



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 9 Sayı: 45 Volume: 9 Issue: 45

Ağustos 2016 August 2016

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

ÖRGÜTLERDE SESSİZLİĞE YÖNELİK TUTUMLAR İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA*
INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ATTITUDES OF ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL JUSTICE AND A STUDY

Serdar BOZKURT**

Öz

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütlerindeki sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca demografik değişkenlere bağlı olarak örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik çalışanların tutumlarının farklılık oluşturup oluşturmadığı da bu çalışmanın diğer bir amacı olarak belirlenmiştir. Örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumlar ile örgütsel adalet ve demografik değişkenler arasındaki ilişkiler ile ilgili geliştirilen hipotezler, farklı sektörlerde çalışan 131 kişiden anket yoluyla elde edilen veriler kullanılarak test edilmiştir. Veri analizleri sonucunda, örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumlar ile örgütsel adalet arasında yüksek derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ancak örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumların demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Adalet, Tutum, Demografik Değişkenler.

Abstract

The purpose of this study is to analyze the relationships between the attitudes of employees towards decreasing organizational silence and their organizational justice perceptions. Also it will be investigated whether the attitudes of employees towards decreasing organizational silence differ according to demographic variables or not. The hypotheses are tested by using the data collected via questionnaires from 131 employees from different sectors in Turkey. According to the results of the analyses a strong level and positive relationship is found between the attitudes of employees towards decreasing organizational silence and their organizational justice perceptions. Also it is found that attitudes of employees towards decreasing organizational silence do not differ according to demographic variables.

Keywords: Organizational Silence, Organizational Silence, Attitudes, Demographic Variables.

1. Giriş

Günümüzde örgütler, küreselleşme, artan müşteri beklentileri ve teknolojik gelişmeler gibi değişim güçleri nedeniyle çalışanlarından daha fazla talepte bulunmaktadır. Bu durum, örgüt içerisinde geleneksel emir-komuta zincirine daha az uygun olan bir çalışma ortamı oluşmakta ve katılımcı bir anlayışla çalışanların faaliyetlerinde daha fazla girişimci olmaları, inisiyatif ve sorumluluk almaları ve yaratıcı olmaları beklenmektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997:37). Bu beklenti, çalışanların aktif bir şekilde örgütün tüm aşamalarında söz hakkına sahip olmasını gerektirmektedir. Değişim, yaratıcılık ve yenilik kaynağı olarak görülen çalışanların kendilerini daha fazla ifade edebilmeleri ve katkılarını ortaya koyabilmeleri ise, örgütsel iletişim kanallarının açık hale getirilmesine ve güçlendirilmelerine (empowerment) bağlıdır (Bowen ve Blackmon, 2003:1393-1394)

Örgütlerin çevresel değişimler karşısında hayatta kalabilmeleri bir yönüyle, çalışanların örgütte bilgiyi paylaşımını çekinmeden ifade etmeleri ve örgüt içerisinde talepler/sorunlar karşısında seslerini çıkarmaları ile sağlanabilecektir (Vakola ve Bouradas, 2005:441). Diğer bir yönüyle, çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalmaları ise organizasyonu, değişim güçleri karşısında atalet ve çöküşe sürükleyebilir. Bu çerçevede, çalışanların ve yönetimlerin örgütlerde sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumları ve bu tutumları etkileyebilecek faktörlerin incelenmesi önemli hale gelmektedir. Literatürde örgütlerde sessizliğin azaltılması ile ilgili faktörlerden birisi de örgütsel adalettir. Çünkü örgütünde adil şekilde kendisine davranıldığını hisseden ve düşünen çalışanların seslerini çıkarmaları daha fazla mümkün olup, örgütlerinin faaliyetlerine aktif katılımı kolaylaşabilecektir. Bu doğrultuda araştırma, çalışanların örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1.Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Boyutları

Araştırmada ilk olarak incelenen değişken, örgütsel sessizlik kavramıdır. "Örgütsel sessizlik" kavramı 2000 yılında Morrison ve Milliken'in Management Review dergisinde yayınlamış oldukları makale

* Bu makale, 22-24 Mayıs-2014 tarihlerinde Selçuk Üniversitesi'nde (Konya) düzenlenen 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş olan bildirinin genişletilmiş halidir.

** Yrd. Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

ile akademik literatüre tanıtılmıştır. Makaleye göre örgütsel sessizlik, “kollektif düzeyde gerçekleşmekte ve çalışanın organizasyonu hakkında fikir ve görüşlerini ifade etmekten çekinmesi” şeklindeki seçimini ifade etmektedir (Lu ve Xie, 2013:47; Morrison, 2011: 377; Morrison ve Milliken, 2000:707). Morrison ve Miliken tarafından bu seçimi etkileyen ve örgütlerde sessizliği ortaya çıkaran iki inanç olduğu belirtilmiştir. Bunlardan ilki, çalışanın örgütü hakkında sorunları ifade etmeye yönelik göstereceği çabaya değmeyeceği düşüncesidir. İkincisi ise, ses çıkaranın veya fikrini ifade eden çalışanın "tehlikeli" olduğu yönündeki görüştür (Morrison ve Milliken, 2000:714).

Örgütlerde sessizlik kavramının temelinde, sessizlik ve çalışan sessizliği kavramları yatmaktadır. Ancak literatürdeki birçok çalışmada çalışan sessizliği kavramı ile örgütsel sessizlik kavramı çoğu yerde aynı anlamda kullanılmakta ve aynı tanımları içermektedir. “Sessizlik” kavramı yönetim yazınında, ilk defa Hirschman tarafından ifade edilmiştir. Hirschman sessizliği, pasif yönde gerçekleşen bağlılık (loyalty) kavramı ile aynı anlamda kullanarak çalışanın örgütüne karşı pasif yönde gerçekleştirdiği yapıcı bir tepki olarak ifade etmiştir (Çakıcı, 2007:149). Pinder ve Harlos (2001:334) tarafından çalışan sessizliği kavramı ise, “örgütlerde değişimi gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olarak algılanan çalışanların, örgütsel koşullar hakkında davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerine yönelik gerçekçi ifadelerden uzak durması” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamalar çerçevesinde oluşan örgütsel sessizlik kavramı ise Tangirala ve Ramanujam (2008:40) tarafından “çalışanların elde ettikleri bilgileri, diğer çalışma arkadaşlarından kasıtlı olarak saklaması” olarak ifade edilmiştir. Bir durumun örgütsel sessizlik olarak tanımlanabilmesi için, çalışanın bilinçli bir şekilde işi ile ilgili bir bilgiyi (öneri, soru veya görüş) diğer çalışanlarla paylaşmaması veya onlarla iletişim kurmaması gerekmektedir. Burada çalışan, işe yönelik görüşlerinin ve fikirlerinin bastırılmasını içeren bir davranış tarzı sergilemektedir.

Hirschman’ın tanımı ile sonraki araştırmacıların yaptıkları sessizlik tanımlarında sessizliğin pozitif ve negatif yönlerinin olabileceği görülmektedir. Bu bağlamda sessizlik kavramı kendi içinde bir ikilemi barındırmaktadır. Jensen sessizliğin beş tane ikili işlevinin olduğundan bahsetmektedir. Bu işlevler; (Demir ve Şen-Demir,2012:187; Philips, 1994:266)

- Sessizliğin, bireyleri biraraya getirebilme niteliğinin yanı sıra, ayırıcı bir niteliği de olabilir.
- Sessizlik bir çatışma sonrası tarafların birbirine saygı göstermesi ve fikirlerini kabul etmeleri şeklinde olabileceği gibi, diğer yandan küçümseme, düşmanlık, soğukluk, meydan okuma ve hatta nefret etme şeklinde algılanabilir. Bu yönüyle ilişkileri hem düzeltebilir hem de ilişkilere zarar verebilir.
- Sessizlik, bireylerin bilgi sağlamalarını içerebileceği gibi, aynı zamanda duygu ve düşüncelerini gizlemek için de kullanılabilir.
- Sessizlik, tarafların birbirlerini kabullenmesi veya muhalif olması olarak da yorumlanabilir.
- Sessizlik, bir konu hakkında derin düşünmeyi ifade ederken, diğer yandan bir düşünce veya fikirden yoksunluk olarak görülebilir.

Çalışanlar, terfi edememe, dışlanma korkusu veya sorun çıkaran birey olarak görünmekten çekindikleri için fikirlerini ifade etmekten kaçınmaktadırlar (Kahveci ve Demirtaş, 2013:169). Bu nedenle çalışanlar, örgütlerinde şikayet edici (complainer) veya sorun çıkarıcı (troublemaker) olarak algılanmamak adına sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1463). Örgütlerde çalışanların sessiz kalma tercihlerini etkileyen nedenler; *bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörler* olarak ifade edilmektedir. Bireysel faktörler; kişilik, tutum, deneyim eksiklikleri ve kıdemden yoksunluk olarak sıralanabilir. Örgütsel faktörler; örgüt iklimi, destekleyici olmayan örgüt kültürü ve hiyerarşik yapılanma gibi konuları içermektedir. Yöneticiden kaynaklı faktörler ise; destekleyici olmayan yönetici, yöneticilerin çalışanları ile ilişkilerindeki mesafeli duruşu ve iletişim özellikleri olarak sıralanabilir (Yaman ve Ruçlar, 2014:38; Özgan ve Külekçi, 2013:39; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1462). Çakıcı’nın çalışmasında ise bu nedenler; yönetsel ve organizasyonel faktörler, işe yönelik korkular, liyakat eksikliği, izole edilme korkusu ve mevcut ilişkilerin bozulması korkusu olarak beş temel boyutta ele alınmıştır (Çakıcı, 2008:125).

Örgütsel sessizliği daha iyi anlayabilmek için literatürdeki araştırmalarda belirtilen boyutları açıklamak yararlı olacaktır. Van Dyne, Ang ve Botero örgütsel sessizliği üç boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar; *bilinçli sessizlik* (acquiescent silence), *prososyal sessizlik* (prosocial silence) ve *savunmacı sessizlik* (defensive silence) şeklindedir. Buna göre; *bilinçli sessizlik*; çalışanın kasıtlı olarak sessizlik davranışı göstermesidir. Örneğin; çalışan, örgütsel değişim esnasında fikirlerinin herhangi bir farklılık oluşturmayacağı düşüncesiyle sessiz kalabilmektedir. *Savunmacı sessizlik* ise, çalışanın kendini koruma güdüsünün bir biçimi olarak bilgi, fikir ve düşüncelerini bilerek ifade etmemesidir. Bu tür bir sessizlik davranışı, korku temelinde şekillenmektedir. Bilinçli sessizliğin aksine, savunmacı sessizlik bir kararla ilgili alternatifleri de dikkate alarak, bilgi, fikir ve görüşlerini ifade etmekten kaçınmanın en iyi kişisel strateji olduğu ifade eder ve bu nedenle proaktif bir davranış olarak tanımlanır. *Prososyal sessizlik* ise örgütteki diğer çalışanların yararına olacak şekilde işe ilişkin bir bilginin bireyin kendisinde saklı kalmasıdır. Bu tip

sessizlik, fedakarlık düşüncesi ve işbirlikçi güdüler temelinde şekillenmektedir. Aynı zamanda prososyal sessizlikte de, çalışanın ses çıkarmasının olumsuz kişisel sonuçlar oluşturabileceği düşüncesi de yatmaktadır. Örneğin, çalışan örgütünün yararına özel bilgiyi koruyarak bu davranışı gösterebilir. Ya da aynı çalışan, bilgi güvenliğini sağlamak için örgütün dışındaki bireylerle kişisel iletişim kurmayabilir. Böylelikle gizli ve özel bilgileri korumuş olacaktır (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Dyne, Ang ve Botero, 2003; 1361-1368).

Vakola ve Bouradas'ın (2005) çalışmasında ise örgütsel sessizlik kavramı ve bu olguya bağlı olarak oluşan örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumlar ise dört boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar; *tepe yönetimin sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumu, yöneticinin/şefin sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumu, iletişim fırsatları ve çalışanın sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumudur.*

- **Tepe yönetimin sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumu:** Tepe yönetimin tutumu, örgüte yönelik önerilerde bulunma konusunda çalışanların cesaretlendirilme derecesini ifade etmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1544). Bu çerçevede; tepe yönetim, çalışanlarının fikirlerini açıklama konusunda teşvik edici bir yapıda ise örgütsel sessizlik azalacaktır. Diğer taraftan tepe yönetim, "çalışanlarının kendi çıkarlarını düşündüğünü ve onların güvenilmez olduğu yönünde bir tutuma" sahipse, asttan üste doğru gerçekleşebilecek tarzdeki bir örgütsel iletişimi ve buna ilişkin yolları teşvik etmeyecektir. Yine "tepe yönetimin örgütsel sorunları en iyi bildiği" yönündeki düşünce örgütte yaygınsa, örgütsel sessizlik sözkonusu olabilecektir. Ayrıca örgütsel sessizliğin oluşmasındaki diğer bir olasılık ta, çalışanlar/departmanlar arasındaki yersiz anlaşmazlıklardan ve muhalefetten kaçınılması gerektiği yönündeki tepe yönetimin tutumudur. Bu tutumun temelinde ise, örgütlerin sağlıklı şekilde çalışmasının ancak anlaşma ve uzlaşma ile sağlanabileceği yönündeki kanı yatmaktadır (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012:53). Bu bağlamda, çalışanların fikirlerinin çatışması veya örgütte muhalefet istenmiyorsa, tepe yönetim bu durumlara neden olabilecek herhangi bir reaksiyonu önlemek için örgütsel politikalar oluşturabilir (Panahi, vd., 2012:736) ve bu durumda örgütsel sessizliğe neden olabilir.
- **Yöneticinin/şefin sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumu:** Yöneticinin çalışanına yönelik tutumu da örgütlerde sessizliği meydana getirebilir veya azaltabilir. Örneğin; bir yönetici, çalışanlarını fırsatçı bireyler olarak tanımlamışsa, onların karar verme sürecine katılmalarına izin vermeyecektir. Yine fırsatçı olarak düşünülen bir çalışan, önerilen bir değişiklik karşısında endişesini belirttiği zaman, yönetici bu durumu büyük bir tehlike olarak düşünüp, çalışanın endişesini reddedecek veya kabul edilemez bir düşünce olarak görecektir. Aynı zamanda yöneticinin tutumu, çalışanların örgüte yönelik bakış açılarında söz haklarının olup olamayacağını da etkileyebilir. Örneğin; bir departman yöneticisi astlarının örgütün politikaları hakkında kendi bakış açılarını ifade etmelerine izin vermiyorsa veya karşıysa örgütsel sessizlik artabilecektir. Ayrıca yönetici-çalışan arasındaki ilişki de örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir. Yönetici-çalışan ilişkisinin derecesi, karar verme süreci sırasında daha fazla artmaktadır. Özellikle örgütte spesifik bir kararın verilmesi sırasında, yöneticinin çalışanlarına karşı olumsuz tutumu veya yukarıdan-aşağıya doğru geribildirim vermemesi durumunda örgütsel sessizlik oluşabilir. Bu çerçevede, örgütsel sessizlik ile yönetici-çalışan ilişkisinin derecesi, sosyo-kültürel benzerlikler, işgücündeki devamlılık (istikrar) ve informal gruplar arasında doğrudan bir ilişki sözkonusudur (Panahi, vd., 2012:736). Bu konudaki diğer bir açıklama ise yöneticilerin/şeflerin rollerinin getirmiş olduğu sorumluluk ve performans beklentisinin onlar üzerinde baskı oluşturması ile ifade edilmektedir. Bu durum, yöneticilerin/şeflerin performanslarının yeterli görülmeceği veya hakettikleri ücreti alamayacakları endişesini beraberinde getirmekte ve savunmacı bir davranışa yol açabilmektedir. Örneğin, bir projede belirsiz amaçlardan veya örgütsel verimsizlik doğurabilecek herhangi bir problemden kendisini uzak tutmak isteyen yönetici, astının soru sorma davranışını veya hatayı belirtme yönündeki davranışlarını olumsuz şekilde yorumlamayı tercih edebilir. Bu durum da beraberinde örgütsel sessizlik iklimini oluşturabilir (Nikmaram, vd., 2012:1273)
- **İletişim Fırsatları:** Çalışanların organizasyonlarında kendilerini ifade etmeleri ve psikolojik yönden kendilerini güvende hissetmeleri ile örgütün yönetsel düzeyde iletişime açık olması arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır (Alparslan ve Kayalar,2012). Bu çerçevede örgütlerde iletişim fırsatlarının bulunması; bilginin çalışanlar arasındaki paylaşımını ifade etmenin yanı sıra, iletişimin taraflarının birbirini ciddiye alması ve çalışanın söz söyleyebilmesi/sesini çıkartabilmesi anlamlarına gelebilecektir. Bu durum da örgütteki şeffaflık, açıklık ve güven ortamının varlığından söz edilmesini sağlayabilir (Nikmaram, vd., 2012:1273).
- **Çalışanın Sessizliğin Azaltılmasına Yönelik Tutumu:** Çalışanın, işe yönelik fikirler ve örgütsel konular hakkında belirteceği görüşünden veya kararından endişe etmemesinin oluşturduğu tutumdur. Aynı zamanda bu tutumun derecesinin düşük olması, çalışanın fikirlerini kendine saklamasını ifade etmekte ve sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Nikmaram, vd., 2012:1273).

2.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Boyutları

Araştırmada incelenen ikinci değişken ise “örgütsel adalet” kavramıdır. Örgütsel adaleti ifade etmeden önce, adalet kavramını açıklamakta yarar vardır. Adalet kavramı, hakka riayet etme, hak bilirlilik, haklı olma, doğru davranma anlamlarına gelmekte ve ayrıca dini nitelikteki bir içeriği çağrıştırmaktadır. Adalet sözcüğünün kökünü oluşturan “adl” kelimesi ise batı dillerindeki “justice”in sözcüğüne karşılık gelmektedir. “Justice” kelimesinin temelini oluşturan “just” ise, bir yapının veya sistemik ilişkinin iyi işlenmesi için gerekenin yapılması şeklinde ifade edilmektedir (Kaya, 2000). Sosyal bilimciler uzunca bir süredir örgütlerin etkin şekilde işleyişi ve çalışanların tatmini için örgütsel adaletin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Örneğin, işe alım testleri, ücret ve prim ödemeleri, şikayet prosedürleri ve işyerinde demokratik karar verme hakkının olması gibi uygulamalarda adil şekilde davranılması konusunda yönetim bilimciler arasında fikir birliği bulunmaktadır (Greenberg, 1990:399).

Örgütsel davranış ve yönetim literatüründe, ilk olarak örgütsel adalet kavramı J.Greenberg tarafından kullanılmıştır. Greenberg tarafından örgütsel adalet, “örgütteki işlerin adaletli şekilde yürütüldüğüne dair çalışanın algıları” olarak ifade edilmiştir (Al-Abr row vd., 2013:27). Örgütsel adalet, adil ve eşit koşullarda çalışılan bir iş ortamına ilişkin çalışanların görüşlerini belirtmektedir (Jacobs, Belschak ve Hartog,2014). Bu çerçevede örgütsel adalet; işe yönelik koşullarda adaletin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların uygulamaların adillğine yönelik nasıl bir karşılık verdiği şeklinde bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Yelboğa, 2012: 172). Diğer bir tanımda ise, örgüt içinde karar verme süreçlerinin adillliği ve alınan kararların doğruluğuna vurgu yapılmaktadır (Mohamed,2014:1). Adalet kavramı örgütlerde aşağıdaki ilkeler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir: (Garg, Rastogi ve Kataria, 2013)

- Eşitlik ilkesi: Bu ilke, çalışanların örgütlerine yaptıkları katkıları oranında kendilerine eşit davranılacağını varsaymaktadır.
- Algılama ilkesi: Çalışanların, örgütün genelinde hissettikleri adalet algısıdır.
- Çokseslilik ilkesi: Bu ilke, adil karar verebilmek için çalışan katılımının artırılmasını belirtmektedir.
- Kişilerarası adalet ilkesi: Bu ilke, örgütte adaletin sağlanması için çalışanlara saygılı olunmasını, adil davranılmasını ve onlara karşı olgun davranışlar gösterilmesini öngörmektedir.
- Tutarlılık ilkesi: Bu ilke; yöneticilerin/liderlerin, astlarına/izleyenlerine yönelik davranışlarında tutarlılık göstermelerine dayanmaktadır.
- Sosyal eşitlik ilkesi: Bu ilke, kollektif düşüncenin örgütte paylaşımını dikkate alır. Buna göre, kişisel çıkarlardan bağımsız bir şekilde, örgütün misyonu için kararlar verilmelidir.
- Düzeltme ilkesi: Bu ilke, yanlış ya da hatalı kararların düzeltilmesini veyahut iyileştirilmesini ifade eder.

Literatürde araştırmacılar arasında örgütsel adaletin boyutları ile ilgili bir uzlaşma bulunmamasına rağmen, en çok dikkate alınan boyutlarının dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olduğu görülmektedir. Bu çerçevede örgütsel adalet boyutları şu şekilde açıklanabilir:

- **Dağıtım adaleti;** kaynakların dağıtım sırasında tutarlı, adil ve eşitlikçi şekilde davranılmasını ifade eder (Colquitt, 2001:386). Çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyetli bir şekilde çalışanlar arasındaki paylaşımıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004:182). Dağıtım adaletini diğer bir ifadeyle açıklayacak olursak, çalışanın sahip olduğu deneyim ve bilgisini kullanarak örgüte kattığı değer karşılığında, almayı planladığı kazançların miktarına ilişkin algısını yansıtır (Bağcı, 2013:165). Dağıtım adaletinde temel düşünce; çalışanların, dağıtım yapılan kaynaklardan adaletli bir biçimde pay aldığını düşünmeleridir (Öztuğ ve Baştaş, 2012:126). Dağıtım adaletine ilişkin temel gösterge ise; çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerini, örgütün amaçlarına yönlendirmesi ile doğru orantılı olacak biçimde, yöneticilerin geliştirecekleri aynı düzeydeki karşılığın çalışma koşullarında iyileştirme, ödüllerin adil dağılımı ve eşit işe eşit ücret gibi unsurlarla örtüşmesidir (Yeniçeri, Seçkin ve Demirel, 2009).
- **İşlem adaleti,** örgütteki kazanımların dağıtım ile ilgili kararlar alınırken kullanılan prosedürlerdeki ve süreçlerdeki hakkaniyeti ifade etmektedir. Bu süreçte; tutarlı davranma, öyargıdan uzak durma, etik davranma şeklindeki prosedürel kriterlere bağlı kalınmayı da ortaya koyar (Özer ve Urtekin, 2007:109-110; Colquitt, 2001:386). Diğer bir deyişle, alınan kararın aşamalarındaki adil davranışa, işlem adaleti adı verilir (Öztuğ ve Baştaş, 2012:126). İşlem adaleti, ücret artışı ve terfiler gibi örgütsel uygulamalara ilişkin çıktılar üzerinde odaklanmaktadır (Tutar, 2007: 99). İşlem adaletinin iki alt boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, karar verme sürecinde uygulanan işlem ile prosedürlerin yapısal özelliklerine ilişkindir. Resmi prosedürler şeklinde de isimlendirilen bu boyut, kararlar verilmeden önce çalışanlara söz hakkı verilmesi ile onların fikirlerinin alınmasını içermektedir. İkinci boyut ise, karar verme süreci sırasında dikkate alınan politika ile prosedürlerin karar vericiler tarafından uygulanma şekline yöneliktir (Özdevecioğlu, 2004:186). İşlem adaleti ve sessizlik

ilişkinine yönelik bir açıklamada, çalışanlar söz haklarının bulunduğu prosedürleri, sessiz kaldıkları işlemlere göre -sonuçları olumsuz olsa dahi- daha adil olarak algılamaktadırlar (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 206).

- **Etkileşim adaleti ise**, çalışanlara kararların nasıl ifade edildiği ve uygulandığına ilişkin davranışların niteliğini ifade etmektedir (Uluköy,2014). Aynı zamanda etkileşim adaleti, çalışanların yöneticileri ile (kaynağı dağıtanlar) kurdukları iletişimdeki adalet algılamasına ilişkindir. Bu adalet türü, kaynağın dağıtımından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki iletişimi ve etkileşimi belirtir (Özdevecioğlu, 2003:79). Çalışanlar, örgüt yöneticilerinin tam ve doğru bilgiler sunduğunu ve verdikleri kararlarda haklı sebepler gösterdiklerini algılayabilirlerse kendilerine adil şekilde davranıldığına kanaat getirebilirler (Özer ve Urtekin, 2007: 109-110). Etkileşim adaleti, yöneticilerin çalışanlara değer vermesini (örneğin; astlarını ilgi bir biçimde dinlemesi, kararlar verilerken yeterli açıklamalarda bulunulması vb.) ve saygılı davranmasını, ayrıca onlara sosyal olarak duyarlı davranılmasını gerektirmektedir (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009). Etkileşim adaleti, karar vericilerin rasyonel şekilde kararını gerekçesini açıklamaları aracılığıyla gerçekleşmektedir (Colquitt, 2001:386).

2.3. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet İlişisini İnceleyen Araştırmalar

Örgütsel sessizlik davranışı günümüze kadar yapılan çalışmalarda birçok değişkenle birlikte incelenmiştir. Bunlardan bazıları; sessizliğin birey-örgüte etkileri (Alpaslan ve Kayalar, 2012), tükenmişlik ve örgütsel sessizlik ilişkisi (Uluköy, 2014), örgütsel sessizliğin boyutlarının incelenmesi (Karaca, 2013), örgütsel sessizlik ve ahlaki olmayan davranışların duyurulması (Whistleblowing) (Park ve Keil, 2009), örgütsel stres ile örgütsel sessizlik (Kılıç, vd., 2013), örgütsel sessizlik ile liderlik (Duan, vd., 2010), örgütsel sessizlik ve etik liderlik (Zehir ve Erdoğan, 2011), örgütsel sessizlik ve psikolojik yıldırma (Gül ve Özcan,2011) şeklinde sıralanabilir.

Örgütsel adalette yine literatürde oldukça fazla değişkenle birlikte incelenen kavramlardan bir tanesidir. Bu değişkenlerden bazıları; örgütsel vatandaşlık davranışı (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009); iş tatmini ve duygusal bağlılık (Tutar, 2007; Yelboğa, 2012), pozitif ve negatif duygusallık (Özdevecioğlu, 2004),güven kavramı (Al-Abr Row, vd., 2013), etik ve etik olmayan davranışlar (Jacobs , Belschak ve Den Hartog, 2014) şeklindedir.

Literatürde farklı değişkenlerle birlikte incelenen bu iki değişkenin birlikte ele alındığı çalışma sayısı oldukça azdır. Bu çalışmaların bir kısmı teorik bağlamda konuyu ele almış, bazı çalışmalar ise uygulamaya ilişkin sonuçlara değinmiştir. Bu çerçevede, Demir'in (2014) araştırması; örgütsel adaletin, örgütsel sessizlik üzerindeki yansımaları ve çalışanların kariyer beklentileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Whiteside ve Barclay (2013: 251)'in araştırması ise, örgütsel adaletin, örgütsel sessizliğin en önemli belirleyicisi olduğunu belirtmektedir. Tangirala ve Ramanujam'ın (2008:37) hemşirelere yönelik araştırması, örgütsel sessizlik davranışı ile çalışanların grup düzeyindeki prosedürel adalet algıları arasında bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Pinder ve Harlos (2000: 345) ise çalışmalarında, örgütsel adaletsizliğin oluştuğu kültür ile sessizlik arasındaki ilişkiyi teorik bağlamda incelemiştir. Ülkemizde bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Sadece Tülübaş ve Celep'in (2012) akademisyenlere yönelik çalışmasında, örgütsel adalet algısının ve boyutlarının (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti), örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bu etkide yöneticiye duyulan güvenin aracı etkisi olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem) ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler farklı araştırmalarda incelenmiştir (Yirik vd., 2012; Çınar, Karıcıoğlu ve Alioğulları, 2013). Yirik vd.'nin (2012) çalışmasında örgütsel sessizliğin cinsiyet, eğitim, yaş, kıdem ve pozisyon değişkenlerine göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Çınar vd'nin (2013: 314-321) çalışmasında da örgütsel sessizliğin, cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ehtiyar ve Yanardağ'ın (2008:66-67) beş yıldızlı otellerde çalışanlara yönelik araştırmasında ise; yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik değişkenlere göre örgütsel sessizlik algısının farklılık göstermediği belirlenmiştir.

3.Araştırmanın Yöntemi

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışanların kişisel görüş ve önerilerini ifade edebilecekleri bir örgütün nasıl oluşturulacağı günümüz örgütlerinin en temel sorunlarından bir tanesidir. Çünkü örgütler bir yandan çalışanlarını güçlendirmeye çalışırken diğer yandan da düşündüklerini ifade etmelerinin çok da yararlı olmayacağı yönündeki paradoks ile karşı karşıyadırlar. Bu doğrultuda, örgütlerde sessizliğin oluşum nedenlerinin ortaya konulması, buna neden olan faktörlerin incelenmesi ve örgütlerde sessizliği önleyebilecek adımların neler olabileceğinin belirlenebilmesi önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda, farklı sektörlerde çalışanların örgütlerindeki sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Ayrıca demografik değişkenlere bağlı olarak örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumların farklılık oluşturup oluşturmadığı da bu çalışmanın

diğer bir amacı olarak belirlenmiştir. Literatürde örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumlar ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı neredeyse yok denecek kadar azdır. Bu çerçevede, araştırmancının, hem teorik çerçevesinin hem de sonuçlarının önem taşıyacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma, örgütlerde sessizliğin giderilmesine yönelik tutumların geliştirilebilmesi bakımından insan kaynakları yönetimlerine ve örgütsel davranış alanlarına yardımcı olabilecek disiplinler arası bir çalışma niteliği taşımaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini farklı sektörlerde çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada örnekleme tekniği olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu nedenle araştırma kapsamının geniş tutulması amacıyla herhangi bir sektörel kısıtlamaya ve çalışan kısıtlamasına gidilmemiştir. Araştırmaya 131 kişi katılmıştır. Araştırma modeli bakımından çalışma, örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumlar ile örgütsel adalet arasındaki ilişkileri tanımlayıcı tarzda dizayn edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında, Vakola ve Bouradas (2005) tarafından geliştirilen örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutum ölçeği ile, Niehoff ve Moorman'ın 1993 yılında geliştirdikleri ve geçerlik-güvenirlik çalışması Yıldırım (2007) tarafından yapılan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Vakola ve Bouradas (2005) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumlar; *"tepe yönetimin sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumu, yöneticinin/şefin sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumu, iletişim fırsatları ve çalışanın sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumu"* boyutlarıyla ölçümlenmiştir. Örgütsel adalet ise Yılmaz'ın (2007) çalışmasındaki, *dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti* boyutlarıyla incelenmiştir. Bu çalışmada da belirtilen iki çalışmadaki boyutlar dikkate alınarak veri toplama aracı oluşturulmuştur.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket formunun ilk bölümünde örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutum ölçeği (22 ifade) ve örgütsel adalet ölçeğine (20 ifade) ait ifadeler yer almıştır. Örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutum ölçeğinin İngilizce'den Türkçe'ye çevirisinde Brislin, Lonner ve Thorndike (1973) tarafından ifade edilen beş aşamalı yöntemden yararlanılmıştır. Bu yöntemde; orijinal dilden hedef dile tercüme, yapılan ilk tercümenin incelenmesi, orijinal dilde yeniden tercüme, orijinal dile yönelik yapılan tercüme ile kullanılan ölçeğin, uzmanlarla birlikte son değerlendirmenin yapılması aşamalarından oluşmaktadır. Örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutum ölçeğindeki ifadelerden bazıları şu şekildedir; *"Şirket üst yönetimi, çalışanlarını şirketle ilgili konularda anlaşmazlıklarını ifade etmeleri yönünde teşvik eder."*, *"Şirketle ilgili konularda anlaşmazlıklar yaşarsan, bu üst yönetim tarafından sadakat eksikliği olarak algılanabilir.(R)"*, *"Yöneticimin, çalışma arkadaşları arasında çıkan çatışmaların üstesinden geldiğine inanıyorum."*, *"Diğer departmanlardaki meslektaşlarım ile iletişimimiz iyidir."* Belirtilen bu iki ölçme aracındaki ifadelerle ilgili bölümde katılımcıların demografik niteliklerin ait (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan sektör ve kıdem) sorular dahil edilerek anket formu oluşturulmuştur. İlgili form, çevrimiçi anket formunun doldurulması yoluyla ve de araştırmacı tarafından elden dağıtılma şeklinde toplanmıştır.

3.4. Veri Analizi

Örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutum ölçeğindeki ilk üç boyut için, "1:Kesinlikle Katılmıyorum"dan "5:Kesinlikle Katılıyorum"a, dördüncü boyutun ilk dört ifadesi "1:Asla"dan "5:Daima" ve son üç ifadesi ise "1:Çok büyük zorlukla"dan "5:Kolaylıkla"ya şeklinde değerlendirilmiştir. Örgütsel adalet ölçeği "1:Kesinlikle Yanlış"tan "5:Kesinlikle Doğru"ya biçiminde değerlendirilmiştir. Veriler, SPSS for Windows 18.0 paket programında analiz edilmiş olup, veri analizinde tanımlayıcı istatistik tekniklerden; aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Verilerin normal dağılımı için Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmış ve verilerin normal şekilde dağıldığı belirlenmiştir. Böylelikle veri analizinde parametrik testlerin kullanılmasının uygun olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ölçeklerin yapı geçerliliğini tespit etmek amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. Yine araştırmadaki ölçeklerin güvenilirlikleri için Cronbach alpha değerleri bulunmuştur. Güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutum ölçeği ve örgütsel adalet ölçekleri için Cronbach alpha değerleri sırasıyla; 0,915 ve 0,942'tir. Bu skorlar sosyal bilimlerdeki çalışmalar için oldukça iyi bir değer olarak belirlenmiştir (Kalaycı, vd.2005). Araştırmadaki hipotezler için ise t-testi, tek yönlü varyans analizi ve Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

3.5. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya, farklı sektörlerde çalışanlar katılmıştır (n=131). Araştırma örnekleminin sosyo-demografik özelliklerine ait genel bilgiler şöyledir: Araştırmaya katılanların 61'i erkek (%46,6) ve 70'i (%53,4) kadındır. Katılımcıların 72'si (%55) üniversite, 41'i yüksek lisans ve doktora (%31,2) ve 18'i lise-önlisans (%13,8) mezunudur. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, 69'u (%52,7) 26-33 yaş aralığında, 36'sı (%27,5) 36 yaş ve üzeri grupta, 25'i ise (%19) 34 ve üzeri yaş aralığındadır. Bu soruyu yanıtlamayan 1 kişi

(%0,8) bulunmaktadır. Katılımcıların 8'i (%6,1) kamu, 123'ü ise (%93,9) özel sektörde çalışmaktadır. Örgüt kademeleri ise, 1-4 yıl arası 58 kişi (%44,3), 1 yıldan az 28 kişi (%21,4), 4-7 yıldan az 16 kişi (%12,2) ve 7-10 yıldan az 16 kişi (%12,2) ve 10 yıl ve üzeri 13 kişi (%9,9) olarak belirlenmiştir. Araştırma örnekleminin demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Değişkenler		Frekans	%
Cinsiyet	Erkek	61	46,6
	Kadın	70	53,4
Eğitim Durumu	Lise-Önlisans	18	13,8
	Üniversite	72	55,0
	Y.lisans ve Doktora	41	31,2
Yaş Grubu	18-25 yaş arası	36	27,5
	26-33 yaş arası	69	52,7
	34 yaş ve üzeri	25	19,0
	Yanıtlamayan	1	0,8
Örgüt Kademeleri	1 yıldan az	28	21,4
	1-4 yıldan az	58	44,3
	4-7 yıldan az	16	12,2
	7-10 yıldan az	16	12,2
	10 yıl ve üzeri	13	9,9

Örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutum ve örgütsel adalet ölçeklerindeki ifadelerin yapısal olarak geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinin yapılabilmesi için örneklem büyüklüğü önem arz etmektedir. Genel olarak 100-200 arası katılımcının analiz için yeterli olduğu belirtilmektedir (Akgül ve Çevik, 2005). Bu araştırma, 131 katılımcı ile gerçekleştirilmiş olup, faktör analizi için yeterli sayıya ulaşılmıştır.

Faktör analizine ilişkin sonuçlar varimax rotasyonu ile belirlenmiştir. Analiz esnasında faktör sayısının kaç olması gerektiğine yönelik herhangi bir sınırlama getirilmemiş olup, öz-değeri 1.00'den büyük olan faktörler ölçeğin belirlenmesine dahil edilmiştir. Literatürde faktörlere ilişkin yük değerinin 0.45 ya da daha yüksek olması faktör seçimi için uygun bir ölçü olarak kabul edilmektedir. Ancak uygulamada ölçekte az sayıda ifade olması durumunda bu sınır değer, 0.30'a kadar inebilmektedir (Büyüköztürk, 2007). Bu araştırmada faktör yükleri için alt kesim noktası 0.40 olarak belirlenmiştir.

Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda faktör analizi için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümüne ilişkin örnekleme yeterliliğinin kabul edilebilir en alt sınırı 0,50'dir (Özdemir, 2010; Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010). Temel Bileşenler Analizi (sonucunda, KMO ölçümüne ilişkin değerler sırasıyla; 0,861 ve 0,914 olarak hesaplanmıştır. Bulunan bu değerler, sosyal bilimler açısından iyi olarak nitelendirilmektedir. Her iki ölçek için Bartlett küresellik testi sonucu ise 0,000 olarak bulunmuştur. Bartlett testi değerinin yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık ($p < 0.001$) taşıması, araştırma verilerinin farklı istatistiksel analizler için elverişlilik derecesinin yüksek olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda bu test, örnekleme ilişkin verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Kalaycı, vd., 2005). Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi sonuçları ve Cronbach alpha güvenilirlik değerleri Tablo 2'de yer almaktadır.

Faktör analizinin sonucuna göre, örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumları etkileyen boyutlara ilişkin ifadelerin oluşturduğu faktörler ve bu faktörlere ait yük değerlerine ilişkin aralıklar; faktör

1 çalışanın sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumu boyutu (0,545-0,826), faktör 2 yöneticinin sessizliğin

azaltılmasına yönelik tutumu boyutu (0,851-0,919), faktör 3 iletişim fırsatları boyutu (0,415-0,770) ve faktör

4 tepe yönetimin sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumu boyutu (0,753-0,813) olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi neticesinde dört faktör elde edilmiştir. Elde edilen bu faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %61,7'ir ve iyi bir değer olarak belirlenmiştir. Birinci faktör, varyansın %19,8'ini, ikinci faktör %15,9'unu, üçüncü faktör %14,5'inin ve dördüncü faktör ise %11,3'ünü açıklamaktadır. Örgütsel adaleti

etkileyen boyutlara ilişkin ifadelerin faktörler ve faktör yük değerleri ise faktör 1 **etkileşim adaleti** boyutu (0,483-0,834), faktör 2 **dağıtım adaleti** boyutu (0,595-0,727) ve faktör 3 **işlem adaleti** (0,561-0,834) olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonucu üç faktör elde edilmiştir. Bu faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %64,5 olup, iyi bir değer olarak iyi bir değer olarak belirlenmiştir Birinci faktör, varyansın %29'unu, ikinci faktör %19,6'sını ve üçüncü faktör ise %15,9'unu açıklamaktadır (Tablo 2).

Tablo 2: Örgütsel Sessizliğin Azaltılmasına Yönelik Tutum ve Örgütsel Adalet Ölçeklerinin Faktör Analizi ile Güvenilirlik Değerleri Sonuçları

Ölçekler ve Faktör Yapıları	Özdeğer	Açıklanan varyans	Kümülatif varyans yüzdesi	Cronbach alpha (α)
Örgütsel Sessizliğin Azaltılmasına Yönelik Tutum Ölçeği (α:0,915)				
Faktör 1: Çalışanın sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumu	4,356	19,802	19,802	0,881
Faktör 2: Yöneticinin sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumu	3,511	15,958	35,760	0,850
Faktör 3: İletişim fırsatları	3,185	14,476	50,237	0,832
Faktör 4: Tepe yönetimin sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumu	2,490	11,320	61,556	0,826
Örgütsel Adalet Ölçeği (α:0,942)				
Faktör 1: Etkileşim adaleti	5,800	29,002	29,002	0,928
Faktör 2: Dağıtım adaleti	3,924	19,620	48,622	0,851
Faktör 3: İşlem adaleti	3,184	15,920	64,542	0,834

Araştırmaya ait tanımlayıcı istatistik sonuçları (Tablo.3) incelendiğinde; örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutum ölçeğine ait ortalama \bar{x} : 3,24 (σ : 0,65) olarak hesaplanmış ve yanıtlayanların "katılıyorum" şeklindeki seçeneğe yakın yanıtlar verdikleri görülmüştür. Ölçeği oluşturan boyutlara ait ortalamalarda ise; en yüksek "çalışanın sessizliğin azaltılmasına yönelik davranışı" boyutudur. Bu boyut için \bar{x} : 3,37 (σ : 0,77) olurken, "tepe yönetimin sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumu" boyutunun ise \bar{x} : 2,80 (σ : 0,98) ile en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ölçeğin tümü incelendiğinde çalışanların ve yöneticilerin iletişim fırsatları sunulduğunda, örgütsel konulara yönelik ses çıkarabileceklerini göstermektedir. Ancak tepe yönetimlerin, çalışanlarının seslerini çıkarmasına yönelik desteğinin düşük olduğu yönünde bir tutum oluşmuştur.

Örgütsel adalet ölçeğinin ortalama değeri \bar{x} : 3,20 (σ : 0,75) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre örgütsel adaletle yönelik ifadelerde katılımcılar "doğru" şeklindeki cevaba yakın değerlendirmeler yapmışlardır. Örgütsel adaletin boyutları bakımından ölçek incelendiğinde; en yüksek "etkileşim adaleti" boyutunun \bar{x} : 3,33 (σ : 0,85), en düşük ise işlem adaleti boyutunun \bar{x} : 3,00 (σ : 0,83) olduğu görülmektedir (Tablo 2). Bu sonuçlar, örgütsel adalet algısı ile ilgili ifadelerde çalışanların adil şekilde kaynakların dağıtıldığını, bu dağıtım esnasında kişilerarası iletişim ve etkileşim kanallarının açık olduğunu göstermekle birlikte, prosedürlerdeki işleyiş açısından çalışanların kararsızlıklarını yaşadıklarını aklı getirmektedir.

Tablo 3. Araştırma Ölçeklerine ve Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistik Analizler

Ölçekler ve Boyutlar	X	ss
Örgütsel Sessizliğin Azaltılmasına Yönelik Tutum (tüm ölçek)	3,24	0,65
Tepe yönetimin sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumu	2,80	0,98
Yöneticinin sessizliğin azaltılması yönelik tutumu	3,18	0,91
İletişim fırsatları	3,34	0,77
Çalışan sessizliği davranışı	3,37	0,77
Örgütsel Adalet (tüm ölçek)	3,20	0,75
Dağıtım adaleti	3,14	0,81
İşlem adaleti	3,00	0,95
Etkileşim adaleti	3,33	0,85

3.6. Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

Araştırma kapsamında, katılımcıların örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin varlığı sınanmıştır. Bu çerçevede araştırmanın ana hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

H_1 : Çalışanların örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumları ile örgütsel adalet algılamaları arasında ilişki vardır.

Çalışanların örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelemesi için yapılan korelasyon analizi sonucunda, değişkenler arasında pozitif yönlü güçlü derecede bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş ($p < 0,01$ ve $r: 0,781$) ve **H_1 hipotezi kabul** edilmiştir. Bu sonuç, çalışılan örgütteki örgütsel adalet algılamasının, çalışanların sessizliğin azaltılmasına yönelik olumlu yöndeki tutumlarını geliştirebileceği şeklindeki temel hipotezi doğrulamaktadır.

Çalışmada elde edilen bu olumlu ilişkiyi daha iyi açıklayabilmek için örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik boyutlarla, örgütsel adaletin boyutları arasındaki ilişkiler de incelenmiştir (Tablo 3).

Tablo 3: Örgütsel Sessizliğin Azaltılmasına Yönelik Tutum İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	2	4	7					
Örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutum-genel (1)	1							
Çalışanın sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumu (2)	,782** 000	1						
Yöneticinin sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumu (3)	,794** 000	,434** ,000						
İletişim fırsatları (4)	,837** ,000	,474** ,000	,601** ,000					
Tepe yönetimin sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumu (5)	,668** ,000	,435** ,000	,420** ,000	,439** ,000				
Örgütsel adalet (6)	,781** ,000	,586** ,000	,644** ,000	,711** ,000	,427** ,000			
Dağıtım adaleti (7)	,692** ,000	,520** ,000	,543** ,000	,660** ,000	,363** ,000	,876** ,000	1	
İşlem adaleti (8)	,568** ,000	,452** ,000	,498** ,000	,469** ,000	,305** ,000	,764** ,000	,562** ,000	
Etkileşim adaleti (9)	,747** ,000	,549** ,000	,618** ,000	,684** ,000	,419** ,000	,946** ,000	,743** ,000	,596** ,000

* $p < .05$, ** $p < .01$, $N=131$

Ayrıca literatür çerçevesinde demografik değişkenler ile örgütsel sessizliğin azaltılması yönündeki tutumlar arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla şu şekilde hipotezler oluşturulmuştur:

H_{2a}: Cinsiyete göre, örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumlar farklılık göstermektedir.

Farklılıkların cinsiyete göre incelendiği t-testine göre, örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumlar farklılık göstermemektedir ($p:0,602 > 0,05$). Bu çerçevede farksızlığa ilişkin tanımlayıcı istatistiki analizler incelendiğinde erkeklerin \bar{x} : 3,27 (σ : ,66) ve kadınların \bar{x} : 3,21 (σ : ,64) olarak hesaplanmıştır. Buradan hareketle erkeklerin ve kadınların, örgütsel sessizliğin azaltılması yönünde aynı doğrultuda düşündükleri ifade edilebilir. H_{2a} hipotezi reddedilmiştir.

H_{2b}: Eğitim durumuna göre, örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumlar farklılık göstermektedir.

Katılımcıların örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumlarının, eğitim durumuna göre farklılıklarının ele alındığı tek yönlü varyans analizi sonucunda, bu iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir ($p:0,661 > 0,05$). Bu doğrultuda, eğitim faktörüne ilişkin farksızlıklar incelendiğinde; önlisans \bar{x} : 3,34 (σ : 0,49), üniversite \bar{x} : 3,24 (σ : 0,62) ve yüksek lisans/doktora \bar{x} : 3,17 (σ : 0,75) olarak hesaplanmıştır. Buradan hareketle eğitim seviyesi arttıkça örgütsel sessizliğin azaltılması yönündeki tutum değerlendirmeleri düşmektedir. Ancak bu düşüş istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa yol açmamaktadır. H_{2b} hipotezi reddedilmiştir.

H_{2c}: Kıdeme göre, örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumlar farklılık göstermektedir.

Katılımcıların örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumlarının, kıdem değişkeni doğrultusunda farklılıklarının ele alındığı tek yönlü varyans analizine göre, bu iki değişken arasında istatistiki açıdan herhangi bir farklılığın olmadığı görülmüştür ($p: 0,732 > 0,05$). Bu çerçevede, kıdem yılına ilişkin farksızlığa ait tanımlayıcı istatistiki analizler incelendiğinde; ortalamaların 3,17 ile 3,36 arasında değiştiği ve birbirine çok yakın değerler aldığı hesaplanmıştır. Bu doğrultuda kıdem değişkeninin, örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumlar üzerinde herhangi bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. H_{2c} hipotezi reddedilmiştir.

H_{2d}: Yaşa göre, örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumlar farklılık göstermektedir.

Katılımcıların örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumlarının, yaş değişkenine göre farklılıklarının ele alındığı tek yönlü varyans analizi sonucunda, belirtilen değişkenler arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir ($p: 0,206 > 0,05$). Bu doğrultuda, yaş faktörüne ilişkin farksızlıklar incelendiğinde; 18-25 yaş aralığında \bar{x} : 3,35 (σ : 0,54), 26-33 yaş aralığında \bar{x} : 3,14 (σ : 0,69), 34 ve üzeri yaş aralığında \bar{x} : 3,33 (σ : 0,66) olarak hesaplanmıştır. Buradan hareketle yaş arttıkça örgütsel sessizliğin azaltılması yönündeki tutum önce düşmekte sonradan tekrar artmaktadır. Ancak bu eğilimler istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa yol açmamaktadır. H_{2d} hipotezi reddedilmiştir.

4. Sonuç ve Öneriler

Örgütlerin temel rekabet avantaj kaynağı çalışanlarıdır. Çalışanlarına söz hakkı tanıyan ve gelişimleri için destekleyen örgütlerin ekonomik, kültürel ve sosyal değişimler karşısında ayakta

kalabilmeleri daha kolaydır. Çalışanların daha fazla katılımcı olabilmeleri ve seslerini çıkarabilmeleri ise, adalet duyguları ile ilintili olarak düşünülmektedir. Çünkü örgütünde adil uygulamaların varlığını hisseden çalışanlar kendilerini daha iyi ifade edebilme imkanına sahip olabilecektir. Diğer taraftan örgütlerdeki adil olmayan yönetim şekilleri, kararlar, uygulamalar ve işlemler çalışanların sessizlik eğiliminde oldukça etkilidir. Her ne kadar çalışanların kişisel çıkarlarını koruma isteği ve beklentileri sessiz kalma davranışını beraberinde getirecek bile olsa, bu durumdan en çok etkilenecek olan örgütün kendisidir.

Bu araştırmada, çalışanların örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumları ile örgütsel adalet arasındaki ilişki ele alınmıştır. Ayrıca çalışanların örgütsel sessizliğe yönelik tutumlarının demografik özellikler bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığı da belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde, örgütsel sessizliğin azaltılması yönündeki tutumların, örgütsel adalet ile pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürdeki araştırmalar ile; Demir (2014), Tülübaş ve Celep (2012) ile Tangirarala ve Ramanujam (2008) benzerlik arz etmektedir.

Örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumlar ile demografik özellikler arasındaki ilişkilerde çalışanların cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre istatistiki olarak anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Bu değişkenlerin tümü için çalışanların birbirine yakın değerlendirmeler yaptıkları ve genellikle çalışanların örgütsel sessizliğin azaltılması yönünde tutumlara sahip oldukları görülmektedir. Literatürdeki bazı çalışmalarda Çınar vd. (2013) ile Yirik vd.(2012), örgütsel sessizliğin demografik değişkenlerin farklılık gösterdiği görülürken, bazı çalışmalarda -Ehtiyar ve Yanardağ(2008)- ise farklılık görülmemektedir. Bu çalışmada da demografik değişkenlerin herhangi bir farklılık oluşturmadığı saptanmıştır. Bunun nedeni olarak da farklı sektörlerde çalışanlardan seçilen bir örneklemin bu sonucu ortaya çıkardığı düşünülmektedir.

Örgütsel sessizliğin azaltılması ile ilgili çalışanların, özellikle tepe yönetimlerin konuya ilişkin desteğinin çok fazla olmadığı yönünde bir tutuma sahip olduğu görülmektedir. Bu tutumun olumlu yöne çevrilebilmesi için örgütsel iletişim kanallarını açık hale getirebilecek bir takım uygulamalara (örn: öneri – şikayet prosedürlerinin düzenlenmesi, açık kapı politikası vb.) yer verilmesi yararlı olabilir. Tepe yöneticilerinin kendilerini dinlediklerini düşünen çalışanlar görüşlerini daha rahat ifade edebilirler. Böylelikle örgütleri ile ilgili problemlere yönelik hızlı ve doğru öneriler getirebilirler. Bu yöndeki bir iletişim aynı zamanda çalışmadaki etkileşim adaleti ile de ilişkili olabilecektir. Nitekim örgütsel sessizliğin azaltılması yönündeki tutum ile etkileşim adaleti arasındaki ilişki pozitif yönlü ve yüksek derecede çıkmıştır.

Konuya ilişkin sonraki çalışmalarda ise, farklı sektörlerin çalışmaya dahil edilmesi ve örneklem

sayısının daha da artırılması neden-sonuç ilişkilerinin tespitine yönelik istatistiki olarak anlamlı sonuçlar

ortaya çıkarılabilecektir. Tüm bu değerlendirmeler neticesinde, organizasyon yöneticilerinin örgütsel performansı artırabilmek için, örgütsel sessizliği azaltabilecek uygulamalara daha fazla yer vermelidirler.

KAYNAKÇA

- AKGÜL, Aziz & ÇEVİK, Osman (2005). *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. 2.bs. Ankara: Emek Ofset.
- ALPARSLAN, Ali Murat & KAYALAR, Murat (2012). "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt4, Sayı.6, ss.136-147
- BAGHERİ, Ghodratollah, ZAREİ, Reihaneh. ve AEEN, Mojtaba Ni (2012). "Organizational Silence: Basic Concepts and Its Development Factors", *Ideal Type of Management*, Cilt.1, Sayı.1, ss. 47- 58.
- BAĞCI, Zübeyir (2013). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt .9, Sayı.19, ss.163-184.
- BOWEN, Frances & BLACKMON, Kate (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*. Cilt.40, Sayı.6, ss.1393-1417
- BRİSLİN, Richard W., LONNER, Walter Joseph & Thorndike, Robert Mann (1973). *Cross Cultural Research Methods*. USA, New York: John Willey&Sons Publications.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 7.bs. Ankara: Pegem Yayıncılık
- CİHANGİROĞLU, Necmettin & YILMAZ, Ali (2010). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Sayı:19, ss.194-213
- COLQUITT, Jason A (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*. Cilt.86, Sayı.3, ss.386-400
- ÇAKICI, Ayşehan (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalın Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt.17, Sayı.1, ss.117-134.
- ÇAKICI, Ayşehan (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Sessizliği Tetikleyen Dinamikler", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.16 , Sayı.1, ss.145-162.
- ÇINAR, Orhan., KARCIOĞLU, Fatih & ALİOĞULLARI, Zişan Duygu (2013). "The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum-Turkey", *9th International Strategic Management Conference Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Cilt. 99, ss.314-321.

- DYNE, Linn Van., ANG, Soon ve BOTERO, Isabel C (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, Cilt.40, Sayı.6, ss.1359-1392.
- DUAN, Jinjuan, LAM, Wing, CHEN, Ziguang & ZHONG, Jian An (2010). "Leadership Justice, Negative Organizational Behaviors, and The Mediating Effect of Affective Commitment", *Social Behavior and Personality*. Cilt.38, Sayı.9, ss.1287-1296
- DEMİR, Mahmut (2014). "İşgörenlerin Adalet Algılamaları Kapsamında Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisi İle İlişkisi. *International Journal of Human Sciences*", Cilt.11 Sayı.1, ss. 1095-1113.
- DEMİR, Mahmut & ŞEN-DEMİR, Şirvan (2012). "Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği", *Milli Eğitim Dergisi*. Cilt. 41 , Sayı.193, ss.184-199
- EHTİYAR, Rüya & YANARDAĞ, Melek (2008). "Organizational Silence: A Survey On Employees Working in a Chain Hotel", *Tourism and Hospitality Management*. Cilt.14, Sayı.1, ss. 51-68,
- GARG, Pooja, RASTOGLI, Renu. & KATARIA, Aakanksha (2013). "The Influence of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviour", *International Journal of Business Insights & Transformation*. Cilt. 6, Sayı.2, ss. 84-93.
- GREENBERG, Jerald (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*. Cilt.16 Sayı.2, ss.399-432.
- 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*. Cilt 2, ss.107-134.
- JACOBS, Gabriele, BELSCHAK, Frank D. & HARTOG, Deanne N. Den (2014). "(Un)Ethical Behavior and Performance Appraisal: The Role of Affect, Support, and Organizational Justice", *Journal of Business Ethics*. Cilt. 121, ss. 63-76.
- İŞCAN, Ömer Faruk. ve NAKTİYOK, Atılhan (2004). "Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Alguları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt.59, Sayı.1, ss.181-201.
- KAHVECİ, Gökhan. & Demirtaş, Zülfü (2013). "Öğretmenler için Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt.12, Sayı.43, ss.167-182.
- KALAYCI, Şeref. (Ed.) (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (1.bs, s:319-332; 401-419)*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- KARACA, Hasan (2013). "An Exploratory Study on The Impact of Organizational Silence in Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case", *European Scientific Journal*. Cilt.9, Sayı.23, ss. 38-50.
- KAYA, Pir Ali (2000). "Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme", *Nusret Ekin'e Armağan, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları*, Yayın No:38, ss.229-244
- KILIÇ, Gonca, TUNÇ, Tülin., SARAÇLI, Sinan & KILIÇ, İbrahim (2013). "Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*. Cilt.5, Sayı.1, ss. 17-32.
- AL-ABR ROW, Hadi A., ARDAKANİ, Mohammed Saker, HAROONİ, Alireza & POUR, Hamidreza Moghaddam (2013). "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Justice Components and their Role in Job Involvement in Education", *International Journal of Management Academy*. Cilt.1, Sayı.1, ss. 25-41.
- LU, Jie ve XIE, Xiajuan (2013). "Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise", *Asian Social Science*. Cilt.9, Sayı.17, ss.47-52.
- MOHAMED, Salwa Attia (2014). "The Relationship between Organizational Justice and Quality Performance among Healthcare Workers: A Pilot Study", *Hindawi Publishing Corp. Scientific World Journal*. ss.1-7.
- MORRISON, Elizabeth W (2011). "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research", *The Academy of Management Annals*. Cilt.5, Sayı.1, ss.373-412.
- MILLIKEN, Frances J., MORRISON, Elizabeth W., & HEWLIN, Patricia. F (2003). "An exploratory study of employee silence; issues that employees don't communicate upward and why", *Journal of Management Studies*. Cilt.40, Sayı 6, ss. 1453-1476.
- MORRISON, Elizabeth., & MILLIKEN, Frances J (2000). "Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic World", *Academy of Management Review*, Cilt.25, ss.706-725.
- NIKMARAM, Sahar, GHARIBI, Hamideh Yamchi, SHOJAIL, Samereh, ZAHIRANI, Maryam Ahmadi & ALVANI, Seyed Mehdi (2012). "Study on Relationship between Organizational Silence and commitment in Iran", *World Applied Sciences Journal*. Cilt.17, Sayı.10, ss. 1271-1277.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2004). "Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusalığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. Cilt.59, Sayı.3, ss.181-202.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt. 21, ss.77-96.
- ÖZER, Pınar Süral ve URTEKİN, Gültün Eker (2007). "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt. 28, ss.107-125.
- ÖZDEMİR, Ali (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ÖZGAN, Habib ve KÜLEKÇİ, Ebru (2012). "Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri", *E-international Journal of Educational Research*. Cilt. 3, Sayı.4, ss. 33-49
- ÖZTUĞ, Özhan. & BAŞTAŞ, Mert (2012). "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt.2, ss.125-133
- QUINN, Robert E. ve SPREITZER, Gretchen M (1997). "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamics*. Cilt.26, Sayı.2, ss.37-49
- PANAHI, Belal., VEISEH, SeidMahdi., DIVKHAR, Said ve KAMARI. Farideh (2012). "An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment", *Management Science Letters*, Cilt.2, ss.735-744.
- PARK, ChongWoo & KEIL, Mark (2009). "Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model", *Decision Sciences*. Cilt. 40, Sayı.4, ss.901-918.
- PHILIPS, Diane (1994). "The Functions Of Silence Within The Context of Teacher Training", *ELT Journal Volume* Cilt.48, Sayı.3, ss.266-271.
- PINDER, Craig C. & HARLOS, Karen P (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Research Management*. Cilt. 20, ss.331-369.
- POYRAZ, Kemal, KARA, Hakan & Çetin, Seydi Ahmet (2009). "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 9, ss.71-91
- PREMEAUX, Sonya Fontenot & BEDEIAN, Arthur G (2003). "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace", *Journal of Management Studies*. Cilt.40 , Sayı.6, ss.1537-1562.
- SİPAHİ, Beril, YURTKORU, E.Serra. & ÇİNKÖ, Murat (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- TANGIRALA, Subrahmaniam ve RAMANUJAM, Rangaraj (2008). "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*. Cilt. 61, ss.37-68.

- TÜLÜBAŞ, Tijen & CELEP, Cevat (2012). "Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: The mediating role of trust in supervisor", *Procedia - Social and Behavioral Sciences, CY-ICER*. Cilt. 47, ss.1221-1231.
- TUTAR, Hasan (2007). "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. Cilt.12, Sayı.3, ss.97-120.
- ULUKÖY, Metin (2014). "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Duyguları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:39, ss.213-225
- VAKOLA, Maria ve BOURADAS, Dimitris (2005). "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation", *Employee Relations*. Cilt.27, Sayı.5, ss.441-458.
- YAMAN, Erkan. ve RUÇLAR, Kayhan (2014). "Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik", *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*. Cilt. 4, Sayı.1, ss.36-50.
- YENİÇERİ, Özcan., DEMİREL, Yavuz. ve SEÇKİN, Zeliha (2009). "Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt. 11, Sayı.16, ss.83-99
- YELBOĞA, Atilla (2012). "Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Ege Akademik Bakış*, Cilt.12,Sayı.2, ss.171-182.
- YILDIRIM, Fatma (2007). "İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. Cilt. 62, Sayı.1, ss.254-278
- YİRİK, Şevket, YILMAZ, Yusuf, DEMİREL, Osman Nuri, YILMAZ, Yıldırım., AKGÜN, Abdullah., & KINAY, Hasan (2012). "Analysis of The Hotel Personnel's Conceptions Of Organizational Justice, Organizational Silence, Mobbing, Organizational Commitment In Terms of Demographic Variables", 3rd International Symposium on Sustainable Development, May 31 - June 01. Sarajevo, ss.82-94
- WHITESIDE, David.B. & BARCLAY, Laurie J (2013). "Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes", *Journal of Business Ethics*. Cilt.116, ss.251-266
- ZEHİR, Cemal. & ERDOĞAN, Ebru (2011). "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance", *Procedia Social and Behavioral Sciences 7th International Strategic Management Conference*. Cilt.24, ss.1389-1404