin bu davranışın anlaşılması açısından fayda sağlaması beklenmiştir. Ancak, savunmacı ses verme davranışları ve yönetim tarzları arasında da bir bağlantı kurulamamıştır. Bu bağlamda, örgütsel adalet algısının katılımcı ve otoriter yönetime göre farklılık gösterdiği saptanmıştır ve özellikle katılımcı yönetim anlayışında örgütsel adalet algılama düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Benzer şekilde sosyal amaçlı ses verme davranışlarının yol gösterici ve yönlendirici yönetim biçiminde daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Araştırmada kullanılan çeşitli faktörler gözönüne alındığında sosyal amaçlı ses verme davranışlarının ve dağıtımsal adalet algısının diğer faktörlere göre çok daha yüksek düzeyde netlik içerdikleri görülmektedir. Bu durumun sözkonusu faktörlerin katılımcıların daha kolayca değerlendirme yapabilmelerini sağlayacak şekilde basit bir içeriğe sahip olmaları ile bağlantılı olabileceği gözardı edilmemelidir. Bu noktada zaman kısıtının ortadan kalktığı bir araştırmanın daha anlamlı sonuçlar elde etmek açısından işlevsel olacağı ve müteakip çalışmalarda zamanın bir kaynak olarak daha liberal bir şekilde kullanılması gerektiği hatırlanmalıdır. Çalışmanın önemli bir kısıtı da, farklı sektörlerde faaliyet gösteren sadece beş işletmenin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu bağlamda gelecek araştırmalarda kapsamın daha geniş tutulması çalışmanın sonuçlarının yaygınlık düzeyini anlamak açısından önemli olacaktır. Böylece gelecek araştırmalarda, farklı sektörlerden daha çok sayıda işletme ve çalışanların dâhil edilmesi örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi daha anlaşılabilir şekilde ortaya koyacaktır.

5. KAYNAKÇA

- Ahmed Hooreen T. (2014), "Impact of Organizational Justice on Affective Commitment: Mediating role of Psychological Ownership and Organizational Identification", *Journal of Business and Management*. Volume 16, Issue 1, (58-63).
- Akanbi, Paul Ayobami (2013), "Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria", *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 3 No. 14 (207-218).
- Altinkurt, Yahya-Yılmaz, Kürşad (2010), "Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 16, Sayı 4, (463-484).
- Babaoğlu, Emine-Ertürk, Emel (2013), "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.2, Sayı.28, (87-101).
- Bagheri, Ghodrattollah-Zarei Reihaneh, Aeen, Mojtaba Nik (2012), "Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)", *Ideal Type of Management*, Vol . 1, No . 1, (47- 58).
- Bağcı, Zübeyir (2013), "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 9, Sayı 19, (254-265).
- Bakhshi, Arti-Kumar, Kuldeep-Rani, Ekta (2009), "Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment", *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 9, (145-154).
- Banerjee, Abhijit-Somanathan, Rohini (2001), "A Simple Model of Voice", *The Quarterly Journal of Economics*, February, (189 227).
- Baş, Gökhan-Şentürk, Cihad (2011), "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 17, Sayı 1, (29-62).
- Beheshtifar, Malikeh-Borhani, Hossein-Moghadam, Mahmood Nekoie (2012). "Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.Vol.2, No.11, (275-282).
- Bowen, Frances-Blackmon, Kate (2003), "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, Vol.6, No.40, (1393 1417).
- Blader, Steven L.-Tyler, Tom R. (2003), "A Four-Component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of a "Fair" Process", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 29 No. 6, (747-758).
- Colquitt, Jason A. (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, (386-400).
- Colquitt, Jason A.-Conlon, Donald E.- Wesson, Michael J.- Porter, Christopher O. Yee Ng. (2001), "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, Vol.3, No.86, (425-445).
- Çakıcı, Ayşehan (2007), "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, (145-162).
- Dehaghani, Mashala Valikhani- Mirhadi, Faeze Sadat (2013), "Impressing Organizational Justice Rules Based on Information Technology (Case study: Telecommunication company)", *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 3, No. 4, (197-207).
- Demirel, Yavuz-Seçkin, Zeliha (2011), "Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Bilig*, Sayı 56, (99- 119).
- Demirel, Yavuz (2009), "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:8 Sayı:15 (115-132).
- Elovainio Marko-Heponiemi, Tarja-Sinervo, Timo-Magnavita, Nicola (2010), "Organizational justice and health; review of evidence" *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia Supplemento B, Psicologia* Vol. 32, N. 3: (B5-B9).

- Eroğlu, Ahmet H.-Adıgüzel, Orhan-Öztürk, Umur C. (2011), "Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.16, Sayı.2, (97-124).
- Fischer, Ronald (2012), "Organizational Justice Research: Present Perspectives and Challenges", *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Vol.1, No.12, (97-112).
- Fortin, Marion (2010), "Perspectives on Organisational Justice: Concept Clarification, Social Context Integration, Time and Links With Morality", *International Journal of Management Reviews*, Vol.2, No.10, (93-126).
- Folger, Robert-Greenberg Jerald (1985), "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 3. (141-183).
- Folger, Robert-Konovsky, Mary A. (1989), "Effect of Procedural And Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol.1, No.32, (15-30).
- Gelens, Jolyn-Dries, Nicky-Hofmans, Joeri-Pepermans Roland (2013), "The Role Of Perceived Organizational Justice in Shaping The Outcomes of Talent Management: A Research Agenda", *Human Resource Management Review*, No.23, (341-353).
- Greenberg, Jerald (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol.16, No.2, (399-432).
- Greenberg, Jerald-Bies Robert J. (1992), "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol.11, Issue.5/6, (433-444).
- Greenberg, Jerald (1987), "A Taxonomy Of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, Vol.1, No.12, (9-22).
- Gül, Hasan-Özcan, Nazlı (2011), "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl. Cilt. 01 Sayı. 02, (107-134).
- Hazzi, Osama A. (2012), "Organizational Justice: The Sound Investment in Organizations", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 52 (163-170).
- Huang, Xu-Van De Vliert, Evert-Van Der Vegt, Gerben (2005), "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally", *Management and Organization Review* Vol.3, No.1, (459-482).
- Işık, Oğuz-Uğurluoğlu-Akbolat, Özgür, M. (2012), "Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt.2, Sayı.13, (254-265).
- İçerli, Leyla (2010), "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt.1, Sayı.5, (67-92).
- İşcan, Ömer F.-Naktiyok, Atılhan (2004), "Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt.1, Sayı.59, (181-201).
- Judge Timothy A.-Colquitt Jason A. (2004), "Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 3, (395-404).
- Kals, Elisabeth-Jiraneck Patrick (2012), "Organizational Justice" http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-19035-3_13#page-1 (15.07.2014).
- Karademir, Tamer,-Çoban, Bilal (2010), "Sporun Yönetel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış", *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, (48-62).
- Kovačević, Ivana-Zunić, Predrag-Mihailović, Dobrivoje (2013), "Concept of Organizational Justice in the Context of Academic Achievement", *Management Journal for Theory and Practice Management*, 2013/69, (37-46).
- Lambert, Eric G.-Hogan, Nancy L. (2011), "Association Between Distributive and Procedural Justice and Life Satisfaction Among Correctional Staff: Research Note", *Professional Issues in Criminal Justice*, Vol 6(3 & 4), (31-41).

- Lam, Simon S. K.-Schaubroeck, John-Aryee, Samuel (2002), "Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study", *Journal of Organizational Behavior*, No. 23, (1-18).
- Lu, Jie-Xie, Xiajuan (2013), "Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise", *Asian Social Science*, Vol. 9, No. 17; (47-52).
- Morrison Elizabeth W.-Milliken Frances J. (2000) "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, (706-725).
- Milliken, Frances J.-Morrison, Elizabeth W.-Hewlin, Patricia E. (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies* Vol.6, No.40, (1453-1476).
- Niehoff, B. P.- Moorman, R. H. (1993), "Justice as A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior". *Academy of Management Journal*, No.36, (527-556).
- Ogunyei, Kemi (2014), "Justice, Care and Benevolence as Spurs to Employee Loyalty", *International Journal of Academic Research in Management*, Vol. 3, No. 2, (110-125).
- Özer, Pınar S.-Urtekin, Gülden E. (2007), "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 28, (107-125).
- Pekdemir, Işıl-Koçoğlu, Merve-Çetin Gürkan, Güney (2013) "Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma", *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl : 24 Sayı.75, (83-104).
- Pinder Craig C.-Harlos, Karen P. (2001) "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 20, (331-369).
- Poyraz, Kemal-Kara, Hakan-Çetin, Seydi A. (2009), "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 1, Sayı: 9, (71-91).
- Premeaux, Sonya F.-Bedeian, Arthur G. (2003), "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace", *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 6, (1539-1562).
- Sareshkeh Siavash K.-Ghaziani, Fatemeh G.-Tayebi, Seyed Morteza (2012), "Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Iranian Sport Federations Perspective", *Scholars Research Library Annals of Biological Research*, Vol.8, No.3, (4229-4238).
- Şahin, Bayram-Taşkaya, Serap (2010), "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, (85-115).
- Şeşen, Harun (2010), "Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi", *Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt.2, Sayı.9, (67-90).
- Steiner, Dirk D.-Bertolino, Marilena (2006), "The Contributions of Organizational Justice Theory to Combating Discrimination", *Cahiers de l'Urmis, Discrimination : perspectives de la psychologie sociale et de la sociologie*, (1-9).
- Sudin, Suhaimi (2011), "Fairness of and Satisfaction with Performance Appraisal Process", *Journal of Global Management*, Vol.2. No.1, (66-83).
- Suşanj, Zoran-Jakopec, Ana (2012), "Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment", *Psychological Topics*, Vol.3, No.21, (509-526).
- Tayfun, Ahmet-Çatır, Ozan (2013), "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt.3, Sayı.5, (114-134).
- Taxman Faye S.-Gordon Jill A. (2009), "'Do Fairness and Equity Matter? An Examination of Organizational Justice Among Correctional Officers in Adult Prisons", *Criminal Justice and Behavior*, No.36, 695, <http://cjb.sagepub.com/content/36/7/695> (15.07.2014).

- Tetik, Semra (2012), "Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, (Online), (239-250). http://www.sosbilko.net/dergi_YBD/arsiv/2012_1/semra_tetik.pdf (15.07.2014).
- Tokgöz, Nuray (2011), "Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi:Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt.2, Sayı.6, (363-387).
- Tülübaşı, Tijen-Celep, Cevat (2014), "Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.1, Sayı.29, (280-297).
- Yaman, Erkan-Ruçlar, Kayhan (2014), "Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik", *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, (36-50).
- Yeniçeri, Özcan-Demirel, Yavuz-Seçkin, Zeliha (2009), "Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *KMU İİBF Dergisi*, Yıl.11, S.16, (83-99).
- Yıldız, Sebahattin (2014), "Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü", *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 14,Sayı: 2, (199-210).
- Villanueva, Lynda S. (2006), "An Examination of The Role of Self-Control in The Prediction of Counterproductive Work Behaviors: Does Cognition Matter?" Yayınlanmamış doktora tezi, University of Houston.
- Westerman, Catherine Y. K. (2008), "Silence or Voice? Using Facework and Communication Apprehension to Explain Employee Responses to Autonomy and Competence Face Threats Posed by Negative Feedback", Yayınlanmamış doktora tezi, Michigan State University.