

Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma

A Study on the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Silence Perceptions of The Employees of The Central Organization of The Ministry of Youth and Sports

ORJİNAL ARAŞTIRMA/ ORIGINAL RESEARCH

Gözde ALGÜN DOĞU¹

Baki YILMAZ¹

¹ Yıldırım Beyazıt Üniversitesi,
Sağlık Bilimleri Fakültesi, Spor Bilimleri
Bölümü

Yayın Bilgisi

Gönderi Tarihi: 29.09.2016

Kabul Tarihi: 19.06.2017

Online Yayın Tarihi: 30.06.2017

Sorumlu yazar: Gözde ALGÜN DOĞU
gzdalgn@hotmail.com

Özet:

Bu çalışmanın amacı; Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanlarının örgütsel sessizlik tutumu ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma kapsamında Bakanlık merkez teşkilatı personeline Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği uygulanmış ve sonuçlar istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Araştırmanın evrenini Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak ölçekten yararlanılmış ve çalışmada 361 kişiye ölçek uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Niehoff - Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (1996) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın güvenilirlik analizi için Cronbach's alpha kat sayısı hesaplanmıştır. Analiz sonucunda ilişkisel sessizlik alt boyutu ile dağıtım adaleti arasında negatif yönlü, diğer tüm alt boyutların birbiriyle pozitif yönlü bir ilişkiye sahip oldukları belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Spor, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Adalet

Abstract:

The purpose of this study; Youth and Sports Ministry 's Central Organization to examine the relationship between employee perceptions of organizational justice with organizational silence. Working under the central Ministry staff applied the scale and the results were statistically analyzed. The population of the Research Department of the Central Organization for Youth and Sports constitute employees. Random sampling method was used in the research. Data collection has been used as a means to scale and applied 361 units in operation scale.

Under the Research, Dyne, Ang and Botero (2003) was developed and Erdogan (2011) adapted to the Turkish Organizational Silence scale and Niehoff - Moorman (1991) was developed by and Yıldırım (1996) adapted to Turkish organizational Justice Scale was used. For reliability analysis of the study, Cronbach's alpha coefficient was calculated. As a result of the analysis, it was determined that there is a negative relationship between the silence subdimension and distribution justice, and all other subdimensions have a positive relationship with each other.

Keywords: Sport, Organizational Silence, Organizational Justice

GİRİŞ

Adalet, hak ve hukuku gözetme, yerine getirme anlamını taşımaktadır. İnsanların aynı ortamda uyum içinde yaşaması için adalet vazgeçilmez bir olgu olarak görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerde kaynakların, kazanımların, ödüllerin, çıkarların korunması konusunda adaletle ilişkin kaygı ve ilginin artması doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir (Çöp, 2008).

Örgütsel adalet ise, elde edilen kazanımların dağıtımını ve bu dağılım yapılırken izlenen prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eden bir kavramdır (Citera ve Rentsch, 1993). Dolayısıyla örgüt içindeki sosyal etkileşimin niteliğini tanımlayan en önemli unsur örgütsel adalet olarak görülmektedir (Doğan, 2008). Örgütsel adalet, çalışanların işyerlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına nasıl karar verdikleri ve bu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğiyle ilgili bir kavram olarak da değerlendirilebilir (Moorman, 2002). Örgütsel adalet algıları, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere 3 boyut kapsamında incelenmektedir.

Dağıtım Adaleti; örgüt açısından her çalışanın eşit derecede kıymetli olduğu iddia ediliyorsa da, gerçekte tüm çalışanların değerleri eşit değil ve çalışma ortamında her birinin payına düşen de aynı olamamaktadır. Bu gerçeklik ekseninde gelişen dağıtım adaleti, neyin, hangi örgüt üyeleri arasında, ne miktarda paylaşılacağı sorunu ile ilgilidir (Karaeminoğulları, 2006).

Prosedür Adaleti; kararların alınmasında kullanılan biçimsel prosedürlere ilişkin algılanan adaleti ifade etmektedir. Çalışanların sürecin işleyişi ile ilgili kural ve prosedürlerin adil olup olmadığına dair algılarıyla oluşmaktadır. Bu manada, prosedür adaletinin genel prensipleri, tarafsızlık, fırsat eşitliği ve ifade özgürlüğü olarak sıralanmaktadır (Keskin, Akgün ve Günsel, 2008).

Etkileşim Adaleti; prosedürler uygulanırken çalışanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliğine yönelik adalet algısı olarak tanımlanmaktadır (Bies ve Moag, 1986).

Sosyal ilişkilerdeki sessizlik, kaçınılmaz olarak olabilecek zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde sessizlik, çalışanların iyileşme ve gelişme adına iş veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanabilir (Çakıcı, 2007). Bir iletişim sorunu olan örgütsel sessizlik tutumu için altın nitelmesi her zaman geçerli değildir. Çalışanların bazı durumlar karşısında bilinçli olarak sessiz kalmaları ve örgüte yararlı olacak gerekli bilgiyi aktarmamaları olumsuz bir durum olup

“örgütsel sessizlik tutumu” ile kavramsallaştırılmaktadır. Morrison ve Milliken’e göre (2000) sessizlik, sadece reddedişi ya da muhalefeti ifade etmemekte, bireylerin bilgi eksikliğinden, kendini ifade etme fırsatlarının olmayışından, fikirleri dile getirmenin gereksiz hatta tehlikeli olabileceği inancından da kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir (Pinder ve Harlos, 2001).

Örgütler artık, çalışanlarından daha önceki dönemlerde olmadığı kadar çok daha fazlasını talep etmektedir. Tüketicilerin giderek artan beklentileri, yüksek düzeyde ve karmaşık teknolojik yapılanmalar, sert rekabet koşulları ve giderek sınırları ortadan kaldıran küreselleşme gibi nedenlerden ötürü çalışanların daha fazla inisiyatif alması, görüş ve fikirlerini açıkça ifade etmesi, daha yaratıcı olması ve daha fazla sorumluluk alması beklenmektedir (Spreitzer ve Quinn, 1996). Bir yandan çalışanlardan kendilerine güvenmeleri, görüş ve önerilerini açıkça ifade etmeleri, sahip olduğu bilgiyi herhangi bir korkudan kaçınmadan ortaya konmaları beklenirken, bir yandan da yapılan araştırmalarda bu durumların ters yönünde sonuçlar ortaya konmaktadır (Luo, 2009). Literatürde, açık iletişim ve personeli güçlendirmeye önem verilmesi gerekliliğine her ne kadar işaret edilse de, uygulamada, birçok çalışan, örgütlerinde bilgi paylaşımının ve iletişiminin desteklenmediğini belirtmektedir (Işıl ve Sürgevil, 2009). Çalışanların herhangi bir sorun ve durum ile ilgili olarak sahip oldukları bilgi ve görüşlerini açıkça ifade etmelerinin, mevcut pozisyonlarını etkileyeceği, sorun yaratan biri olarak görülebilecekleri, öneri ya da fikirlerinin herhangi bir değişikliğe neden olmayacağına dair inançları bulunmaktadır. Bunun yanında çalışanların büyük çoğunluğu, diğerlerinin önerilerine rıza gösteren bir yaklaşım sergileyerek topluluğun fikrine uyum gösteren bir yapıda davranış göstermektedir. Dolayısıyla tüm bu durumlar çerçevesinde çalışanların gösterdikleri bu tip davranışlar, örgütsel sessizlik tutumu ile yerini bulmaktadır (Karaeminoğulları, 2006).

Örgütsel sessizlik ölçeğinin orijinalinde 3 boyut bulunmaktadır. Orijinal ölçekte bulunan kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik faktörlerinden, kabullenici ve korunmacı sessizlik boyutlarının aynı faktör altında toplandığı görülmüştür. Söz konusu bu iki boyutun daha çok çalışanın örgüt içerisinde kendisi ile ilgili sessizlik davranışı göstermesi ile ilgili olması nedeniyle, ortaya çıkan yeni boyut “*bireysel sessizlik*” olarak adlandırılmıştır. Orijinal ölçekte bulunan diğer boyut (korumacı sessizlik) ise maddelerini aynen koruduğu ve bu tür sessizliğin ise daha çok çalışanın görev yaptığı kurum ve çevresindekilerle ilgili, onları korumaya yönelik sessizlik davranışlarını ilgilendirdiği için “*ilişkisel sessizlik*” adı altında değerlendirilmiştir (Taşkıran, 2010).

Bireysel sessizlik; kendinden çok başkalarının mutluluğunu düşünme ya da yardımseverlik gibi nedenlerle çalışanların işle ilgili düşüncelerini ve bilgilerini diğer insanların ya da örgütün yararı için gizlemesi olarak tanımlanmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003). İlişkisel sessizlik ise; başkalarının yararlarını gözeterek işle ilgili bilgi veya düşüncelerin kasıtlı olarak ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

Bir örgütün gelişebilmesi için çalışanların sessiz kalmalarının altında yatan temel nedenlerin araştırılması gerekir. Örgütsel sessizlik tutumu, uzun vadede örgütü yıkıma götüren bir durum olduğu gibi aynı zamanda engellenebilir olduğu için birçok önlem alınabilir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde çalışmanın amacı; Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanlarının örgütsel sessizlik tutumu ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Yapılan analizde literatür araştırması ve ardından ölçek çalışması yapılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel sessizlik tutumu ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

YÖNTEM

Araştırma Grubu

Araştırmanın evrenini Gençlik ve Spor Bakanlığı 2015-2016 yılı Merkez Teşkilatında görev yapan 680 çalışan oluşurken; örneklem grubu ise tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen 361 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak gerekli yasal izinler alındıktan sonra ölçek uygulanmasından yararlanılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu 3 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özellikleri (eğitim durumu, ünvan, yaş, çalışma süresi) ile ilgili sorular bulunmaktadır. Araştırma kapsamında, gerekli izinler alınarak ikinci ve üçüncü bölümde sırasıyla; Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği; Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, 15 soru ve 2 faktörden oluşan ölçektir. Örgütsel adalet ölçüm aracı olarak ise; Niehoff - Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (1996) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte örgütsel adalet algılarını belirlemek için 20 soru ve 3 faktör bulunmaktadır.

15 soruya ilişkin örgütsel sessizlik ölçeği 2 faktörlüdür. Birinci faktör bireysel sessizliği, ikinci faktör ilişkisel sessizliği oluşturmaktadır. 2 faktör, toplam varyansın %59,753'unu açıklamaktadır. Birinci faktör toplam varyansın %44,621'ini, ikinci faktör toplam varyansın %15,132'sini açıklamaktadır. Bireysel sessizlik faktörü altında 12, ilişkisel sessizlik faktörü

altında 3 soru bulunmaktadır. Bireysel sessizlik faktörünü oluşturan sorular; 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12'dir ve faktör yükleri 0,45-0,87 arasındadır. İlişkisel sessizlik faktörünü oluşturan sorular; 13-14-15'tir ve faktör yükleri 0,56-0,86 arasındadır.

Bireysel sessizlik faktörüne ait güvenilirlik analizi incelendiğinde cronbach's alpha değeri 0,92 olarak görülmektedir. Bu değer oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. İlişkisel sessizlik faktörüne ait güvenilirlik analizi incelendiğinde cronbach's alpha değerinin 0,70 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,60-0,80 arasında olduğundan güvenilir olduğunu söylenebilir (Zillak, 2008).

20 soruya ilişkin örgütsel adalet ölçeğinin 3 faktörlü (boyutlu) olduğu görülmektedir. 3 faktör toplam varyansın %45,779'unu açıklamaktadır. Birinci faktör toplam varyansın %23,087'sini, ikinci faktör toplam varyansın %12,362'sini üçüncü faktör ise toplam varyansın %9,33'ünü açıklamaktadır.

Birinci faktör etkileşim adaletini, ikinci faktör prosedür adaletini, üçüncü faktör ise dağıtım adaletini oluşturmaktadır.

Faktör yüklerini göz önüne aldığımızda; etkileşim adaleti altında 9, prosedür adaleti altında 6 ve dağıtım adaleti altında 5 soru bulunmaktadır. Etkileşim adaleti faktörünü oluşturan sorular 9-10-11-15-16-17-18-19-20. sorulardır ve faktör yükleri 0,394-0,648 arasındadır. Prosedür adaleti faktörünü oluşturan sorular 6-7-8-12-13-14. sorulardır ve faktör yükleri 0,583-0,837 arasındadır. Dağıtım adaleti faktörünü oluşturan sorular 1-2-3-4-5. sorulardır ve faktör yükleri 0,600-0,733 arasındadır.

Etkileşim adaleti faktörüne ait güvenilirlik analizi incelendiğinde cronbach's alpha değeri 0,77 olarak görülmektedir. Bu değer 0,60-0,80 arasında olduğundan güvenilir olduğunu söylenebilir. Prosedür adaleti faktörüne ait güvenilirlik analizi tablosunu incelediğimizde cronbach's alpha değeri 0,812 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,60-0,80 arasından da büyük olduğundan oldukça güvenilir olduğunu söylenebilir. Dağıtım adaleti faktörüne ait güvenilirlik analizi tablosunu incelediğimizde cronbach's alpha değeri 0,72 olarak görülmektedir.

Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin tanımlayıcı istatistikleri, ortalama ve standart sapma ile hesaplanmış, verilerin analizi için (Bağımsız Örneklem) T-Testi, One-Way ANOVA, çalışmanın güvenilirlik analizi için Cronbach's alpha kat sayısı hesaplanmış, geçerlilik analizi için ise, faktör analizi yapılmıştır. Ölçek verilerinin analizlerinde SPSS 22 programı kullanılmış, anlamlılık düzeyi olarak $p < 0.05$ kabul edilmiştir.

BULGULAR

Tablo 1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Bağımsız Gruplarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları)

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	p
Prosedür Adaleti	Erkek	182	21.07	4.16	.212	.833
	Kadın	179	20.98	4.24		
Etkileşim Adaleti	Erkek	182	30.72	4.78	-.520	.603
	Kadın	179	30.99	5.04		
Dağıtım Adaleti	Erkek	182	16.64	3.21	-.579	.563
	Kadın	179	16.84	3.38		
Bireysel Sessizlik	Erkek	182	39.31	8.25	.821	.412
	Kadın	179	38.55	9.31		
İlişkisel Sessizlik	Erkek	182	9.93	1.70	-1.436	.152
	Kadın	179	10.22	2.10		

Tablo 1 incelendiğinde; Örgütsel Adalet Ölçeği alt boyutlarından, prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarından bireysel ve ilişkisel sessizlikte cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p < 0.05$).

Tablo 2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Bağımsız Gruplarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları)

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ortalama a	Standart Sapma	T	p
Prosedür Adaleti	Bekar	169	20.98	4.21	-.179	.858
	Evli	192	21.06	4.19		
Etkileşim Adaleti	Bekar	169	30.76	4.75	-.346	.730
	Evli	192	30.94	5.05		
Dağıtım Adaleti	Bekar	169	16.69	3.33	-.301	.764
	Evli	192	16.76	3.26		
Bireysel Sessizlik	Bekar	169	39.50	8.75	1.138	.256
	Evli	192	38.44	8.84		
İlişkisel Sessizlik	Bekar	169	10.18	1.93	.984	.326
	Evli	192	9.98	1.89		

Tablo 2 incelendiğinde; Örgütsel Adalet Ölçeği alt boyutlarından, prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarından bireysel ve ilişkisel sessizlikte medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p < 0.05$).

Değişkenler	Yaş	N	\bar{X}	Ss	F	p	Post Hoc
Prosedür Adaleti	18-25	146	21.24	4.07	3.76	.005	4-2
	26-35	97	19.87	4.38			
	36-45	63	21.58	3.99			
	46-55	34	22.70	3.52			
	56-65	21	20.47	4.65			
Etkileşim Adaleti	18-25	146	31.18	4.62	1.46	.214	
	26-35	97	29.94	5.66			
	36-45	63	31.20	4.24			
	46-55	34	30.61	4.99			
	56-65	21	32.14	4.61			
Dağıtım Adaleti	18-25	146	16.76	3.29	1.40	.231	
	26-35	97	16.45	3.04			
	36-45	63	17.53	3.16			
	46-55	34	16.47	3.46			
	56-65	21	16.04	4.27			
Bireysel Sessizlik	18-25	146	39.78	8.55	1.61	.169	
	26-35	97	38.63	8.78			
	36-45	63	39.42	8.11			
	46-55	34	35.67	9.66			
	56-65	21	38.33	10.35			
İlişkisel Sessizlik	18-25	146	10.34	1.88	1.30	.269	
	26-35	97	9.81	1.87			
	36-45	63	10.00	1.90			
	46-55	34	9.85	1.98			
	56-65	21	10.04	2.20			

Tablo 3. Yaş Değişkeni Açısından Bağımsız Gruplarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi –Anova Sonuçları)

Tablo 3 incelendiğinde; yaş değişkeni açısından; prosedür adaleti alt boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Tespit edilen bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan post-hoc analizi sonucunda 26-35 yaş ile 46-55 yaş arasında, 46-55 yaş lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tablo 4. Ünvan Değişkeni Açısından Bağımsız Gruplarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi –Anova Sonuçları)

Değişkenler	Ünvan	N	\bar{X}	Ss	F	p	Post Hoc
Prosedür Adaleti	Memur	272	21.10	4.18	.184	.832	
	Sözleşmeli	83	20.80	4.22			
	Şube Müd.	6	20.66	4.92			
Etkileşim Adaleti	Memur	272	31.02	4.85	.848	.429	
	Sözleşmeli	83	30.42	5.09			
	Şube Müd.	6	29.16	4.75			
Dağıtım Adaleti	Memur	272	16.82	3.32	.290	.749	
	Sözleşmeli	83	16.51	3.17			
	Şube Müd.	6	16.50	3.93			
Bireysel Sessizlik	Memur	272	38.70	8.98	1.190	.305	
	Sözleşmeli	83	39.36	3.37			
	SU3	6	44.00	1.41			
İlişkisel Sessizlik	Memur	272	10.02	1.91	.410	.664	
	Sözleşmeli	83	10.22	1.92			
	Şube Müd.	6	10.33	2.33			

Tablo 4 incelendiğinde; Örgütsel Adalet Ölçeği alt boyutlarından, prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarından bireysel ve ilişkisel sessizlikte ünvan değişkenine göre anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p < 0.05$).

Tablo 5. Eğitim Seviyesi Değişkeni Açısından Bağımsız Gruplarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi –Anova Sonuçları)

Değişkenler	Eğitim Seviyesi	N	\bar{X}	Ss	F	p	Post Hoc
Prosedür Adaleti	Lise	60	20.20	3.87	2.70	.045	
	Orta Okul	31	20.06	4.50			
	Üniversite	231	21.49	4.14			
	Yüksek Lisans	39	20.37	4.48			
Etkileşim Adaleti	Lise	60	31.50	4.68	.981	.402	
	Orta Okul	31	29.74	5.85			
	Üniversite	231	30.91	4.83			
	Yüksek Lisans	39	30.43	4.91			
Dağıtım Adaleti	Lise	60	16.90	2.97	.562	.640	
	Orta Okul	31	16.03	3.95			
	Üniversite	231	16.77	3.33			
	Yüksek Lisans	39	16.89	2.96			
Bireysel Sessizlik	Lise	60	39.13	9.60	.280	.840	
	Orta Okul	31	38.74	9.21			
	Üniversite	231	39.05	8.66			
	Yüksek Lisans	39	39.69	8.13			
İlişkisel Sessizlik	Lise	60	10.11	1.86	2.89	.035	
	Orta Okul	31	9.67	2.37			
	Üniversite	231	10.24	1.83			
	Yüksek Lisans	39	9.35	1.92			

Tablo 5 incelendiğinde; eğitim seviyesi açısından, prosedür adaleti alt boyutunda ve ilişkisel sessizlik alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Tespit edilen bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan post-hoc analizi sonucunda prosedür adaleti alt boyutunda lise ile üniversite düzeyleri arasında üniversite lehine, ilişkisel sessizlik alt boyutunda ise üniversite ve yüksek lisans düzeyleri arasında üniversite lehine anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$).

Tablo 6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayısı Değerleri

Değişkenler	Prosedür Adaleti	Etkileşim Adaleti	Dağıtım Adaleti	Bireysel Sessizlik	İlişkisel Sessizlik
Prosedür Adaleti		.419**	.244**	.050	.124*
Etkileşim Adaleti			.145**	.025	.046
Dağıtım Adaleti				.044	-.031
Bireysel Sessizlik					.058
İlişkisel Sessizlik					

Tablo 6 incelendiğinde; korelasyon analizi sonuçlarına göre; prosedür adaleti ile bireysel sessizlik arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde, etkileşim adaleti ile bireysel sessizlik arasında pozitif yönlü düşük düzeyde, dağıtım adaleti ile bireysel sessizlik arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Öte yandan; etkileşim adaleti ile ilişkisel sessizlik arasında pozitif yönlü orta düzeyde, dağıtım adaleti ile ilişkisel sessizlik arasında negatif yönlü orta düzeyde, bireysel sessizlik ile ilişkisel sessizlik arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$).

TARTIŞMA ve SONUÇ

Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan personelin örgütsel sessizlik tutumu ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkisinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan bu çalışma ölçekler çerçevesinde değerlendirilmiş, ortaya çıkan bulgular ışığında yorumlanarak ve literatür temelli olarak tartışılmıştır.

Örgütlerde çalışanların sessiz kalmalarına neden olabilecek ve onların sessiz kalma tutumlarını etkileyebilecek bir faktör örgütsel adalet algısıdır (Karaeminoğulları, 2006). Çalışanlar örgüt içindeki uygulamalar ve alınan kararların adil olduğuna inanır ve buna yönelik algıya sahip olurlarsa, bu durum onların sessiz kalmayıp konuşmaları noktasında motive edici bir etken olabilir. Nitekim farklı araştırmalarda sessizlik ve adalet arasındaki ilişki araştırılmış ve çalışanların adalet algısının yüksek olmasının sessizlik davranışlarından uzaklaştıklarını ortaya koymuştur (Pinder ve Harlos, 2001). Araştırma bulguları bu çalışma ile aynı yönlü benzerlik göstermemektedir.

Taşkıran'ın (2010)'da yapmış olduğu çalışmada, örgütsel sessizlik tutumu ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki irdelenmiş, örgütsel adalet algısının alt boyutu olan dağıtım adaletinin bireysel sessizlik tutumu üzerinde bir etkisi olmadığı ve çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı arttıkça, daha fazla bireysel sessizlik tutumunda buldukları görülmüştür. Çalışanların elde ettiği kazanımların belirlenmesinde kullanılan yöntem ve uygulamalarla ilgili algılarının yüksek olması, herhangi bir durum veya sorun ile ilgili gelişmelere razı göstermesi sonucunda sessiz kalmalarına veya çalışanların herhangi bir durum veya sorun ile ilgili görüşlerini açıkladığında gelebilecek tepkilerden korkmasına bağlı olarak bireysel sessizlik tutumunu göstermelerine neden olmaktadır. Her iki durum da örgütler açısından olumsuz bir durum olarak değerlendirilmelidir. Çalışanların dağıtım adaleti ve uygulamaya ilişkin adalet algısı arttıkça, ilişkisel sessizlik tutumları da artmaktadır. Uygulamaya ilişkin adalet algısının ilişkisel sessizlik tutumlarını da arttırdığı belirlenmiştir. Çalışanların elde ettiği kazanımların belirlenmesinde kullanılan yöntem ve uygulamalarla ilgili algılarının yüksek olması, çalışanların örgütün ve diğer çalışma arkadaşlarının yarar görmesi amacıyla ve onları korumak adına ilişkisel sessizlik tutumuna neden olmaktadır (Taşkıran, 2010). Bulgular çalışmamız ile paralellik göstermemektedir.

Taşkıran'a (2010) göre uygulamaya ilişkin olarak adalet algısının hem bireysel hem de ilişkisel sessizlik üzerinde etkisi görülmüştür. Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısının yüksek olması sessizlik tutumlarını artırmaktadır. Çalışanların, kazanımların dağıtımında kullanılan yöntem ve prosedürleri özellikle aralarında tartışmaları ve gündem konusu yapmaları, onların birbirleri aralarında çok fazla iletişime girmelerine ve bu bağlamda daha fazla sessizlik tutumunda bulunmalarına neden olabilir. Çalışanların elde ettiği kazanımların belirlenmesinde kullanılan yöntem ve uygulamalarla ilgili algılarının yüksek olması, çalışanların örgütün ve diğer çalışma arkadaşlarının yarar görmesi amacıyla ve onları korumak

adına ilişkisel sessizlik tutumuna neden olduğu düşünülmektedir. Güvenli'nin, (2014)'de yapmış olduğu çalışmada, adalet algısının alt boyutlarından olan "dağıtımsal adalet" ile örgütsel sessizlik tutumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışma ile sınırlı bu örnekleme; polis memurlarının çalışma ortamında katlandıkları stres ve gerginliklerin giderilmesine yönelik herhangi bir çalışmanın olmadığı düşünülmektedir. Yine çalışma kapsamında polis memurlarının ortaya koymuş oldukları çaba ve performansın karşılığı olan ücret veya motivasyonu yükseltecek geri bildirimleri alamadıkları, vermiş oldukları hizmet karşılığında almış oldukları ödüllerin adil dağıtılmadığı düşünülmektedir. Çalışanların elde ettikleri ödül veya ücretlerin adil dağıtımıyla ilgili olan dağıtımsal adalet, çalışanların bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerine sebep olduğu bilinmektedir. Buna göre ödül ve ücretler konusunda adaletli olunmadığını düşünen örneklem kapsamındaki polis memurlarının ilgisizlik, umutsuzluk, soğukluk, sessiz kalma, fikir ve önerilerini kendine saklama gibi örgüt içerisinde sessiz kaldıkları görülmektedir. Bulgular çalışmamız ile benzerlik göstermektedir.

Morrison ve Milliken (2000)'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, 2012). Pinder ve Harlos, (2001) özellikle bireyler arasında adaletsiz davranışların işgörenlerin sessizliğinin güçlü sebepleri olabileceğini iddia etmişlerdir. Milliken (2003) 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. Araştırma bulguları çalışmamız ile benzerlik göstermektedir.

İşleyici'nin (2015) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizliğin eğitim kurumlarında birbiriyle ilişkili olduğunu vurgulanmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerinin adil olduğuna inanmaları, sessiz kalma davranışının oluşmasında etkilidir. Bulgular çalışmamız ile benzerlik göstermektedir.

Sonuç olarak ilişkisel sessizlik alt boyutu ile dağıtım adaleti arasında negatif yönlü, diğer tüm alt boyutların birbiriyle pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkaran bu araştırmada; örgüt ne kadar adaletli davranmaya çalışır, kazanımların adil olarak paylaştırılmasını sağlar ve bu çerçevede çalışanlarına adil bir çalışma ortamı yaratırsa, o düzeyde algılanan örgütsel sessizlik tutumu üzerindeki kontrolünü arttırabileceği söylenebilir. Örgüt içerisinde sessizliğin çalışanların davranışlarına yansıdığı görülmekte ve örgütün daha başarılı olabilmesi ve gelişim sağlayabilmesi için sessizliğin araştırılarak çözüm bulunması gerektiği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Beheshtifar, M.B., Hossein, M., Mahmood, N. (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.
- Bies, R. J., Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1, 43-55, Greenwich, CT: JAI Press.
- Citera, M., Rentsch, J. R. (1993). Is There Justice in Organizational Acquisition? The Role of Distribute and Prosedural Fairness in Corporate Acquisition, Justice in the Workplace. *Approaching Fairness in Human Resource Management*, R.Cropanzano, USA: L. Erlbaum Inc., s. 211.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s.1. Ankara.
- Doğan, H. (2008). A Research Study for Procedural Justice as a Factor in Employee Retention, *Yönetim ve Ekonomi*, Vol.15, No.2, s.62.
- Dyne, L.V., Ang, S., Botero, C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1364.
- Güvenli, D. (2014). *Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik sendromunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi emniyet mensupları üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Işıl, Ö., Sürgevil, O. (2009). Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi. *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranışın İçinde*, Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, Bursa: MKM Yayıncılık.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak İli Örneği)*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Karacaoğlu, K., Cingöz, A. (2009). İş gören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs Eskişehir, ss. 698-705.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Keskin, H., Akgün, A.E., Günsel, A. (2008). Örgütsel sessizlik kavramı, boyutları ve yönetimi. *Örgütsel davranışta seçme konuların içinde*, Editör: Mahmut Özdevecioğlu ve Hikmet Karadal. Ankara: İlke Yayınevi, s. 97.
- Luo, Y. (2009). Are we on the same page? Justice agreement in international joint ventures. *Journal of Business Research*, Vol.44, No.9, p. 384.
- Milliken, J., Morrison, W., Hewlin, 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).
- Moorman, R.H. (2002). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, s.845-855.
- 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).
- 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).
- Spreitzer, G., Quinn, R. (1996). Empowering middle managers to be transformational leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3): 237-261.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.
- Zillak, S.T., McCloskey, D.N. (2008). *The cult of statistical significance: How the Standard error costs us jobs, justice and lives*. University of Michigan Press.