



Milli Kültür Araştırmaları Dergisi (MİKAD) / Cilt 9 - Sayı 2

Sorumlu Yazar: Gözde TEZER KOZAK, Doğu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Doktora,
202191048002@dogus.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-9848-5813

İkinci Yazar: Prof. Dr. Nüket SARACEL, Doğu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme,
nsaracel@dogus.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-7156-8088

Atıf: Tezer Kozak, G. & Saracel, N. (2025). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Şirketlerin Bilgi Teknolojileri Çalışanları Üzerine Nicel Bir Araştırma, Milli Kültür Araştırmaları Dergisi, 9(2), s. 1-19.

Gönderim ve Kabul Tarihi: 21 Haziran 2025 / 21 Eylül 2025

Araştırma Makalesi

ISSN: 2587-1331

DOI: 10.55774/mikad.1723417

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/mikad>

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ŞİRKETLERİN BİLGİ TEKNOLOJİLERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE NİCEL BİR ARAŞTIRMA¹

Öz

Bu araştırma, Fortune 500 Türkiye’de yer alan şirketlerin bilgi teknolojileri çalışanlarının örgütsel adalet algılarının, örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Demografik bilgiler yedi soruyla toplanmış, örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğe ilişkin ifadeler ise 5’li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Araştırmanın evrenini Fortune 500 Türkiye’de yer alan şirketlerin BT çalışanları oluşturmakta olup, örneklem 407 kişiden oluşmaktadır.

Bu çalışma, Türkiye’deki bilgi teknolojileri çalışanları özelinde örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ilişkisini inceleyerek, literatürde sınırlı yer bulan bu sektöre özgü bulgular sunmaktadır.

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizine göre, yalnızca dağıtımsal adalet boyutunun örgütsel sessizliği anlamlı ve negatif yönde yordadığı belirlenmiştir; yani dağıtımsal adalet arttıkça sessizlik azalmaktadır. İşlemsel ve etkileşimsel adaletin doğrudan anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Genel adalet algısı da sessizlik üzerinde anlamlı ve azaltıcı bir etkiye sahiptir. Ayrıca, kabullenic ve korumacı sessizlik türleri ile tüm adalet boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler gözlemlenirken; korumacı sessizlikle pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Bu durum, çalışanların adalet algısı yüksek olsa bile, bazı durumlarda kendilerini veya başkalarını korumak amacıyla sessiz kalabildiklerini göstermektedir. Elde edilen bulgular, örgütsel adaletin sessizlik üzerindeki etkisinin türüne göre farklılaştığını ve adaletin yalnızca sessizlik düzeyini değil, sessizliğin nedenini de etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, adalet politikalarının çok boyutlu ve hassas biçimde yapılandırılması gerekmektedir.

¹ Bu makale Gözde Tezer Kozak’ın, Prof. Dr. Nüket Saracel danışmanlığında yazdığı henüz yayınlanmamış doktora tezinden türetilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Adalet, Örgütsel Adalet, Sessizlik, Örgütsel Sessizlik.

THE IMPACT OF ORGANISATIONAL JUSTICE ON ORGANISATIONAL SILENCE: A QUALITATIVE RESEARCH ON THE INFORMATION TECHNOLOGY EMPLOYEES OF COMPANIES

Abstract

This study examined the impact of organizational justice perceptions on organizational silence among IT employees working listed in Fortune 500 Turkey. Data were collected through a three-part questionnaire, including demographic questions and scales for organizational justice and silence, measured on a 5-point Likert scale. The study sample consists of 407 participants selected from the target population.

Multiple linear regression analysis revealed that only distributive justice significantly and negatively predicted organizational silence, indicating that increased fairness in outcomes reduces silence. Procedural and interactional justice did not show significant direct effects. General justice perceptions were also found to significantly reduce silence. Additionally, negative correlations were observed between all justice dimensions and acquiescent and defensive silence, while a positive relationship emerged with prosocial silence. These findings suggest that even in perceived fair environments, employees may remain silent to protect themselves or others.

Overall, the results demonstrate that the relationship between justice and silence is nuanced and varies by silence type. Organizational justice not only influences how much employees remain silent but also why they choose to do so. Therefore, justice policies should be designed with a multidimensional and context-sensitive approach.

Keywords: Justice, Organisational Justice, Silence, Organisational Silence.

GİRİŞ

Günümüzün yoğun rekabet ortamında, küresel ölçekte faaliyet gösteren işletmeler, örgütsel adaletin çalışan performansı ve kurumsal başarı üzerindeki kritik etkisini her geçen gün daha fazla kavramaktadır. Bu farkındalık, özellikle küresel iş çevresinin giderek daha belirsiz, karmaşık ve öngörülemez bir yapıya büründüğü günümüzde daha da önem kazanmaktadır (Oluyemisi, Ade ve Can, 2024: 6). Agrawal (2012: 56), çalışanların örgütlerini adil, şeffaf ve eşitlikçi olarak algılamalarının; verimliliği, etkinliği ve kârlılığını artırmak için yeterli olduğunu ileri sürmektedir. Özellikle örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanlar, kuruma karşı daha olumlu tutumlar sergilemekte, sadakat geliştirmekte ve çalıştıkları kuruma gönüllü katkı sunmaktan memnuniyet duymaktadır. Buna karşılık, adalet algısı düşük olan çalışanların ise düşük bağlılık, işten uzaklaşma ve verimlilik kaybı gibi olumsuz davranışlar sergileyerek örgütün varlığını ve sürdürülebilirliğini tehlikeye atabilecekleri belirtilmektedir (Özbek vd., 2016: 369).

Araştırmalar, adalet algısının çalışanların iş motivasyonu (Özkanlısoy ve Saygılı, 2020: 2064; Akman, 2018: 181; Abdullah ve Al-Abrow, 2023: 2645), örgütsel vatandaşlık davranışları (Polat ve Celep, 2008: 304; Poyraz ve Kara, 2009: 75; Ertürk ve Bedük, 2015: 11), örgütsel bağlılık (Yorulmaz, Püsküllüoğlu, Çolak, vd., 2021: 341) ve iş doyumu (Tosun ve Baltacı, 2024: 122; Pieters, 2018: 9; McAuliffe, Manafa, Maseko vd., 2009: 86) gibi olumlu tutum ve davranışlarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bireylerin öznel iyi oluş halleri (Özsavaner, 2019: 55; Huong, Zheng ve Fujimoto, 2016: 946), duygusal durumları ve stres düzeyleri (Bayram, Akdoğan ve Harmanlı, 2018: 198; Ertek ve Aydintan, 2024: 1386) de adalet algısından etkilenmektedir (Bobocel ve Brockner, 2024: 283). Bu etkiler, özellikle belirsizlik ortamlarında ya da çalışanların olumsuz sonuçlarla karşılaştığı durumlarda daha belirgin hale gelir.

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalar (Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015: 140; Önder, 2017: 669; Güngör ve Potuk, 2018: 723; Yirik, Uslu, Sancar vd.,

2016: 7; Sarrafoğlu ve Günsay, 2019: 154; Senger ve Karcıoğlu, 2022: 206; Kökalan, 2018: 296; AL-Abrow, 2022: 754) genellikle benzer sonuçlara ulaşmıştır. Bu araştırmalar, çalışanların örgütsel adalet algılarının sessizlik davranışları üzerinde anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir (Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015: 140; Önder, 2017: 669). Adaletin yüksek algılandığı örgütlerde çalışanların düşüncelerini, önerilerini ve eleştirilerini daha rahat ifade ettikleri; buna karşılık, adaletin düşük algılandığı ortamlarda bireylerin sessiz kalma eğiliminde oldukları saptanmıştır (Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015: 140; Önder, 2017: 669). Eğitim kurumlarında yapılan çalışmalar, öğretmenlerin adalet algıları yükseldikçe örgütsel sessizlik düzeylerinin azaldığını; bu durumun özellikle iletişim kanallarının açıklığı ve yönetsel tutarlılıkla bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır (Güngör ve Potuk, 2018: 723). Hizmet sektöründe yürütülen bir araştırma, otel çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile sessizlik davranışları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir (Yirik, Uslu, Sancar vd., 2016: 7). Örgütsel adalet ve sessizlik düzeylerinin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı etkiler yarattığı da başka bir çalışmada vurgulanmıştır (Sarrafoğlu ve Günsay, 2019: 154). Yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının, hem örgütsel adalet algısı hem de sessizlik düzeyi üzerinde belirleyici etkiler oluşturduğu belirlenmiştir (Senger ve Karcıoğlu, 2022: 206). Öte yandan, örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde, iş yerinde maneviyat düzeyinin aracılık rolü oynadığı görülmektedir (Kökalan, 2018: 296). Uluslararası bağlamda yürütülen bir çalışmada ise örgütsel siyaset algısının, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin örgütsel alaycılık aracılığıyla gerçekleştiği; algılanan örgütsel desteğin ise bu ilişkiyi zayıflatan bir unsur olarak işlev gördüğü belirtilmiştir (AL-Abrow, 2022: 754). Tüm bu bulgular, örgütsel adaletin yalnızca bireysel tutum ve davranışları değil, aynı zamanda örgütsel iklimi ve iletişim kültürünü de etkileyen kritik bir unsur olduğunu göstermektedir (Sarrafoğlu ve Günsay, 2019: 154; AL-Abrow, 2022: 754).

Bu kapsamda çalışmanın amacı, bilgi teknolojilerinde görev yapan çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemek ve örgütsel adaletin örgütsel sessizliği yordayıp yordamadığını istatistiksel olarak ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, ilk olarak örgütsel adaletin genel düzeyinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi regresyon analiziyle test edilmiştir. Ardından, örgütsel adaletin ve örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişkiler ayrıntılı olarak incelenmiştir. Söz konusu analizlerle, çalışanların adalet algılarının örgüt içi sessizlik davranışları üzerindeki belirleyici rolü ortaya konulmakta; hangi adalet türlerinin (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel) hangi sessizlik türleri (ilişkisel, savunmacı, kabullenici) ile nasıl bir ilişki içinde olduğu açıklığa kavuşturulmaktadır. Bu çalışma, örgütsel adaletin örgütsel sessizliği anlamada kurumsal yöneticiler ve insan kaynakları birimleri için rehberlik edebilecek bulgular sunmayı hedeflemektedir.

1. Örgütsel Adalet

Örgütsel bilimler literatüründe "örgütsel adalet" kavramı hem dar hem de geniş anlamda kullanılmaktadır. Dar anlamıyla kavram, bireylerin ya da grupların belirli olaylara yönelik ahlaki uygunluk temelinde gerçekleştirdikleri adil ya da adaletsiz değerlendirmeleri ifade eder. Bu çerçevede, bir olayın adaletli olup olmadığına ilişkin yargılar, söz konusu olayın etik normlara ne derece uygun olduğuna dair öznel değerlendirmelere dayanır. Geniş anlamda ise "örgütsel adalet", söz konusu adalet değerlendirmelerine ilişkin kavramsal çerçeveyi, kuramsal yaklaşımları ve bu değerlendirmelerin oluşum süreçleri ile bireysel ve örgütsel sonuçlarını ele alan akademik bilgi alanını ifade eder (Cropanzano ve Molina, 2015: 379).

Literatürde yapılan araştırmalar, çalışanların örgüt içinde adil bir şekilde muamele gördüklerine dair algılarının hem bireysel hem de kurumsal düzeyde olumlu sonuçlara yol açtığını ortaya koymaktadır. Adalet algısı yüksek olan çalışanlar, daha güçlü örgütsel bağlılık sergilemekte, görev performansları artmakta, lider-üye ilişkileri daha işlevsel hale gelmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi gönüllü olumlu tutumlar geliştirmektedir. Buna karşılık,

adaletsizlik algısı çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olmakta; bu durum iş stresi, olumsuz iş davranışları ve işten ayrılma niyetleri gibi sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Rupp, Shao, Jones vd., 2014: 161).

Örgütsel adalet, çalışanların iş yerindeki uygulamaların adilliğine dair algılarını ifade eder. Bu algılar; kaynak ve ödüllerin dağıtımı, karar alma süreçlerinin işleyişi ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki etkileşim biçimleri gibi çeşitli unsurları içermektedir (Amira, Lamine ve Said, 2024: 244). Dağıtımsal adalet, örgüt içindeki maddi ve manevi ödüllerin çalışanlar arasında nasıl Adalet algısının örgütsel ilişkilerde belirleyici rol oynaması, örgüt içindeki potansiyel çatışmaların önlenmesinde ve yönetilmesinde etkili stratejilerin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda örgütsel adalet, çalışanların iş deneyimlerini değerlendirirken başvurdukları temel ölçütlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel adalet kuramı, çalışanların örgütsel uygulamalara yönelik adillik değerlendirmelerini açıklamak üzere farklı bileşenler temelinde sınıflandırılmıştır. Amira, Lamine ve Said (2024: 244-245) ile Supriya ve Dadhabai (2024: 1-2), örgütsel adaleti üç temel boyutta ele alarak dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet kavramlarını öne çıkarmaktadır. Buna karşılık Ho (2025: 21) ve Colquitt, Conlon, Wesson vd. (2001: 426), örgütsel adaleti dört boyutta değerlendirmekte ve yukarıdaki üç bileşene ek olarak enformasyonel (bilgilendirici) adalet boyutunu da kapsamaktadır:

Dağıtımsal Adalet: Örgüt içindeki maddi ve manevi ödüllerin (ücret, terfi, prim vb.) çalışanlar arasında adil şekilde paylaştırılıp paylaştırılmadığına ilişkin algıları ifade eder. Eşitlik, katkı ve ihtiyaç ilkeleri öne çıkan ölçütlerdir.

Prosedürel Adalet: Karar alma süreçlerinin etik, tutarlı ve tarafsız biçimde yürütülüp yürütülmediğiyle ilgilidir. Aynı zamanda çalışanların bu süreçlere katılımı ve alınan kararların gözden geçirilebilirliği de bu boyut kapsamında değerlendirilir.

Etkileşimsel Adalet: Yöneticilerin çalışanlarla olan iletişimde sergilediği saygılı, özenli ve adil tutumlara yönelik algıları yansıtır. Bu boyut, bireyler arası ilişkilerdeki etik tutumları ve davranışları kapsar.

Bilgilendirici Adalet: Örgütsel kararların gerekçelerinin açık, doğru ve zamanında çalışanlarla paylaşılmasına ilişkin beklentileri ifade eder. Bu çerçevede iletişimde şeffaflık ve bilgilendirme kalitesi ön plana çıkar.

Çalışan temsilciliğinin temel işlevlerinden biri, çalışanları iş yerindeki adaletsiz uygulamalardan korumaktır (Jirjahn ve Smith, 2018: 201). Çalışanların adil bir şekilde muamele gördüklerine ilişkin algıları, örgütsel bağlamda sergiledikleri davranışsal eğilimler üzerinde belirleyici bir etkidir. Bu algı, özellikle iş birliği, gönüllü çaba ve bilgi paylaşımı gibi olumlu örgütsel davranışların gelişmesini desteklemektedir. Öte yandan, adalet ilkeleriyle çelişen yönetsel kararlar ve süreçler, çalışanlar tarafından güç istismarının ve sosyal norm ihlalinin göstergesi olarak algılanmakta; bu durum, yönetimle ilgili güven ve meşruiyetin zedelenmesine yol açarak düşük performans, geri çekilme davranışları ve azalan iş birliği gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların örgütsel adalet algısı; işten ayrılma niyeti, gönüllü katkı ve görev performansı gibi temel davranışsal sonuçlar üzerinde önemli bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir (Zapata-Phelan, Colquitt, Scott vd., 2009: 94; Poon, 2012: 1505).

2. Örgütsel Sessizlik

Bugünün karmaşıklığı artan ve sürekli değişim içinde olan küresel dünyasında, toplumlar arasında en güncel teknolojilere, stratejik ekonomik kaynaklara ve nitelikli insan sermayesine ulaşmak için yoğun bir rekabet söz konusudur. Bu bağlamda, özellikle yaratıcı düşünceye sahip, yenilikçi, girişimci bireyler ile özgün fikirler geliştiren kişiler, örgütler tarafından en kıymetli varlıklar olarak görülmektedir. Örgütsel yapılar bu rekabetçi ve değişken koşullar altında

önemli dönüşümler yaşamış; bu dönüşüm sürecinde insan kaynakları çeşitli riskler ve tehditlerle karşı karşıya kalmıştır. Bu tehditlerden biri de, çalışanların örgüt içinde fikirlerini ifade etmekten kaçındığı bir durum olan “örgütsel sessizlik” olgusudur (Ahmadian, Astrabeh ve Ejrami, 2023: 112; Morrison ve Milliken, 2000: 707; Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1359).

Örgütsel sessizlik literatürünün dönemsel gelişimini anlamak açısından tarihsel bir bakış büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda ilk dalga, Hirschman’ın (1970) “Ses ve Çıkış” yaklaşımıyla başlamakta; bu dönemde Noelle-Neumann’ın Sessizlik Sarmalı kuramı (1974) ve Thibaut ve Walker’ın (1975) usul adaletin sese etkisini inceleyen çalışmaları yer almaktadır. İkinci dalgada Graham’ın (1986) ilkeli örgütsel muhalefet kavramı, Miceli & Near’ın (1992) ifşa (whistle-blowing) çalışmaları ve Kowalski’nin (1996) şikâyet etme üzerine çalışmaları dikkat çekmektedir (Krause, 2021: 10-15). Üçüncü dalga, Morrison ve Milliken’in (2000: 707) örgütsel sessizlik kavramını kolektif bir olgu olarak tanımlamalarıyla başlamış; Milliken Morrison ve Hewlin, (2003: 1455) çalışanların yukarıyla neden iletişim kurmadıklarına dair analizleri, Pinder ve Harlos’un (2001: 332) çalışan sessizliğinin çok boyutluluğunu vurgulamaları ve Dyne vd.’nin (2003) sessizlik-ses davranışlarını yapılandırmalarıyla bu döneme yön verilmiştir. Güncel dalgada ise özellikle Brinsfield (2013: 671) tarafından geliştirilen ölçüm araçları, Knoll ve van Dick’in (2013: 349) sessizliğin farklı biçimlerine ilişkin sınıflandırmaları, Xu, Loi ve Lam’in (2015: 763) kötü niyetli liderliğin sessizlik üzerindeki etkileri ile Knoll, Hall ve Weigelt’in (2018: 33) tükenmişlik bağlamındaki analizleri öne çıkmaktadır. Bu tarihsel akış, sessizlik araştırmalarının zamanla bireysel düzeyden örgütsel yapılar ve liderlik dinamiklerine uzanan çok katmanlı bir boyut kazandığını göstermektedir (Krause, 2021: 10-15).

Örgütsel sessizlik, çalışanların doğrudan yöneticilerinin etik ilkelere aykırı davranışlarını ifade etmekten kaçınmaları şeklinde de kendini gösterebilir. Bu durum, yöneticiyi kamuoyu önünde zor duruma düşürmeme ve imajını koruma amacıyla bilinçli bir tercih olarak ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2020: 11). Ancak, bu tür bir sessizlik kurumsal yapılar açısından ciddi riskler taşımaktadır. Çalışanların sorunlara ilişkin gerçekleri dile getirmemesi ve görüş bildirmekten imtina etmesi, karar alma süreçlerinde bilgi eksikliğine yol açarak sorunların tespiti ve çözümünü zorlaştırmaktadır (Brinsfield ve Edwards, 2021: 106). Bu durum, çalışanların örgüte olan bağlılığında azalmaya, devamsızlık oranlarında artışa, kurumsal performans ve motivasyonda düşüşe ve etik dışı uygulamaların yaygınlaşmasına neden olabilmektedir (Çetin, 2020: 12). Öte yandan, örgütsel sessizlik çalışanların psikolojilerini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Sürekli bastırılan duygu ve düşünceler, öfke, stres, aşağılanmışlık hissi, hayal kırıklığı ve kurumsal bağlılıkta zayıflamaya yol açarak iş doyumunu düşürebilmektedir (Hassan vd., 2019: 118). Aynı zamanda, bu sessizlik ortamı çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koymalarını ve yenilikçi fikirler üretmelerini engellemekte, böylece örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir (Wang, Hsieh ve Wang, 2020: 1846). Dolayısıyla, örgütsel sessizlik yalnızca bireysel düzeyde değil, kurumsal gelişim açısından da dikkatle ele alınması gereken kritik bir konudur.

Örgütsel sessizlik, çalışanların iş yerinde ya da sektörde karşılaşılan potansiyel sorunlara ilişkin bilgi, görüş veya düşüncelerini bilinçli olarak paylaşmaktan kaçınmaları şeklinde de tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 710). Bu davranış biçimi, örgütsel yenilik ve dönüşüm süreçlerini sektöre uğratan önemli bir engel niteliği taşımakta; aynı zamanda, katılımcı ve çoğulcu bir örgütsel yapı inşa etmenin önünde ciddi bir tehdit oluşturmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 712). Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına yol açan pek çok kurumsal ve bireysel unsur bulunmaktadır. Üst düzey yöneticilerin kişisel özellikleri, örgütsel yapılar, çevresel etkenler, çalışanlar arası iletişimi etkileyen faktörler, yöneticilerin geri bildirim alma konusundaki duyarlılıkları, kurumsal politika ve uygulamalar ile çalışanlar arasındaki demografik farklılıklar bu unsurlar arasında sayılabilir (Bagheri, Zarei ve Aeen,

2012: 50). Özellikle yöneticilerin, astlarından olumsuz geri bildirim alma konusundaki kaygıları, örgüt içinde sessizliğe dayalı bir iletişim ikliminin oluşmasında belirleyici bir rol oynamaktadır (Özdemir, 2024: 32).

Dyne vd. (2003: 1361), çalışan sessizliği olgusunu motivasyon temelli bir yaklaşımla ele alarak üç boyut altında sınıflandırmıştır.

1. Kabullenici sessizlik, bireylerin çaresizlik duygusu nedeniyle fikirlerini paylaşmaktan vazgeçmeleri,
2. Korunmacı sessizlik, ifade edilen düşüncelerin olumsuz sonuçlara yol açacağına dair korkularla sessiz kalma davranışı,
3. Koruma amaçlı sessizlik ise, örgütsel çıkarları gözeterek bilginin bilinçli biçimde paylaşılmaması olarak tanımlanmıştır.

Bu kuramsal çerçeve, izleyen yıllarda sessizlik literatürüne önemli ölçüde yön vermiştir. Nitekim Knoll ve Van Dick (2013: 351), çalışan sessizliğini bireysel düzeyde, aşağıdan yukarıya işleyen bir süreç olarak değerlendirmiş ve dört boyutlu yeni bir sınıflama önermiştir. Söz konusu sınıflamada kabullenici, tepkisel (quiescent) ve sosyal amaçlı sessizlik kategorileri, Dyne vd. (2003: 1365) ile örtüşmekte; buna ek olarak geliştirilen fırsatçı sessizlik boyutu ise literatüre özgün bir katkı sunmaktadır. Fırsatçı sessizlik, bireyin kişisel çıkarlarını korumak amacıyla bilgi paylaşımından bilinçli biçimde kaçınmasını ifade etmektedir.

Motivasyona dayalı alternatif bir sınıflandırma ise Brinsfield (2013: 672) tarafından geliştirilmiştir. Brinsfield, çalışan sessizliğini altı boyut altında incelemiştir: etkisiz sessizlik, ilişkisel sessizlik, savunmacı sessizlik, çekingen sessizlik, kopuk sessizlik ve sapkın sessizlik. Bu sınıflandırmada yer alan boyutlardan yalnızca savunmacı sessizlik, Dyne ve vd. (2003: 1366) tarafından ortaya konan model ile örtüşmektedir. Brinsfield'a göre, etkisiz sessizlik, bireyin sesini duyurmasının örgütte herhangi bir değişim yaratmayacağına dair inancından kaynaklanmaktadır. İlişkisel sessizlik, çalışanların sosyal ilişkilerini sürdürmek amacıyla bilgi paylaşımından kaçınmalarıyla ilgilidir. Çekingen sessizlik, kişinin kendisini küçük düşürme veya mahcup olma endişesiyle sessiz kalmayı tercih etmesi durumunu ifade eder. Kopuk sessizlik, bireyin örgütte olan duygusal bağının zayıfladığı durumlarda ortaya çıkan bir sessizlik türüdür. Sapkın sessizlik ise, çalışanların işlevsel ya da gerekli bilgileri bilinçli biçimde yöneticilerinden ya da iş arkadaşlarından saklamaları şeklinde tanımlanmaktadır (Brinsfield, 2013: 673).

Sessizlik olgusuna yönelik literatür taramaları, üç temel soruna dikkat çekmektedir. İlk olarak, araştırmacılar sessizliği farklı kuramsal çerçeveler aracılığıyla ele almakta ve bu doğrultuda olguyu farklı analiz düzeylerinde incelemektedirler. Örneğin, Akar (2018: 1077), örgütsel sessizliği bireysel, örgütsel ve kültürel bağlamlarda değerlendirirken; Chou ve Chang (2020: 403) ise çalışan sessizliğini bireysel, kişilerarası ve örgütsel/toplumsal düzeylerde ele alarak çok katmanlı bir yaklaşım geliştirmiştir. İkinci olarak, alan yazında örgütsel sessizlik olgusunun temelde iki ana nedene dayandığı öne sürülmektedir (Ahmadian, Astrabeh ve Ejrami, 2023: 114): (1) yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma konusundaki kaygıları ve (2) yöneticiler tarafından benimsenen örtük inanç ve varsayımlar. Örgüt içerisinde yerleşmiş yapılar, işlem biçimleri ve yönetim anlayışı, çoğu zaman “sessizlik iklimi” ya da “sessizlik kültürü” olarak tanımlanan bir atmosferin oluşmasına neden olmaktadır. Bu tür ortamlarda çalışanlar, sorunları dile getirmenin etkisiz olacağına ve kişisel riskler doğuracağına inanmakta, bu nedenle görüş bildirmek yerine sessiz kalmayı tercih etmektedir. Açık iletişimin sınırlı olduğu bu bağlamda, sessizlik örgütsel norm haline gelmekte ve bu normun oluşumu ile kurumdaki yaygınlığı, büyük ölçüde çalışanların ortak davranış örüntüleriyle biçimlenmektedir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, nicel araştırma deseni kullanılarak yürütülmüş ve veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yedi soru yer almaktadır. İkinci ve üçüncü bölümlerde yer alan ifadeler, 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada, örgütsel adalet için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Mert ile Gürbüz (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan **Örgütsel Adalet Ölçeği**; örgütsel sessizlik için ise Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Şehitoğlu (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan **Örgütsel Sessizlik Ölçeği** kullanılmıştır.

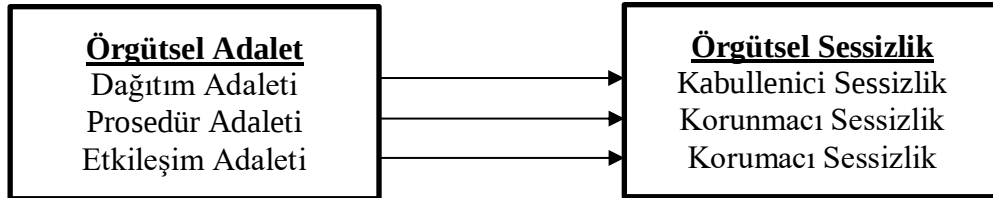
Çalışma için Doğu Üniversitesi Etik Kurulu'ndan onay alınmış ve tüm katılımcılardan gönüllü katılım onamı alınmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde faaliyet gösteren şirketlerin Bilgi Teknolojileri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma evreninin 100.000.000 kişiyi içerdiği durumda dahi, örneklem büyüklüğü %95 güven düzeyi ve %5 hata payı esas alınarak hesaplandığında gerekli örneklem sayısının 384 kişi olduğu görülmektedir. (Akar, 2023, s75). Bu araştırmada asgari örneklem seviyesinin üstüne çıkılarak, kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen ve anket formunu dolduran toplam 407 bilgi teknolojileri çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

3.3. Model ve Hipotezler

Araştırmada örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.



Hipotezler

- H1:** Dağıtım adaletinin kabullenici sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.
- H2:** Dağıtım adaletinin korunmacı sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.
- H3:** Dağıtım adaletinin koruma amaçlı sessizlik üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H4:** Prosedür adaletinin kabullenici sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.
- H5:** Prosedür adaletinin korunmacı sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.
- H6:** Prosedür adaletinin koruma amaçlı sessizlik üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H7:** Etkileşim adaletinin kabullenici amaçlı sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.
- H8:** Etkileşim adaletinin korunmacı sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.
- H9:** Etkileşim adaletinin koruma amaçlı sessizlik üzerinde pozitif etkisi vardır.

3.4. Veri Analizi

Bu araştırmada verilerin analizi IBM SPSS Statistics 29.0 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Öncelikle ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileri test etmek amacıyla ise çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Bu teknikler, araştırmanın nicel doğasına uygun olarak, değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkilerin nesnel ve sayısal olarak ortaya konmasına imkân tanıdığı için tercih edilmiştir.

Verilerin normalliği çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri üzerinden değerlendirilmiş, standart hata değerleri dikkate alınarak ± 1.96 sınırları içerisinde olup olmadığı kontrol edilmiştir. Normallik varsayımının tam olarak sağlanamaması nedeniyle parametrik olmayan korelasyon analizleri tercih edilmiştir.

Örgütsel adalet alt boyutları (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) ile örgütsel sessizlik alt boyutları (kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik) arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Spearman sıra korelasyon katsayısı (Spearman rho) kullanılmıştır. İlişkilerin yönü ve anlamlılığı rho katsayıları ve p-değerleri üzerinden yorumlanmıştır.

Araştırmada ayrıca iki ayrı regresyon modeli kurulmuştur. İlk modelde, örgütsel adaletin alt boyutları bağımsız değişkenler, örgütsel sessizlik genel düzeyi bağımlı değişken olarak alınarak çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. İkinci modelde ise yalnızca örgütsel adalet genel düzeyi bağımsız değişken olarak alınarak basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Regresyon analizlerinde doğrusal ilişki varsayımı, SPSS Compare Means menüsü kullanılarak yapılan linearity testi (Test for Linearity) ile kontrol edilmiştir. Modele dahil edilen bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olup olmadığı incelenmiş ve lineer modelin uygunluğu test edilmiştir. Artıkların varyansının sabit olup olmadığını test etmek amacıyla Breusch-Pagan testi uygulanmış, artıkların birbirinden bağımsız olup olmadığı ise Durbin-Watson testi ile değerlendirilmiştir. Regresyon modellerinde bağımsız değişkenlerin etkileri standartlaştırılmış regresyon katsayıları (β), t değerleri ve p-değerleri dikkate alınarak yorumlanmıştır.

Tüm istatistiksel testlerde anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

4. Bulgular

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmada çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, medeni durum, kariyerindeki toplam çalışma süresi, çalışmakta olduğu işletmedeki toplam çalışma süresi ve çalışma modeli) ilişkin bilgiler aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 1. Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Demografik Özellikler	Kategoriler	Count	Column N %
Cinsiyetiniz	Erkek	224	55.04
	Kadın	183	44.96
Yaş	18-25 yaş	29	7.13

	26-35 yaş	95	23.34
	36-45 yaş	148	36.36
	46 yaş ve üzeri	135	33.17
Öğrenim Durumunuz	Lise	17	4.18
	Ön Lisans	19	4.67
	Lisans	225	55.28
	Yüksek Lisans	122	29.98
	Doktora ve üzeri	24	5.90
Medeni Durumunuz	Evli	256	62.90
	Bekar	151	37.10
Kariyerinizde toplam çalışma süreniz	1 yıl ve daha az	19	4.70
	2-5 yıl	45	11.14
	6-10 yıl	51	12.62
	11 yıl ve üzeri	289	71.53
Çalışmakta olduğunuz kurumda çalışma süreniz	1 yıl ve daha az	79	19.51
	2-5 yıl	131	32.35
	6-10 yıl	73	18.02
	11 yıl ve üzeri	122	30.12
Çalışma modeliniz	Ofiste / Sahada	225	55.28
	Hibrit çalışıyorum	147	36.12
	Evden çalışıyorum	35	8.60

Araştırmaya katılan 407 çalışanın %55.04'ü erkek, %44.96'sı kadındır. Bu dağılıma bakıldığında araştırmanın cinsiyet açısından dengeli bir örneklem yapısında olduğunu göstermektedir. Yaş dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %7.13'ü 18-25 yaş aralığında, %23.34'ü 26-35 yaş aralığında, %36.36'sı 36-45 yaş aralığında, %33.17'sinin 46 yaş ve üzeri olduğu görülmüştür. Medeni durum incelendiğinde katılımcıların %62.90'ı evli, %37.10'u bekar olduğu görülmüştür. Bu sonuç örneklemde evli bireylerin daha fazla olduğunu göstermektedir. Eğitim durumu incelendiğinde katılımcıların %4.18'inin lise, %4.67'sinin önlisans, %55.28'inin lisans, %29.98'inin yüksek lisans, %5.90'ının doktora mezunu olduğu görülmüştür. Bu sonuç katılımcıların büyük çoğunluğunun yüksek öğretim seviyesinde eğitim aldığını göstermektedir. Katılımcıların kariyerindeki toplam çalışma süresine bakıldığında;

%4.70'inin 1 yıl ve daha az, %11.14'ün 2-5 yıl, %12.62'nin 6-10 yıl, %71.53'ünün 11 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görülmektedir. Kıdem düzeyinin yüksek olması katılımcıların daha bilinçli ve deneyime dayalı cevaplar verebilme ihtimalini arttırmaktadır. Katılımcıların çalışmakta oldukları kurumdaki çalışma süreleri; %19.51' 1 yıl ve daha az, %32.35'inin 2-5 yıl, %18.02'sinin 6-10 yıl, %30.12'sinin 11 yıl ve üzeri olduğu görülmüştür. Çalışma modeline bakıldığında katılımcıların %55.28'inin ofiste/sahada, %36'sının hibrit, %8,60'ının evden çalıştığı görülmüştür. Bu sonuca göre katılımcıların örgütte fiziksel olarak bulunarak iş süreçlerine ve örgütsel ilişkilere doğrudan dahil olduklarını göstermektedir.

4.2. Güvenilirlik Analizleri

Tablo 2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Alt Boyut / Genel Skor	Cronbach Alpha	Madde Sayısı (n)
Dağıtımsal Adalet	0,91	5
İşlemsel Adalet	0,919	6
Etkileşimsel Adalet	0,966	9
Genel Örgütsel Adalet	0,971	20
Kabullenici Sessizlik	0,785	3
Korunmacı Sessizlik	0,876	5
Korumacı Sessizlik	0,863	4
Genel Örgütsel Sessizlik	0,823	13

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik düzeyleri Cronbach alfa katsayıları ile değerlendirilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin genel güvenirliği oldukça yüksek bulunmuştur ($\alpha = 0.97$). Alt boyutlara göre incelendiğinde, dağıtımsal adalet ($\alpha = 0.91$), işlemsel adalet ($\alpha = 0.92$) ve etkileşimsel adalet ($\alpha = 0.97$) alt boyutlarının da yüksek güvenirliğe sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeği için genel Cronbach alfa değeri 0.82 olup, alt boyutlardan kabullenici sessizlik ($\alpha = 0.79$), korunmacı sessizlik ($\alpha = 0.88$) ve korumacı sessizlik ($\alpha = 0.86$) alt boyutları da kabul edilebilir düzeyde iç tutarlılık göstermektedir. Bu sonuçlar, kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığının yeterli ve geçerli olduğunu göstermektedir. (Tavşancı, 2014).

4.3. Normallik Analizi

Tablo 3. Normal Dağılım Sınaması

	Skewness	Kurtosis
Dağıtımsal Adalet	-4,22	-2,15
İşlemsel Adalet	-1,73	-3,84
Etkileşimsel Adalet	-4,72	-2,21
Örgütsel Adalet Genel Düzeyi	-4,03	-2,38

Kabullenici Sessizlik	8,77	3,57
Korunmacı Sessizlik	4,91	-2,72
Korumacı Sessizlik	-16,33	15,23
Örgütsel Sessizlik Genel Düzeyi	2,93	2,71

Değişkenlerin normal dağılım sınıması için basıklık çarpıklık değerleri hesaplanmış ve değerlerin ± 2 aralığında olmadığı tespit edilmiştir. Değişkenler normal dağılmadığı için değişkenler arası ilişkilerin tespitinde parametrik olmayan yöntemler kullanılacaktır. Örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi öncesinde regresyon analizi varsayımları kontrol edilmiştir. Artıkların normal dağılım sınıması için hesaplanan basıklık (0,602) ve çarpıklık (1,196) değerlerinin ± 2 aralığında olduğu ve normal dağıldığı tespit edilmiştir. Doğrusallık varsayımı için herbir değişken için doğrusallık testi yapılmış ve tüm bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken ile arasında doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p=0,001$). Modelde artık terimlerin sabit varyanslılığı test etmek için Breusch-Pagan testi yapılmış ve sabit varyanslılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0,432$). Çoklu doğrusal bağlantının olup olmadığını tespit etmek amacıyla VIF (Variance Inflation Factor) değeri ve Tolerans değeri hesaplanmıştır. VIF değerinin 10 dan yukarı olması, Tolerans değerinin ise (0-1 arası değer almakta) 0 yaklaşması bağımsız değişkenler arası yüksek düzeyde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olduğu anlamına gelir. Tolerans değeri 1'e yaklaşması arzu edilen bir durumdur. Hair (1998) tolerans değerinin 0,19 ve altında olmasının %95 üzeri bir çoklu doğrusal bağlantı anlamına geldiğini vurgulamıştır. Yapılan analiz sonucunda modelde yer alan değişkenler için VIF değerlerinin 0,34 ile 0,42 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Hata terimleri arasında otokorelasyon olup olmadığı Durbin Watson (DW) testi ile test edilmiştir. Durbin Watson testi 0-4 arasında değer alabilir ve DW değerinin 1-3 aralığı dışında yer alması kesinlikle oto korelasyon problemi olduğu anlamına gelmektedir. DW değeri 2'ye ne kadar yakınsa o kadar olumlu olduğu düşünülür. Yapılan analizde modelin DW değerinin 1.8 olduğu tespit edilmiştir.

4.4. Doğrusal Regresyon Analizi

Tablo 4. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliği Yordayıp Yordamadığının Tespiti İçin Yapılan Regresyon Analizi

	B	Std. Hata	β	t	p
(Constant)	3,566	0,118		30,237	<,001
Dağıtımsal Adalet	0,091 ⁻	0,046	0,146 ⁻	-1,993	0,047
İşlemsel Adalet	0,061 ⁻	0,058	0,098 ⁻	-1,048	0,295
Etkileşimsel Adalet	0,049 ⁻	0,061	0,077 ⁻	-0,803	0,422

Örgütsel adalet alt boyutlarının Örgütsel sessizlik düzeyini yordayıp yordamadığını tespit etmek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F(3, 403) = 12.83, p < .001$) ve modelin, örgütsel sessizlik düzeyindeki varyansın %8,7'sini açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2 = .087$). Bağımsız değişkenlerden yalnızca dağıtımsal adaletin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir yordayıcı değişken olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -0.146, t = -1.993, p = 0.047$). Dağıtımsal adalet düzeyinin artması, örgütsel sessizlik düzeyinin azalmasına neden olacaktır. Diğer bağımsız değişkenlerden, işlemsel adaletin ($\beta = -0.098, t = -1.048, p = 0.295$) ve etkileşimsel adaletin ($\beta = -0.077, t = -0.803, p = 0.422$) örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Adalet Genel Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	3,560	,116		30,791	<,001
Etkileşimsel Adalet	-,197	,032	-,291	-6,133	<,001

Örgütsel adalet genel düzeyinin örgütsel sessizlik genel düzeyi üzerindeki etkisinin varlığının tespiti için basit doğrusal regresyon modeli oluşturulmuştur. Regresyon analizi öncesinde regresyon analizi varsayımları kontrol edilmiştir. Artıkların normal dağılım sınaması için hesaplanan basıklık (-1,02) ve çarpıklık (-1,38) değerlerinin ± 2 aralığında olduğu ve normal dağıldığı tespit edilmiştir. Doğrusallık varsayımı için doğrusallık testi yapılmış ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken ile arasında doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p = 0,001$). Modelde artık terimlerin sabit varyanslılığı test etmek için Breusch-Pagan testi yapılmış ve sabit varyanslılık olduğu tespit edilmiştir ($p = 0,432$). Durbin-Watson testi sonucu ($DW = 1.902$) hata terimlerinin bağımsız olduğunu göstermektedir.

Örgütsel adalet genel düzeyinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda modelin anlamlı olduğu bulunmuştur ($F(1, 405) = 37.61, p < .001$). Regresyon modeli, örgütsel sessizlik düzeyindeki varyansın %8,5'ini açıklamaktadır ($R^2 = .085$). Analiz sonuçlarına göre, örgütsel adalet genel düzeyi örgütsel sessizliği negatif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta = -0.291, t = -6.133, p < .001$), adalet düzeyi arttıkça örgütsel sessizlik düzeyi azalacaktır.

4.5. Korelasyon Analizi

Tablo 6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

		Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korumacı Sessizlik
Dağıtımsal Adalet	rho	-,235**	-,316**	,126*
	p	0,000	0,000	0,011
	n	407	407	407
	rho	-,242**	-,324**	,147**

İşlemsel Adalet	p	0,000	0,000	0,003
	n	407	407	407
Etkileşimsel Adalet	rho	-,274**	-,323**	,172**
	p	0,000	0,000	0,000
	n	407	407	407

***0,001 düzeyinde anlamlı*

**0,05 düzeyinde anlamlı*

Örgütsel adalet alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde. Dağıtımsal adalet ile kabullenici sessizlik ($\rho = -0.235$, $p < .001$) ve korunmacı sessizlik ($\rho = -0.316$, $p < .001$) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilirken, Dağıtımsal adalet ile korunmacı sessizlik arasında ise pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($\rho = 0.126$, $p = .011$). bu sonuçlar, dağıtımsal adalet düzeyi arttıkça kabullenici ve korunmacı sessizlik düzeylerinin azaldığını ve korunmacı sessizlik düzeyinin arttığını ifade etmektedir.

İşlemsel adalet ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, işlemsel adaletin kabullenici sessizlik ($\rho = -0.242$, $p < .001$) ve korunmacı sessizlik ($\rho = -0.324$, $p < .001$) ile negatif yönde ve anlamlı ilişkiler gösterdiği belirlenmiştir. Öte yandan, işlemsel adalet ile korunmacı sessizlik arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\rho = 0.147$, $p = .003$). Bu bulgular, işlemsel adalet algısı arttıkça kabullenici ve korunmacı sessizlik düzeylerinin azaldığını, korunmacı sessizlik düzeyinin ise arttığını ifade etmektedir.

Etkileşimsel adalet ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, etkileşimsel adaletin kabullenici sessizlik ($\rho = -0.274$, $p < .001$) ve korunmacı sessizlik ($\rho = -0.323$, $p < .001$) ile negatif yönde ve anlamlı ilişkiler sergilediği görülmüştür. Bunun yanında, etkileşimsel adalet ile korunmacı sessizlik arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($\rho = 0.172$, $p < .001$). Bu sonuçlar, etkileşimsel adalet düzeyi arttıkça kabullenici ve korunmacı sessizlik düzeylerinde azalma, korunmacı sessizlik düzeyinde ise artış meydana geldiğini göstermektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de Fortune Türkiye 500 listesinde yer alan şirketlerin bilgi teknolojileri departmanlarında çalışan bireylerin örgütsel adalet algısının, örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma, söz konusu çalışanların adalet algılarının sessizlik eğilimlerini nasıl şekillendirdiğini anlamaya ve elde edilen bulguları literatürdeki benzer çalışmalarla karşılaştırmalı olarak değerlendirmeye odaklanmaktadır. Böylece, hem Türkiye’nin önde gelen büyük işletmeleri bağlamında hem de bilgi teknolojileri sektöründe özgün ve güncel bir katkı sunulması hedeflenmektedir.

Araştırmada, sınırlı bir katılımcı grubu ile ve belirli bir zaman diliminde yürütülmüştür. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış olup, katılımcı beyanlarına dayalı öznel veriler olası yanlılık riski taşımaktadır. Araştırma modeli yalnızca örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik değişkenleri ile sınırlandırılmıştır; diğer olası etkileyici faktörler kapsam dışı bırakılmıştır.

Bulgular, seçilen örneklem ve kullanılan ölçeklerin geçerlilik sınırları çerçevesinde değerlendirilmelidir.

Araştırma sonuçları, örgütsel adaletin özellikle dağıtımsal boyutunun örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, çalışanların adil kaynak dağılımı algısı geliştirdiği durumlarda sessiz kalma eğilimlerinin azaldığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç, Önder'in (2017) çalışmasıyla örtüşmektedir. Önder, örgütsel adaletin, örgütsel sessizliğin önemli bir yordayıcısı olduğunu saptamış ve adalet algısı yükseldikçe çalışanların görüş ve düşüncelerini ifade etme olasılıklarının arttığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015) da öğretmen örneklemine yaptıkları çalışmada, adalet algısı yüksek olan bireylerin örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük olduğunu tespit etmiştir.

Çalışmada, sadece dağıtımsal adaletin anlamlı bir yordayıcı olduğu, işlemsel ve etkileşimsel adaletin anlamlı etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Bu durum, Güngör ve Potuk'un (2018) bulgularıyla kısmen farklılık göstermektedir. Söz konusu çalışmada, üç adalet boyutunun da örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu belirtilmiş; özellikle etkileşimsel adaletin kişilerarası iletişimde önemli bir rol oynadığı vurgulanmıştır. Bu çelişki, örneklem grubu (eğitim sektörü- özel sektör BT çalışanları) ya da kurumsal bağlam farklarından kaynaklanabilir. Kara ve Beğenirbaş (2021) ise adaletin sessizlik üzerindeki etkisinde yöneticilere duyulan güvenin düzenleyici bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda, araştırmamızda işlemsel ve etkileşimsel adaletin anlamlı çıkmaması, güven bağlamının eksik olduğu ya da çalışanların bu boyutlarda adalet algılamadığı ortamlarda bu tür etkilerin sınırlı kaldığını göstermektedir.

Çalışmanın korelasyon analizleri, özellikle kabullenici ve korunmacı sessizlik türleri ile adalet algısı arasında negatif yönde ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, Meydan, Köksal ve Kara'nın (2016) çalışmasıyla örtüşmektedir. Söz konusu araştırmada, etik değerlerin ve adalet algısının çalışanların sessizlik eğilimlerini doğrudan etkilediği ve yüksek adalet algısının korunmacı sessizlik davranışlarını azalttığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak, Özçınar, Demirel ve Özbezek (2015) de örgütsel adaletin özellikle kabullenici sessizliği azaltmada etkili olduğunu göstermiştir.

Bulgular ayrıca, her üç adalet boyutunun da korumacı sessizlikle pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışanların yüksek adalet algıladıklarında bazı durumlarda örgütsel çıkarları korumak amacıyla bilinçli şekilde sessiz kalabileceklerini düşündürmektedir. Bu sonuç, Doğan ve Oğuzhan'ın (2022) çalışmasıyla da paralellik göstermektedir. Söz konusu araştırmada, yüksek adalet algısına sahip bireylerin, örgüte olan bağlılıkları nedeniyle bazı durumlarda çatışmadan kaçınmak adına sessiz kalmayı tercih ettikleri vurgulanmıştır. Kökalan (2018), örgütsel adaletin sessizlik üzerindeki etkisinde işyerinde maneviyatın aracı bir rol oynadığını öne sürmektedir. Bu çalışmada bu tür aracıl değişkenleri ele almamakla birlikte, adaletin etkilerinin tek boyutlu değerlendirilemeyeceğine işaret etmektedir. Benzer biçimde, AL-Abrrow (2022) örgütsel siyasetin sessizlik üzerindeki etkisinin, örgütsel alaycılık yoluyla arttığını ve algılanan destek düzeyine bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Bu bağlamda, adaletin etkisi yalnızca doğrudan değil; örgütsel atmosferin genel bileşenleriyle de etkileşimlidir. Edezero'nun (2022) araştırması, adalet algısının ses verme ve vatandaşlık davranışları gibi olumlu çıktılarla bağlantılı olduğunu göstermektedir. Çalışmanın bulguları, bu görüşü dolaylı olarak desteklemekte; sessizlik düzeyinin azalması, ses verme davranışının önünü açabilecek bir örgüt iklimine işaret etmektedir.

Araştırma bulguları, örgütsel sessizliğin tek biçimli bir davranış olmadığını göstermektedir. Kabullenici ve korunmacı sessizlik türleri genellikle olumsuz niyet veya

çaresizlik içerirken; korumacı sessizlik, örgütün veya bireylerin zarar görmemesi adına yapılan, daha pozitif niyetli bir davranış olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin sessizliğin altında yatan farklı motivasyonları anlamaya yönelik, duyarlı ve esnek müdahale stratejileri geliştirmeleri önem arz etmektedir.

Buna ek olarak, işlemsel ve etkileşimsel adaletin doğrudan anlamlı etkisi saptanmamış olsa da, bu boyutların örgüte bağlılık ve güven gelişiminde önemli olduğu dikkate alınarak, yöneticilerin bu konularda farkındalıklarının artırılması ve iletişim becerilerinin geliştirilmesi yönünde eğitim programları uygulanması önerilebilir. Örgüt içinde açık iletişim kültürünün desteklenmesi ve çalışanların fikirlerini ifade edebilecekleri güvenli ortamların oluşturulması da örgütsel sessizlikle mücadelede etkili olacaktır. Yöneticiler, bilgi teknolojileri çalışanlarının dağıtımsal adalet algısını güçlendirmek için adil ve şeffaf dağıtım politikaları geliştirmeli; ödül ve performans değerlendirme süreçlerinde objektif kriterlere öncelik vermelidir. Son olarak, bu çalışmada yalnızca doğrudan ilişkiler incelenmiş olup; gelecek araştırmalarda psikolojik güvenlik, lider-üye etkileşimi ya da işyeri maneviyatı gibi aracı ve düzenleyici değişkenlerin dikkate alınması önerilebilir. Bu sayede, örgütsel adalet ile sessizlik arasındaki ilişki daha kapsamlı bir çerçevede değerlendirilebilecektir.

KAYNAKÇA

Abdullah, H. O., & Al-Abrow, H. (2023). Impact of perceived organisational justice, support and identity on workplace behaviour through job attitudes: verification in the role of LOC. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2645-2664.

Agrawal, G. R. (2012). *Foundation of human resource management in Nepal*. Kathmandu: M.K. Publishers.

Ahmadian, S., Astrabeh, S., & Ejrami, M. (2023). Organizational silence, organizational trust and organizational commitment. *Journal of Humanities, Social Sciences and Business (JHSSB)*, 3(1), 112–124.

Akar, B. (2023). Öz belirleme teorisi çerçevesinde temel psikolojik ihtiyaçların tatmininin tükenmişlik üzerindeki etkisinde özerk motivasyonun aracı rolü: Bankacılık sektöründe bir uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akar, H. (2018). Organizational silence in educational organizations: A meta-analysis study. *Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(32), 1077–1098.

Akman, Y. (2018). The investigation of the relationships between organisational justice, work motivation and teacher performance. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 47(1), 164-187.

AL-Abrow, H. A. (2022). The effect of perceived organisational politics on organisational silence through organisational cynicism: Moderator role of perceived support. *Journal of Management & Organization*, 28(4), 754-773.

Amira, K., Lamine, S., & Said, R. (2024). Relationship between organizational justice and organizational conflict: A literature review. *Social Sciences and Education Research Review*, 11(2), 244–252.

Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence: Basic concepts and its development factors. *Ideal Type of Management*, 1(1), 47–58.

Bayram, A., Akdoğan, A., & Harmanacı, Y. K. (2018). Algılanan örgütsel adalet ve işte var olamama (presenteeism) ilişkisinde stresin aracı rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 197-211.

- Bobocel, D. R., & Brockner, J. (2024). Application of justice theory to address social issues: introduction to the special issue. *Organizational Psychology Review*, 14(2), 282-287.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671–697.
- Brinsfield, C. T., & Edwards, M. S. (2020). Employee voice and silence in organizational behavior. In J. Greenberg & C. Rosen (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (pp. 103–120). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Chou, S. Y., & Chang, T. (2020). Employee silence and silence antecedents: A theoretical classification. *International Journal of Business Communication*, 57(3), 401–426.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- Cropanzano, R., & Molina, A. (2015). Organizational justice. In J. D. Wright (Ed.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (2nd ed., Vol. 17, pp. 379–384). Oxford: Elsevier.
- Çetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: A study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2), 10–20.
- Doğan, S., & Oğuzhan, Y. (2022). Örgütsel adaletin örgütsel sessizlik ve örgüte olan bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 183-203,
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Edezaro, P. O. (2022). Relationship between organizational justice, job satisfaction, perceived trust, employee voice, and organisational citizenship behaviour. The Mediation role of organisational communication. *International Journal of Social Science and Education Research Studies*, 2(1), 22-28.
- Ertek, E., & Aydintan, B. (2024). Hastane çalışanlarında örgütsel adalet algısı ve ikincil travmatik stresin tükenmişlik ile ilişkisi 1. *Third Sector Social Economic Review*, 59(3), 1386-1408.
- Ertürk, E., & Bedük, A. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using IBM SPSS* (3rd ed.). London: Sage Publications.
- Güngör, S. K., & Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları ve aralarındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(3), 723-742.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed., pp. 192–193). New Jersey: Prentice Hall.
- Hassan, S., DeHart-Davis, L., & Jiang, Z. (2019). How empowering leadership reduces employee silence in public private sectors. *Public Administration*, 97(1), 116–131.

Ho, H. C. (2025). A one-year prospective study of organizational justice and work attitudes: An extended job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 40(1), 21–36.

Huong, L., Zheng, C., & Fujimoto, Y. (2016). Inclusion, organisational justice and employee well-being. *International Journal of Manpower*, 37(6), 945-964.

Jirjahn, U., & Smith, S. C. (2018). Nonunion employee representation: Theory and the German experience with mandated works councils. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(1), 201–233.

Kara, A. U., & Beğenirbaş, M. (2021). Örgütsel adaletin örgütsel sessizliğe etkisinde yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(3), 956-975.

Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362.

Knoll, M., Hall, R. J., & Weigelt, O. (2018). A longitudinal study of the relationships between four differentially motivated forms of employee silence and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication.

Kökalan, Ö. (2018). The effect of organisational justice on organisational silence: testing the mediational role of workplace spirituality. *Middle East Journal of Management*, 5(3), 296-319.

Krause, V. (2021). *Investigating the role of organizational silence in the context of disruptive business model transformation: A mixed methods approach* (Doctoral dissertation), Catholic University Eichstätt-Ingolstadt, WFI Ingolstadt School of Management.

McAuliffe, E., Manafa, O., Maseko, F., Bowie, C., & White, E. (2009). Understanding job satisfaction amongst mid-level cadres in Malawi: the contribution of organisational justice. *Reproductive health matters*, 17(33), 80-90.

Meydan, C. H., Köksal, K., & Kara, A. U. (2016). Örgüt içinde sessizlik: Örgütsel etik değerlerin etkisi ve adalet algısının aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 142-159.

Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.

Oluymisi, O., Ade, B. S., & Can, N. (2024). The influence of organisational justice on employee performance in the organised private sector of the Nigeria Economy. *Journal of Entrepreneurship and Development Economics*, 1(1), 5-24.

Önder, E. (2017). Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 669-686.

Özbek, M. F., Yoldash, M. A., & Tang, T. L. P. (2016). Theory of justice, OCB, and individualism: Kyrgyz citizens. *Journal of Business Ethics*, 137, 365–382.

Özçınar, M., Demirel, Y., & Özbezek, B. D. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 150-171.

Özdemir, P. (2024). A Study of Organizational Silence from the Viewpoint of Female Students in Male-Dominated Classrooms. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 31-47.

Özkanlısoy, Ö., & Saygılı, M. S. (2020). Lojistik sektörü çalışanlarında örgütsel adalet algısının iş motivasyonuna etkisi: örnek bir uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 2063-2092.

Özsavaner, B. B. (2019). *Örgütsel adalet ve örgütsel destek algısının öznel iyi oluş üzerine etkisi: Havacılık yer hizmetleri çalışanları üzerine bir çalışma* (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pieters, W. R. (2018). Assessing organisational justice as a predictor of job satisfaction and employee engagement in Windhoek. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-11.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 331–369). Stamford, CT: Elsevier Science/JAI Press.

Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331.

Poon, J. M. (2012). Distributive justice, procedural justice, affective commitment, and turnover intention: A mediation–moderation framework. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1505–1532.

Poyraz, K., & Kara, H. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 71-91.

Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., & Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 159–185.

Sarrafoğlu, G. B., & Günsay, M. M. (2019). Örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 15(2), 85-97.

Senger, N., & Karcıoğlu, F. (2022). Yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ile ilişkisi. *Ekev Akademi Dergisi*, (91), 206-221.

Supriya, C., & Dadhabai, S. (2024). Dimensions of organizational justice on employee commitment–moderating effect of gender. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 392, p. 01050). EDP Sciences.

Tavşancıl, E. (2014). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi* (5. baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Tosun, F., & Baltacı, M. (2024). Konaklama işletmelerinde örgütsel adalet algısının çalışan motivasyonu ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, (18), 114-129.

Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.

Wang, C. C., Hsieh, H. H., & Wang, Y. D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: The mediating role of employee silence. *Personnel Review*, 49(9), 1845-1858.

Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.

Yirik, Ş., Uslu, A., Sancar, M. F., & Kutukız, D. (2016). Otel işletmelerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ilişkisi: Antalya örneği. *Yeni Fikir Dergisi*, 8(16), 7-15.

Yorulmaz, Y. İ., Püsküllüoğlu, E. I., Çolak, İ., & Altınkurt, Y. (2021). Eğitim örgütlerinde örgütsel güven ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler: Bir meta-analiz çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 46(208), 237-277.

Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93-105.