T.C.

BİLECİK ŞEYH EDEBALİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACILIK ROLÜ: SERAMİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

MİNE ÖZER MUTLU

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. İSA İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2026

10505278

T.C.

BİLECİK ŞEYH EDEBALİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACILIK ROLÜ: SERAMİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

MİNE ÖZER MUTLU

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. İSA İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2026

10505278

BEYAN

"Etik Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Seramik Sektöründe Bir Araştırma" adlı doktora tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel araştırma ve etik kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

<table>
<tr><td colspan="4">Bu çalışmanın,
Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), TÜBİTAK veya benzeri kuruluşlarca desteklenmesi durumunda; projenin ve destekleyen kurumun adı proje numarası ile birlikte, ETİK KURUL onayı alınması durumunda ise ETİK KURUL tarih karar ve sayı bilgilerinin beyan edilmesi gerekmektedir.</td></tr>
<tr><td>DESTEK ALINMIŞTIR</td><td>☐</td><td>DESTEK ALINMAMIŞTIR</td><td>☒</td></tr>
<tr><td colspan="4">Destek alındı ise;</td></tr>
<tr><td colspan="4">Destekleyen Kurum:</td></tr>
<tr><td>Desteğin Türü</td><td></td><td colspan="2">Proje Numarası</td></tr>
<tr><td>1- BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)</td><td>☐</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>2- TÜBİTAK</td><td>☐</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>3-Diğer:
……</td><td>☐</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="4">ETİK KURUL Onayı ☒</td></tr>
<tr><td colspan="2">ETİK KURUL karar tarih/sayı</td><td colspan="2">24.09.2024/27</td></tr>
</table>

Mine ÖZER MUTLU

.../.../2026

İmza

ÖN SÖZ

"Etik Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Seramik Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı tezimin hazırlanması sürecinde ilgi ve desteğini her zaman hissettiğim değerli danışmanım Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU'na, tez izleme komitesinde yer alarak bilgi ve deneyimleri ile çalışmama kıymetli katkılar sunan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Sevgi GÖNÜLLÜOĞLU'na, görüş ve önerileriyle çalışmama yön veren değerli hocam Prof. Dr. Aykut EKİNCİ'ye, tez savunmasına katılarak değerli görüş ve önerilerini aktaran Prof. Dr. Hakan KARA ve Doç. Dr. Rıdvan KOCAMAN hocalarıma teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Çalışmalarım sırasında manevi desteklerini esirgemeyen hocam Prof. Dr. Meral EROL FİDAN'a, analizlerde yardımcı olan Dr. Ögr. Üyesi Bülent TURAN'a ve anketlerde daha çok kişiye ulaşmamı sağlayan SMMM Hasan CİNİT'e,

Bu günlere gelmemdeki en büyük destekçilerim canım annem ve canım babama, her zaman yanımda oldukları için canım kardeşlerim Büşra ÖZER ve Esra AY'a ve canım yeğenim Yusuf KARAKÖZ'e

Bu uzun ve zorlu süreçte sabrı, anlayışı ve desteğiyle bana güç veren sevgili eşim Dr. Öğr. Üyesi Salih MUTLU' ya ve varlığıyla hayatıma anlam katan canım kızım Nisa MUTLU'ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Mine ÖZER MUTLU

2026

ÖZET

ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACILIK ROLÜ: SERAMİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırmanın temel amacı, etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü incelemektir. Ayrıca araştırmada, etik liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algılarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı da analiz edilmiştir. Araştırmanın örneklemini, EBK (Eskişehir, Bilecik ve Kütahya) Seramik İş Kümesi'nde faaliyet gösteren seramik fabrikalarında beyaz yaka olarak çalışan 323 kişi oluşturmaktadır. Veriler anket yöntemiyle toplanmış; analizlerde tanımlayıcı istatistikler ile korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular, etik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin örgütsel sessizliğin kabullenici ve savunmacı sessizlik alt boyutları için de geçerli olduğu, ancak örgüt yararına sessizlik boyutu için geçerli olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü analiz edilmiş ve örgütsel adalet algısının bu ilişkide tam aracı rol üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Adalet

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION IN THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL SILENCE: A STUDY IN THE CERAMIC INDUSTRY

The primary aim of this study is to examine the mediating role of organizational justice perception in the relationship between ethical leadership and organizational silence. In addition, the study analyzes whether employees' perceptions of ethical leadership, organizational silence, and organizational justice differ according to their demographic characteristics. The sample of the research consists of 323 white-collar employees working in ceramic factories operating within the EBK (Eskişehir, Bilecik, and Kütahya) Ceramic Industry Cluster. Data were collected through a survey method, and descriptive statistics, correlation analysis, and regression analysis were employed. The findings indicate a significant and negative relationship between ethical leadership and organizational silence. This relationship is also found to be valid for the acquiescent and defensive silence sub-dimensions of organizational silence, whereas no significant relationship is observed for prosocial silence. Furthermore, significant relationships are identified between organizational justice perception and organizational silence. The mediating role of organizational justice perception in the relationship between ethical leadership and organizational silence is analyzed, and the results reveal that organizational justice perception plays a full mediating role in this relationship.

Keywords: Ethical Leadership, Organizational Justice, Organizational Silence

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ i

ÖZET ii

ABSTRACT iii

İÇİNDEKİLER iv

TABLOLAR LİSTESİ vii

ŞEKİLLER LİSTESİ ix

1. GİRİŞ 1

2. ETİK LİDERLİK 4

2.1. Etik Liderlik Kavramı 4

2.2. Etik Liderliğin Teorik Temelleri 5

2.2.1. Sosyal Öğrenme Teorisi 5

2.2.2. Sosyal Mübadele Teorisi 7

2.3. Etik Liderlik Boyutları 8

2.4. Etik Liderlik ile İlgili Çalışmalar 10

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK 18

3.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramı 18

3.2. Örgütsel Sessizliğin Kuramsal Temelleri 20

3.2.1. Fayda Maliyet Analizi Kuramı 20

3.2.2. Beklenti Kuramı 21

3.2.3. Sessizlik Sarmalı Kuramı 21

3.2.4. Kendini Uyarlama Kuramı 23

3.2.5. Mum Etkisi 24

3.2.6. Abilene Paradoksu 25

3.3. Örgütsel Sessizliğin Boyutları 26

3.3.1. Kabullenici (Uysal) Sessizlik 28

3.3.2. Savunmacı (Korunma/Kendini Koruma Amaçlı) Sessizlik 28

3.3.3. Örgüt Yararına (Koruma Amaçlı) Sessizlik 29

3.4. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri 29

3.4.1. Yönetsel Nedenler 30

3.4.2. Bireysel Nedenler 31

3.4.3. Örgütsel Nedenler 32
3.5. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Çalışmalar 33
4. ÖRGÜTSEL ADALET 38
4.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramı 38
4.2. Örgütsel Adaletin Önemi 39
4.3. Örgütsel Adalet Teorileri ve Modelleri 40
4.3.1. Reaktif- İçerik Teorileri 40
4.3.2. Proaktif–İçerik Teorileri 41
4.3.3. Reaktif Süreç Teorileri 42
4.3.4. Proaktif süreç teorileri 43
4.4. Örgütsel Adaletin Boyutları 44
4.4.1. Dağıtımsal Adalet 44
4.4.2. İşlemsel Adalet (Süreç Adaleti) 45
4.4.3. Etkileşimsel (Kişilerarası) Adalet 47
4.5. Örgütsel Adalet İle İlgili Çalışmalar 48
4.6. Etik Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet Alan Yazını Temelinde Hipotezlerin Belirlenmesi 52
5. YÖNTEM 60
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 60
5.2. Araştırma Soruları 60
5.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri 60
5.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi 62
5.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem 62
5.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 63
5.6.1. Etik Liderlik Ölçeği 63
5.6.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği 64
5.6.3. Örgütsel Adalet Ölçeği 64
5.7. Araştırmanın Kısıtları 64
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI 66
6.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler 67
6.2. Güvenilirlik Analizleri ve Ölçeklere Ait İstatistiki Bilgiler 68
6.2.1. Etik Liderlik Ölçeğine Ait Bilgiler 68
6.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Bilgiler 69

6.2.3. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Bilgiler 71
6.3. Faktör Analizi 73
6.3.1. Etik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi 73
6.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi 74
6.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi 75
6.4. Farklılık Analizleri 76
6.4.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Analizi 76
6.4.2. Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizi 78
6.4.3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi 79
6.4.4. Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Analizi 81
6.4.5. Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılık Analizi 82
6.4.6. Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Faklılık Analizi 83
6.4.7. Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılık Analizi 85
6.5. Korelasyon Analizi 87
6.6. Yapısal Eşitlik Modeli 89
6.7. Regresyon Analizi 90
6.7.1. Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi 92
6.7.2. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisini ……92
6.7.3. Etik Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü 94
7. SONUÇ VE ÖNERİLER 96
KAYNAKÇA 105

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 6.1. Değişkenlerin ve Alt Boyutlarının Basıklık ve Çarpıklık Değerleri **66**

Tablo 6.2. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler **67**

Tablo 6.3. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizleri **68**

Tablo 6.4. Etik Liderlik Ölçek İfadelerine Ait İstatistikler **68**

Tablo 6.5. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ölçek Güvenilirlik Analizleri **69**

Tablo 6.6. Örgütsel Sessizlik Ölçek İfadelerine Ait İstatistikler **70**

Tablo 6.7. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi **71**

Tablo 6.8. Örgütsel Adalet Ölçek İfadelerine Ait İstatistikler **72**

Tablo 6.10. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları **74**

Tablo 6.11. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları **75**

Tablo 6.12. Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları **76**

Tablo 6.13. Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları **78**

Tablo 6.14. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları **79**

Tablo 6.15. Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları **81**

Tablo 6.16. Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları **82**

Tablo 6.17. Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları **84**

Tablo 6.18. Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları **86**

Tablo 6.19. Etik Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler **88**

Tablo 6.20. Etik Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi **90**

Tablo 6.21. Etik Liderliğin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi **91**

Tablo 6.22. Etik Liderliğin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi **91**

Tablo 6.23. Etik Liderliğin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisi **91**

Tablo 6.24. Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi **92**

Tablo 6.25. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi **92**

Tablo 6.26. Örgütsel Adalet Algısının Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi **93**

Tablo 6.27. Örgütsel Adalet Algısının Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi **93**

Tablo 6.28. Örgütsel Adalet Algısının Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisi **93**

Tablo 6.29. Etik Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü **94**

Tablo 6.30. Hipotezlerin Kabul ve Red Durumu **95**

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 5.1. Araştırma Modeli **61**

Şekil 6.2. Yapısal Eşitlik Modeli **89**

Şekil 6.3. Analiz Sonuçlarını İçeren Aracılık Modeli **94**

1. GİRİŞ

Günümüz örgütlerinde artan rekabet, hızla değişen çevresel koşullar ve yükselen kalite beklentileri, çalışanların yalnızca kendilerine verilen görevleri yerine getirmelerini değil; aynı zamanda karşılaştıkları sorunları dile getirmelerini, öneriler sunmalarını ve örgütsel süreçlere aktif biçimde katılmalarını gerekli kılmaktadır (Li, 2018). Ancak birçok örgütte çalışanların görüş ve düşüncelerini ifade etmekten kaçındıkları, sorunlara rağmen sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu durum literatürde örgütsel sessizlik olarak tanımlanmakta ve örgütsel öğrenme, yenilikçilik, karar kalitesi ve sürdürülebilir başarı açısından ciddi bir risk unsuru olarak değerlendirilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Dyne vd., 2003).

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında bireysel özelliklerin yanı sıra, örgütsel iklim, yönetim tarzı, güç ilişkileri ve adalet algısı gibi yapısal faktörler belirleyici olmaktadır (Detert ve Burris, 2007; Vakola ve Bouradas, 2005). Çalışanlar, fikirlerini dile getirdiklerinde dışlanma, cezalandırılma ya da olumsuz değerlendirilme riskiyle karşılaşacaklarını düşündüklerinde sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Bu bağlamda, örgütlerde sessizliği azaltabilecek yönetim yaklaşımlarının ve örgütsel koşulların incelenmesi hem akademik hem de uygulamalı açıdan önem taşımaktadır.

Son yıllarda yaşanan etik ihlaller, güvensiz çalışma ortamları ve adaletsiz uygulamalar, liderliğin etik boyutunu örgütsel davranış alanında daha da önemli hale getirmiştir (Den Hartog, 2015). Etik liderlik, liderlerin dürüstlük, adalet, şeffaflık ve sorumluluk gibi ahlaki ilkelere uygun davranmaları ve bu davranışları örgüt içinde teşvik etmeleri olarak ele alınmaktadır (Brown vd. 2005). Etik liderler, yalnızca bireysel davranışlarıyla değil; aynı zamanda karar alma süreçleri, ödüllendirme uygulamaları ve iletişim biçimleriyle de çalışanlar üzerinde güçlü bir etki yaratmaktadır (Piccolo vd. 2010). Bu yönüyle etik liderlik, örgüt içinde güvene dayalı bir iklim oluşturma potansiyeline sahip önemli bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir.

Etik liderliğin örgütsel süreçler üzerindeki etkilerinden biri, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinden ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların örgütte alınan kararları, uygulanan süreçleri ve kişiler arası ilişkileri ne derece adil olarak algıladıklarını ifade etmektedir. Dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutları aracılığıyla şekillenen bu algı; güven, bağlılık, motivasyon ve iş tatmini gibi birçok tutum ve davranış üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Adalet algısının düşük olduğu örgütlerde çalışanlar, örgütsel süreçlere katkı sağlamanın anlamsız ya da riskli olduğunu düşünerek sessizlik davranışına yönelebilmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001).

Araştırmada etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin birlikte ele alınmasının temel gerekçesi, çalışanların sessizlik ya da seslilik davranışlarının büyük ölçüde liderlik uygulamaları ve adalet algıları tarafından şekillendirilmesidir. Etik liderlik, örgüt içinde açık iletişimi ve güven duygusunu destekleyerek çalışanların görüşlerini ifade etme cesaretini artıran temel bir yönetim yaklaşımıdır. Örgütsel adalet algısı ise bu liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve değerlendirildiğini yansıtan kritik bir ara mekanizma niteliği taşımaktadır. Çalışanların adil bir ortamda etik ilkelere uygun biçimde yönetildiklerine inanmaları, örgütsel süreçlere yönelik sessizlik ya da seslilik davranışlarını doğrudan etkilemektedir.

Kuramsal açıdan bakıldığında, sosyal öğrenme teorisi etik liderlerin rol model olarak çalışanlara yön verdiğini ve onların adil, dürüst ve açık iletişim davranışlarını gözlem yoluyla öğrenmelerini sağladığını ileri sürmektedir (Bandura, 1977). Sosyal mübadele teorisi, etik ve adil bir liderlik anlayışının çalışanlarda karşılıklılık normunu harekete geçirerek örgüte katkı sağlama isteğini artırdığını ifade etmektedir (Blau, 1964). Eşitlik teorisi ise çalışanların örgütsel uygulamaları adil olarak algılamaları durumunda psikolojik tatmin düzeylerinin yükseldiğini ve bunun sessizlik yerine görüş ve önerilerin paylaşılmasını teşvik ettiğini vurgulamaktadır (Adams, 1965). Bu kuramsal yaklaşımlar, etik liderliğin örgüt içinde adalet algısını şekillendirerek çalışanların sessizlik davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamada önemli bir zemin sunmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı, etik liderlik algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü incelemektir. Bu doğrultuda çalışma, Eskişehir-Bilecik-Kütahya (EBK Seramik İş Kümesi)'nde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar örnekleminde; etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri bütüncül bir çerçevede ele almaktadır. Araştırma kapsamında, etik liderlik algısının örgütsel sessizliği etkileyip etkilemediği, örgütsel adalet algısının etik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlenip üstlenmediği ve sosyo-demografik değişkenlere göre katılımcıların etik liderlik algısı, örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel adalet algılarında anlamlı farklılık var mıdır sorularına yanıt aranmaktadır.

Araştırmanın önemi, etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin üretim odaklı bir sektör olan seramik sektörü bağlamında ele alınmasından kaynaklanmaktadır. Literatürde söz konusu değişkenler üzerine araştırmalar bulunmakla birlikte, bu değişkenlerin birlikte incelendiği ve özellikle seramik sektörünü odağına alan çalışmaların bulunmadığı görülmektedir. Bu yönüyle araştırmanın, literatürde ağırlıklı olarak

hizmet ve kamu sektörlerinde ele alınan söz konusu değişkenleri, üretim odaklı bir sektör olan seramik sektörü bağlamında inceleyerek literatürdeki sektörel boşluğa katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca çalışmadan elde edilecek sonuçların, seramik sektöründe faaliyet gösteren işletmelere etik liderlik uygulamalarını geliştirme, adalet algısını güçlendirme ve çalışanların sesliliğini artırmaya yönelik uygulamaya dönük öneriler sunacağı öngörülmektedir.

Araştırma yedi bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünü takiben etik liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet kavramlarına ilişkin kavramsal çerçeve sunulmuş; ardından araştırmanın kuramsal temeli ve hipotezleri açıklanmıştır. Devamında araştırmanın yöntemi, bulguları ve sonuçları ele alınmış; sonuç bölümünde ise uygulamaya ve gelecekteki araştırmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

2. ETİK LİDERLİK

2.1. Etik Liderlik Kavramı

Etik liderlik teorisi, liderlerin sergilediği etik davranışların çalışanların etik temelli karar alma süreçleri ve davranışları üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Bu teoriye göre liderler, sosyal öğrenme süreçleri aracılığıyla çalışanlara rol model olmakta ve etik standartların önemini açık biçimde vurgulayarak onların tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Ayrıca liderler, sosyal değişim mekanizmalarını kullanarak ve performans yönetim sistemleri aracılığıyla çalışanları davranışlarından sorumlu tutarak etik kararları ve eylemleri doğrudan şekillendirebilmektedir (Brown ve Trevino, 2006).

Etik liderlik literatürde genel olarak normatif ve açıklayıcı olmak üzere iki farklı yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Normatif yaklaşım, felsefi temellere dayanmakta ve bireylerin iş yaşamında nasıl davranmaları gerektiği sorusuna odaklanmaktadır. Bu kapsamda yürütülen çalışmalar, belirli etik kuramlar doğrultusunda etik karar verme süreçlerini incelemekte, liderlerin etik niteliğini değerlendirmekte ve çeşitli liderlik tarzlarının ne derece etik olduğunu tartışmaktadır (Brown ve Mitchell, 2010: 583). Normatif bakış açısında etik liderliğe ilişkin ideal davranış biçimleri ön plandadır.

Buna karşılık açıklayıcı yaklaşım, etik liderliğin örgüt içinde nasıl algılandığını ve bu algının çalışan tutum ve davranışlarıyla nasıl ilişkili olduğunu incelemektedir. Bu doğrultuda Etik liderliği açıklayıcı bir perspektifle ele alarak etik liderliğin temel özelliklerini belirlemeyi ve bu özelliklerin örgütsel değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır (Brown vd., 2005: 117). Bu yaklaşım, psikoloji, sosyoloji ve örgüt bilimi gibi disiplinlerden yararlanmakta ve çalışanların etik liderliği nasıl algıladıklarını anlamaya odaklanmaktadır (Brown ve Mitchell, 2010: 584).

Etik liderliğin kavramsallaştırılmasında önemli bir katkı Trevino vd. (2000) tarafından geliştirilmiştir. Araştırmacılar etik liderliği "ahlaki insan" ve "ahlaki yönetici" olmak üzere iki temel boyutta ele almıştır. Ahlaki insan boyutu, liderin kişisel özelliklerini yansıtırken; ahlaki yönetici boyutu, liderin etik davranışı örgüt içinde teşvik etmek amacıyla yönetsel gücünü nasıl kullandığını açıklamaktadır (Brown ve Mitchell, 2010: 584). Ahlaki insan; dürüst, güvenilir, adil, ilkeli, çalışanlarla etkili iletişim kuran ve onların sorunlarına duyarlı bireylerdir. Bu kişiler hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında etik değerlerle hareket etmektedir (Trevino vd., 2000: 128).

Ahlaki yönetici boyutu ise liderin etik ve etik dışı davranışları yönlendirmeye yönelik bilinçli çabalarını ifade etmektedir. Ahlaki yöneticiler, etik değerleri açık biçimde

vurgulamakta, çalışanlara bu değerler doğrultusunda mesajlar iletmekte ve etik davranışları teşvik etmek amacıyla ödül ve disiplin sistemlerini kullanmaktadır. Bu sayede etik, liderliğin açık ve görünür bir unsuru hâline gelmekte; liderin etik duruşu örgüt içinde fark edilir ve örnek alınabilir bir nitelik kazanmaktadır (Trevino vd., 2000: 131; Brown ve Trevino, 2006: 597).

Trevino vd. (2000) ve Trevino vd. (2003)'ün yürüttüğü nitel çalışmaların ardından Açıklayıcı yaklaşım doğrultusunda etik liderlik kavramını sosyal öğrenme teorisi çerçevesinde nicel olarak ele alınmıştır. Etik liderlik, normlara uygun davranışların bireysel tutumlar ve kişiler arası ilişkiler yoluyla sergilenmesi ve bu davranışların iki yönlü iletişim, ödüllendirme ve karar verme süreçleri aracılığıyla çalışanlara benimsetilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Brown vd., 2005: 120).

Bu tanımda yer alan iki yönlü iletişim unsuru, etik liderlerin etik konuları açık biçimde gündeme getirdiğini ve etik davranışları sosyal ortamda görünür kılarak çalışanların bu davranışları benimsemesini kolaylaştırdığını ifade etmektedir. Ödüllendirme ve yaptırım boyutu ise etik liderlerin etik davranışları teşvik ettiklerini ve etik dışı davranışlara karşı tutarlı bir duruş sergilediklerini göstermektedir (Gini, 1998; Trevino vd., 2003). Karar verme bileşeni ise etik liderlerin aldıkları kararların etik sonuçlarını dikkate aldıklarını ve bu kararların çevreleri tarafından örnek alınabilecek nitelikte olduğunu ortaya koymaktadır (Brown vd., 2005: 120).

Etik liderler adil, dürüst, dengeli ve ilkeli kararlar alan; etik standartları açıkça ifade eden ve bu standartlara uyumu sağlamak için örgütsel mekanizmaları kullanan bireylerdir. Etik liderliğin en ayırt edici özelliği, liderlerin etik değerleri yalnızca söylem düzeyinde bırakmayıp, bu değerleri davranışlarıyla da sergileyerek çalışanlar için güçlü birer rol modeli olmalarıdır (Brown ve Trevino, 2006: 597).

2.2. Etik Liderliğin Teorik Temelleri

Etik liderliğin dayandığı iki temel teori bulunmaktadır. Bunlar: 'Sosyal Öğrenme Teorisi' ile 'Sosyal Mübadele Teorisi' dir.

2.2.1. Sosyal Öğrenme Teorisi

Liderlik, bireyleri etkileme gücünü içeren bir süreçtir (Yukl, 2002). Etik liderlik bağlamında sosyal öğrenme teorisi, liderlerin sergiledikleri davranışlar aracılığıyla çalışanlar için birer rol modeli olduğunu ve bu yolla çalışanların etik davranışlarını şekillendirdiklerini ileri sürmektedir. Sosyal öğrenme süreci; gözlem yoluyla öğrenme, taklit etme ve özdeşleşme gibi psikolojik mekanizmaları kapsamaktadır. Bandura (1986), bireylerin yalnızca doğrudan

deneyimler yoluyla değil, başkalarının davranışlarını ve bu davranışların sonuçlarını gözlemleyerek de öğrenebildiklerini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, etik davranışların örgütler açısından önemli bir hedef olduğu durumlarda özellikle belirleyici bir rol oynamaktadır.

Örgütlerde çalışanlar, hangi davranışların beklenildiğini, ödüllendirildiğini ya da cezalandırıldığını çoğu zaman doğrudan talimatlar yoluyla değil, rol model olarak gördükleri kişilerin davranışlarını gözlemleyerek öğrenmektedir. Bu noktada liderler, sahip oldukları statü, yetki ve örgüt içindeki konumları nedeniyle çalışanların dikkatini çeken ve davranışları yakından izlenen aktörlerdir. Dolayısıyla liderlerin sergiledikleri etik ya da etik dışı davranışlar, çalışanlar için neyin doğru ve kabul edilebilir olduğuna ilişkin güçlü mesajlar içermektedir. Bu nedenle liderler, etik davranışların teşvik edilmesinde rol model olma işlevleriyle kritik bir konumda yer almaktadır (Brown vd., 2005: 119).

Brown ve Trevino (2006), etik liderliği açıklamak amacıyla sosyal öğrenme teorisini (Bandura, 1977, 1986) temel alarak, etik liderliğin öncüllerini ve sonuçlarını ele almıştır. Bu çerçevede sosyal öğrenme teorisi, liderin bireysel özellikleri ile durumsal faktörlerin, çalışanların lideri etik bir lider olarak algılamalarında belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Teoriye göre, bir liderin çalışanlar tarafından etik bir rol model olarak benimsenebilmesi için çekici ve güvenilir olarak algılanması gerekmektedir. Çekicilik ve güvenilirlik, liderlerin davranışlarının taklit edilmesini sağlayan temel unsurlar arasında yer almaktadır.

Liderlerin sahip oldukları güç ve statü, onların çekiciliğini artıran faktörler arasında bulunmaktadır (Bandura, 1986). Ancak çekicilik yalnızca otorite ve statü ile sınırlı değildir. Çalışanlara özen gösteren, adil davranan ve etik ilkelere bağlılık sergileyen liderler, çalışanlar tarafından daha olumlu algılanmakta ve rol model olarak kabul edilmektedir. Güvenilirlik ise liderin belirlediği etik standartlara kendisinin de uyması ve tutarlı davranışlar sergilemesiyle güçlenmektedir. Etik liderler, açık etik standartlar belirleyerek ve bu standartlara uygun davranarak çalışanların güvenini kazanmaktadır (Brown ve Trevino, 2006: 597).

Sosyal öğrenme teorisine göre öğrenme süreci çoğunlukla dolaylı biçimde gerçekleşmektedir. Bireyler, başkalarının davranışlarını ve bu davranışların sonuçlarını gözlemleyerek, hangi davranışların kabul edilebilir ya da kabul edilemez olduğunu öğrenmektedir. Örgütlerde çalışanlar, diğer üyelerin hangi davranışlar karşılığında ödüllendirildiğini ya da disipline edildiğini gözlemleyerek, örgütsel normlar ve etik standartlar hakkında bilgi edinmektedir. Etik dışı bir davranışın disiplinle sonuçlandığını

gözlemleyen çalışanlar, bu tür davranışların örgüt tarafından kabul edilmediğini öğrenmektedir (Brown ve Trevino, 2006:597).

Bu dolaylı öğrenme süreci, çalışanların kendi davranışlarını düzenlemelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, çevrelerindeki rol modeller aracılığıyla örgütte kabul gören etik değerleri ve normları içselleştirmekte ve davranışlarını bu doğrultuda şekillendirmektedir. Etik liderlik, çalışanların etik davranışları öğrenmeleri ve bu davranışları örgüt içerisinde sürdürülebilir hâle getirmeleri açısından temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Brown ve Trevino, 2006: 598).

2.2.2. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisi, örgütteki davranışları ve kişiler arası ilişkileri açıklamada yaygın biçimde kullanılan kapsamlı bir kuramsal yaklaşımdır. Antropoloji, sosyal psikoloji ve sosyoloji gibi farklı disiplinlerden beslenen bu teori, bireyler arasındaki etkileşimlerin karşılıklı fayda ve beklentilere dayalı bir değişim süreci olarak ele alındığını ileri sürmektedir. Sosyal mübadele teorisinin kökenleri 1920'li yıllara kadar uzanmakta olup, teorinin gelişimine önemli katkılarda bulunan isimlerden biri Richard Emerson'dır (Cook vd., 2013: 61). Emerson (1976), bireyler arası ilişkilerin karşılıklı bağımlılık ve fayda temelinde şekillendiğini vurgulayarak, sosyal mübadele sürecinin temel ilkelerini ortaya koymuştur.

Sosyal mübadele teorisi, farklı disiplinleri bir araya getirmesinin yanı sıra, yönetim ve örgütsel davranış literatüründe de etkili bir kuramsal çerçeve olarak kabul edilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874). Örgütlerde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiler çoğu zaman karşılıklı fayda, güven ve beklentiye dayalı bir mübadele süreci olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda sosyal mübadele teorisi, çalışanların örgüte ve yöneticilere yönelik tutum ve davranışlarını anlamada önemli bir açıklama gücü sunmaktadır.

Literatürde "mübadele olarak sosyal davranış" fikrini ilk kez sistematik biçimde ele alan Homans (1961), sosyal ilişkileri ödül ve maliyet unsurlarını içeren davranışsal bir değişim süreci olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşımı takip eden Thibault ve Kelley (1959), gruplar arası etkileşimleri sosyal psikoloji perspektifinden ele almış; Blau (1964) ise sosyal mübadele teorisini daha geniş bir sosyal yapı ve güç ilişkileri bağlamında geliştirmiştir. Homans sosyal mübadelenin psikolojik ve araçsal yönlerine odaklanırken, Blau sosyal mübadeleyi ekonomik ilişkilerden ayırarak, güven, belirsizlik ve gönüllülük unsurlarını öne çıkarmıştır.

Homans'a (1961) göre sosyal mübadele, iki ya da daha fazla taraf arasında gerçekleşen, maddi veya maddi olmayan ödül ve maliyet içeren faaliyetlerin değişimini ifade

etmektedir. Bu süreçte maliyet, bireyin bir davranışı sergilerken vazgeçtiği alternatif fırsatlar olarak değerlendirilmektedir (Cook vd., 2013: 62). Bu yaklaşım, bireylerin davranışlarını rasyonel beklentiler çerçevesinde şekillendirdiğini varsaymaktadır.

Blau (1964) ise sosyal mübadelenin yalnızca bireyler arası değil, gruplar ve örgütler arası ilişkilerin de temelini oluşturduğunu ileri sürmektedir. Blau'ya göre sosyal mübadele, bireylerin diğerlerine gönüllü olarak iyilikte bulunmalarını ve bu davranışların gelecekte belirsiz bir karşılık beklentisiyle sürdürülmesini içermektedir. Sosyal mübadelede, ekonomik mübadeleden farklı olarak karşılığın türü ve zamanı önceden kesin biçimde belirlenmemekte; bu durum güven, bağlılık ve uzun vadeli ilişkilerin gelişmesine zemin hazırlamaktadır.

Blau'nun mübadele ve güç üzerine geliştirdiği yaklaşım, sosyal ilişkilerde bağımlılık ve güç farklılaşmasının ortaya çıkmasını açıklamaktadır. Bu çerçevede, sosyal mübadele süreçleri, bireylerin değerli kaynaklara erişimi üzerinden statü ve güç farklılıklarının oluşmasına neden olmaktadır. Bu güç anlayışı, Emerson'un (1962) güç–bağımlılık ilişkilerine dayalı yaklaşımıyla da örtüşmektedir. Emerson'un çalışmaları, Homans'ın davranışsal temelleri ile Blau'nun sosyal yapı vurgusunu birleştiren bütüncül bir perspektif sunmaktadır (Cook vd., 2013: 63).

Sosyal mübadele sürecinde kaynaklar, karşılıklılık ilkesine dayalı olarak değiş tokuş edilmektedir. Sosyal mübadeleler genellikle açık uçlu, uzun vadeli ve güvene dayalıyken; ekonomik mübadeleler daha kısa vadeli, belirgin karşılıklar içeren ve denetime dayalı ilişkiler olarak tanımlanmaktadır. Bu özellikleri nedeniyle sosyal mübadele teorisi, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algısı ve algılanan örgütsel destek gibi birçok örgütsel davranış değişkeninin açıklanmasında yaygın biçimde kullanılmaktadır (Cropanzano vd., 2017: 479).

2.3. Etik Liderlik Boyutları

Etik liderlik literatüründe, kavramın çok boyutlu bir yapı sergilediği ve farklı araştırmacılar tarafından çeşitli boyutlar altında ele alındığı görülmektedir. Bu kapsamda Trevino vd. (2000) ve Trevino vd. (2003), gerçekleştirdikleri nitel çalışmalar sonucunda etik liderliği iki temel boyutta incelemiştir: "ahlaki insan" ve "ahlaki yönetici". Bu yaklaşım doğrultusunda Brown vd. (2005) de etik liderliğin kavramsal tanımını geliştirmiştir. Buna göre, liderin bireysel tutumlarında ve kişiler arası ilişkilerinde normlara bağlı kalması etik liderliğin "ahlaki insan" boyutunu; bu normlara uygun davranışların çalışanlara açık biçimde iletilmesi, teşvik edilmesi ve pekiştirilmesi ise "ahlaki yönetici" boyutunu yansıtmaktadır.

Etik liderliğin boyutlarını ele alan diğer çalışmalar, bu temel çerçeveyi farklı bağlamlarda genişletmiştir. Orta düzey yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen araştırmada etik liderlik iki boyutta incelenmiştir: "güçlendirme" ile "güdü ve karakter". Güçlendirme boyutu, etik liderlerin çalışanları hedef belirleme, sorun çözme ve karar alma süreçlerine dâhil etmelerini, geri bildirim sağlamalarını ve koçluk yoluyla öz-yeterliliklerini geliştirmelerini ifade etmektedir. Güdü ve karakter boyutu ise liderin özgeci değerleri, örgütsel bağlılığı, çalışanları motive etme biçimi ve söyledikleri ile yaptıkları arasındaki tutarlılığı kapsamaktadır (Khuntia ve Suar, 2004: 13–18).

Diğer bir çalışmada ise etik liderlik üç boyutlu bir yapı olarak ele alınmış ve bu boyutları "ahlak ve adalet", "rol ve sorumlulukların netleştirilmesi" ve "güç paylaşımı" şeklinde tanımlanmıştır. Ahlak ve adalet boyutu, liderin dürüst, güvenilir ve adil davranmasını; rol ve sorumlulukların netleştirilmesi boyutu, çalışanlardan beklenen görev ve yetkilerin açık biçimde belirlenmesini; güç paylaşımı boyutu ise çalışanların karar süreçlerine katılımının sağlanmasını ve fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortamın oluşturulmasını ifade etmektedir (De Hoogh ve Den Hartog, 2008: 297, 309).

Benzer biçimde, etik liderliği "adalet ve dürüstlük" ile "güçlendirici davranış" olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Adalet ve dürüstlük boyutu, liderlerin ilkelere dayalı ve tarafsız kararlar almalarını, güvenilir ve dürüst olmalarını ve kayırmacılıktan kaçınmalarını içermektedir. Güçlendirici davranış boyutu ise çalışanların fikirlerini dile getirmelerine olanak tanınması, karar alma süreçlerine katılımlarının desteklenmesi ve liderin çalışanların gelişimine yönelik samimi bir ilgi göstermesiyle ilişkilidir (Den Hartog ve De Hoogh, 2009: 200–202).

Etik liderliğin boyutsal yapısını daha ayrıntılı ele alan başka bir çalışma ise, etik liderliği yedi davranış boyutu altında incelemiştir: adalet, dürüstlük, etik rehberlik, insan odaklılık, güç paylaşımı, rol netleştirme ve sürdürülebilirlik kaygısı. Bu boyutlar, liderin adil ve tutarlı davranışlar sergilemesini, etik konularda açık iletişim kurmasını, çalışanları desteklemesini, yetki paylaşmasını ve çevresel sorumluluk bilinci taşımasını kapsamaktadır (Kalshoven vd., 2011: 54).

Yukarıda yer verilen çalışmalar, etik liderliğin farklı bağlamlarda ve değişen ayrıntı düzeylerinde çok boyutlu bir yapı olarak ele alınabileceğini göstermektedir. Ancak mevcut çalışmada, etik liderliği genel bir algı düzeyinde ölçmek amacıyla Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen tek faktörlü etik liderlik ölçeği tercih edilmiştir. Bu ölçeğin daha önce birçok çalışmada kullanılmış olması, geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yapılmış olması ve

etik liderliği bütüncül bir yapı olarak ele alması, mevcut araştırmada tercih edilmesinin temel gerekçelerini oluşturmaktadır.

2.4. Etik Liderlik ile İlgili Çalışmalar

Araştırmanın bu bölümünde etik liderliğin kavramsallaştırılmasına katkı sunan, etik liderliğin neden ve sonuçlarını açığa çıkaran ve diğer örgütsel değişkenlerle ilişkisini açıklayan ulusal ve uluslararası bazı çalışmalara yer verilmektedir.

Brown vd. (2005), etik liderliği sosyal öğrenme teorisi kapsamında değerlendirerek etik liderliğin tanımını ortaya koymuşlardır. Çalışmada etik liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır ve 10 maddelik bir yapıya sahiptir.

Brown ve Trevino (2006), etik liderliğin yapısına odaklanmakta ve bu yapıyı liderliğin ahlaki boyutuyla ilgili ortak bir kaygıyı paylaşan ilgili kavramlarla (manevi, otantik ve dönüşümcü liderlik) karşılaştırmaktadır. Etik ve liderliğin literatüründen yola çıkarak etik liderliğin öncülleri ve sonuçlarını açıklamaktadır.

Mihelic vd. (2010), bu makale etik liderlik kavramını incelemektedir. Etik liderler, kurumda aldıkları kararların uzun vadeli sonuçlarını, sakıncalarını ve faydalarını düşünmektedir. Alçak gönüllüdürler, kamu yararını gözetirler, adalet için çabalarlar, sorumluluk alırlar ve her bireylerin haklarına saygı duyarlar. Etik liderler üst düzey etik ilkeler belirlemekte ve belirledikleri ilkelere göre davranmaktadır. Davranışlarıyla kurumun etik değerlerini etkilemektedir. Liderler, çalışanlar için bir rol model işlevi görerek kurum içerisinde kabul edilen davranış sınırlarını ortaya koymaktadır. Onlar dürüst, güvenilir, cesur ve bütünlüğü temsil eden kişiler olarak algılanmaktadır. Liderin, içselleştirdiği değerleri davranışlarına yansıtması ve sözleriyle eylemlerini tutarlı bir şekilde desteklemesi, çalışanların duyduğu güven ve saygıyı önemli ölçüde artırmaktadır.

Walumbwa vd. (2011), çalışmada etik liderlik ile çalışan performansı arasındaki etkileşimde lider- üye etkileşimi, öz yeterlilik ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemektedir. Çalışma Çin‘ de gerçekleştirilmiş olup veriler 72 yöneticiden toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda ise etik liderliğin çalışan performansı ile pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur ve bu ilişkide lider- üye etkileşimi, öz yeterlilik ve örgütsel özdeşleşmenin tam aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Mayer vd. (2012), sosyal öğrenme ve ahlaki kimlik teorilerine dayanan bu araştırma, etik liderliğin öncüllerini ve sonuçlarını incelemektedir. Ayrıca bu araştırma, idealleştirilmiş etki, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet gibi ilgili liderlik yapılarıyla karşılaştırıldığında etik

liderlik yapısının ayırt ediciliğini ampirik olarak incelemektedir. Teorik olarak türetilen hipotezlerle tutarlı olarak, çalışma birimleri üzerinde yapılan iki araştırmadan elde edilen sonuçlar teorik model için genel destek sağlamaktadır. Çalışma 1, etik liderlik ile liderin "ahlaki kimlik sembolizasyonu" ve "ahlaki kimlik içselleştirmesi" arasında pozitif ve etik liderlik ile birimin etik dışı davranışı ve ilişki çatışması arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışma 2'de, hem liderin ahlaki kimlik sembolizasyonu hem de içselleştirme etik liderlikle pozitif yönde ilişkiliyken, idealleştirilmiş etki, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet kontrol edildiğinde, etik liderlik birim çıktılarıyla negatif yönde ilişkilidir. Her iki çalışmada da etik liderlik, liderin ahlaki kimliğinin etkilerine kısmen aracılık etmektedir.

Kalshoven ve Boon (2012), bu çalışma etik liderlik, insan kaynakları yönetimi, çalışanların iyi olma hali ve yardım etme arasındaki bağlantıyı incelemektedir. Kaynakların korunması teorisine dayanarak, model ortaya konulmuştur. 221 lider-çalışan ikilisinden elde edilen sonuçlar, etik liderlik ile yardım etme arasındaki ilişkinin sadece insan kaynakları yönetimi düşük olduğunda iyi olma hali üzerinden gerçekleştiğini, ancak insan kaynakları yönetimi yüksek olduğunda gerçekleşmediğini öne sürmüştür. İşle ilgili iyi olma hali, etik liderlik ile insan kaynakları yönetimi ve çalışanların yardımlaşması arasındaki etkileşim ilişkisine tam olarak aracılık ettiğini ortaya koymaktadır.

Cheng vd. (2014), etik liderlik ile ses davranışı ve bu ikisi arasındaki ilişkide işe bağlılığın aracı rolünü incelemek amacıyla Tayvan'daki bir ekonomik araştırma kurumunda çalışan 239 amir-ast ikilisi örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmanın sonucunda etik liderlik ile ses davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu ve işe bağlılığın bu ilişkide aracı rol üstlendiği saptanmaktadır.

Demirtaş ve Akdoğan (2015), Türkiye'de faaliyet gösteren havacılık bakım merkezinde çalışan 500 personel üzerinde yapılan çalışmada etik liderliğin işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılığa etkisinde etik iklimin aracılık rolü araştırılmaktadır. Araştırmanın sonucunda, etik liderliğin duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğu görülmektedir. Ayrıca etik iklim bu ilişkide aracılık rol üstlenmektedir.

Den Hartog (2015), araştırmada etik liderliğin arka planı incelendikten sonra, tanımı, hangi davranışlara sahip olduğu, bir liderin hangi davranışlarının çalışanlar tarafından etik lider olarak görülmesine katkıda bulunduğu ve etik liderliğin diğer liderlik tarzlarıyla nasıl ilişkili olduğunu açıklamaktadır.

Xu vd. (2016), iki aşamada toplanan verileri kullanarak, etik liderlik davranışının çalışanların örgüt odaklı adalet, yani prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet algılarını etkileyen nedenleri ve mekanizmaları araştırmaktadır. Ayrıca, bu bağlantıda örgüte duyulan güvenin aracı bir rol üstlenip üstlenmediğini araştırmaktadır. Bulgular, etik liderlik davranışının çalışanların çalıştıkları örgüte güven duymalarını sağladığını ve bunun da örgüte yönelik adalet algılarını desteklediğini göstermektedir.

Teymourzadeh vd. (2017), Tahran'daki bir askeri sağlık kuruluşunda etik liderlik ve liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmaktır. Çalışma 2016 yılında Tahran, İran'da gerçekleştirilmiştir. Çalışma evreni, tabakalı ve basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen bir askeri sağlık kuruluşunun çalışanlarından oluşmaktadır. Üniversitedeki yüksek örgütsel bağlılık skoru göz önüne alındığında, etik liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzının kullanımının etkili olduğu ve çalışanların bağlılığı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu örgütte etik liderlik, etik ilişkiler (kişiler arası ilişkiler) kurarak ve örgütte etik konusunu ciddiyetle ele alarak örgütün bağlılığına katkıda bulunmaktadır.

Stouten vd. (2018) çalışmasında, sessizliğin örgütlerdeki işlevsel değerini ve yıkıcı ve etik dışı liderlere karşı stratejik bir yanıt olduğunu savunmaktadır. Örgütte bir şeyler yolunda gitmediğinde sesin ilk tepki olmaması gerektiğini vurgularken, durumu doğru bir şekilde değerlendirmek için sessizliğin en iyi ilk adım olabileceğini savunmaktadırlar.

Kim ve Thapa (2018), gıda hizmetleri sektöründe kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü ile birlikte operasyonel, ticari ve ekonomik performansların değerlendirilmesinde üst yönetimin etik liderliğinin etkisi incelemektedir. Güney Kore'deki 196 gıda hizmeti franchise firmasından alınan yanıtlara dayanarak kavramsal bir model oluşturulmuştur. Sonuç olarak, etik liderliğin kurumsal sosyal sorumluluk ve operasyonel performansı önemli ölçüde etkilemektedir, kurumsal sosyal sorumluluğun da operasyonel ve ticari performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Ayrıca, operasyonel performansın ticari performans üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkisi olmuş ve bu da ekonomik performansı artırmıştır. Sonuçta, gıda hizmeti franchise şirketlerinin üst düzey yönetimi tarafından sergilenen etik liderliğin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin başlatılmasında etkili olduğu görülmektedir.

Asif vd. (2019), etik liderlik, duygusal bağlılık, işe bağlılık ve çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Veriler 233 Çinli kamu sektörü çalışanından elde edilmiştir. Çalışmada etik liderlik ile işe bağlılık ve etik liderlik ile çalışanların yaratıcılığı arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur. Sonuçlar ayrıca, duygusal bağlılığın etik liderlik –işe bağlılık

ilişkisine kısmen aracılık ettiğini, hem duygusal bağlılık hem de işe bağlılığın etik liderlik ve çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiğini ortaya koymaktadır.

Thanh ve Quang (2019), çalışma, dijital çağda etik liderlik kavramını açıklığa kavuşturmakta ve Vietnam bağlamında dijital çağda etik liderliğin inşası ve geliştirilmesine yönelik bazı sorunları ve tartışma alanlarını ortaya koymaktadır. Vietnam gibi gelişmekte olan bir ülkede dijital çağ bağlamında etik liderliğin, liderlik etkililiği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Liderlerin, kurumlar ile vatandaşlar arasındaki etkileşimin yüksek olduğu bir toplumu hedeflemeleri; şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırmaları; liderler ile toplum arasındaki iletişimi güçlendirmek amacıyla teknolojik yenilikleri etkin biçimde teşvik etmeleri ve toplumun görüşlerini aktif biçimde dinlemeleri gerekmektedir. Etik liderlik anlayışını benimseyen liderlerin, bu konudaki farkındalıklarını daha da geliştirmeleri ve örgütün büyümesini destekleyecek beceri ve bilgileri edinmeleri teşvik edilmektedir.

Varner (2020), nicel ve deneysel olmayan korelasyonel çalışmasında, algılanan etik liderliğin yiyecek ve içecek sektöründe iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyip etkilemediği ve ne ölçüde etkilediğini araştırmıştır. Yiyecek ve içecek sektöründe yönetici olmayan pozisyonlarda ve ABD' de çalışan 92 katılımcı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bulgular, algılanan etik liderlik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticilerinin etik liderlik sergilediğini düşünen çalışanların içsel ve dışsal iş tatmin düzeyleri daha yüksek ve örgütsel bağlılıkları daha yüksek bulunmuştur.

Türe ve Demirsoy (2020), idari görevi bulunan hemşirelerin etik liderlik davranışlarının, hemşirelerin iş doyumu üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Örneklem olarak bir üniversite hastanesinde çalışan 336 hemşire seçilmiştir. Sonuçta, yönetici hemşirelerin etik liderlik davranışlarının, hemşirelerin iş doyumunu olumlu düzeyde etkilediği saptanmıştır.

Aksoy Kuru (2020), çalışanların etik liderlik algısı ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve kişi örgüt uyumu arasındaki ilişkinin analiz edilmesi hedeflenmiştir. Veriler İstanbul'daki kurumsal firmalardaki mavi yakalılardan elde edilmiştir. Sonuç olarak, etik liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca kişi örgüt uyumunun etik liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme arasında kısmi aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır.

Huang vd. (2021), algılanan etik liderlik, güven, psiko-mantıksal sağlık ve hemşirelerin hastalarına yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Veriler Çin' de hastanelerde çalışan 495 hemşireden toplanmıştır. Hemşireler tarafından algılanan etik liderliğin yönetime güven ve psikolojik iyi oluş ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetime güven, hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile de pozitif yönde ilişkilidir. Algılanan etik liderliğin yönetime güven ve psikolojik iyi oluş aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olmaktadır.

Sawitri vd. (2021), liderlerin politik becerileri ve etik liderlik ile çalışanların tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışma Endonezya'nın Klaten ve Surakarta şehirlerindeki belediyelerde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, liderin politik becerisinin etik liderliği olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu çalışma etik liderliğin lider-üye değişimi ve öz yeterlilik aracılığıyla çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini göstermektedir.

Kim ve Vandenberghe (2021), etik liderlerin çalışanların örgütsel bağlılığını nasıl teşvik edebileceğini tespit etmek amaçlanmıştır. Çalışma, Kanada'daki birden fazla kuruluştan 297 çalışan arasında üç dalgalı bir çalışma kullanılarak yapılmıştır. Sonuçta, etik liderliğin algılanan örgütsel destek aracılığıyla çalışanların duygusal ve normatif bağlılığı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Mishra ve Tikoria (2021), Hindistan hastanelerindeki doktorların bağlılığını daha fazla etkileyebilecek etik liderliğin örgüt iklimi ile ilişkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Hindistan'daki 10 kamu ve özel hastanede bir anket çalışması kullanılarak ampirik bir çalışma yapılmıştır. Veriler 537 doktordan oluşan bir örneklemden toplanmıştır. Sonuçlar, etik liderliğin örgütsel iklim üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve örgütsel iklimin de Hindistan hastanelerindeki doktorların bağlılığı ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Ugu ve Tantua (2021), etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimler belirlenmeye çalışılmaktadır. Veriler Nijerya' nın Rivers kentinde bulunan petrol firmalarında çalışan 300 kişiden elde edilmiştir. Çalışma, etik liderliğin Riverstate'teki petrol ve gaz şirketlerinin örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Bhatta (2021), 1985–2020 yılları arasında dijitalleşmenin liderlik çalışmalarını nasıl dönüştürdüğünü ve dijital çağda örgütsel liderlerin karşılaştığı etik zorlukları incelemek amacıyla çok sesli bir literatür incelemesi gerçekleştirmiştir. Toplam 83 çalışmanın analiz edildiği araştırmada, liderlik sorumluluklarının dijital sistemlere devredilmesinin, özellikle

son yirmi yılda yapay zekâ temelli teknolojilerin örgütsel yönetişim ve operasyonlarda artan kullanımıyla hız kazandığı ortaya konmuştur. Bulgular, dijital çağda liderliğe ilişkin etik sorunların literatürde çoğunlukla örtük biçimde ve genel bir dijitalleşme etiği çerçevesinde ele alındığını; özellikle yapay zekâ temelli teknolojilere yönelik sektörel standartlar, etik kodlar ve mesleki ilkelerin yetersiz kaldığını göstermektedir. Ayrıca dijitalleşmenin küreselleşme, iklim değişikliği ve sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle kesişmesi, dijital çağda etik örgütsel sistemlerin tasarlanması sürecinde liderler için ek karmaşıklıklar ve zorluklar yaratmaktadır.

Amoah vd. (2022), Gana'da görev yapan sağlık çalışanlarının etik liderlik ve iş tatmininin örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Bu amaçla hazırlanan anketler aracılığıyla veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda ise etik liderlik ve iş tatmininin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.

Abdelkarim (2023), etkili yönetişim bağlamında dijitalleşme ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi incelemekte ve dijital dönüşüm sürecinde etik liderliğin teknolojinin uygun ve sürdürülebilir kullanımını sağlamada kritik bir rol üstlendiğini vurgulamaktadır. Çalışma, dijitalleşme ve etik liderlik ilkelerinin kurum kültürü, karar alma süreçleri ve iletişim mekanizmalarına entegrasyonunu içeren bir yönetişim çerçevesi sunmakta; sorumluluğun teşvik edilmesi, çeşitlilik ve kapsayıcılığın desteklenmesi gibi dijital çağda etik liderliğe yönelik iyi uygulamalara odaklanmaktadır. Vaka analizleri ile çalışanlar ve yöneticilerle yapılan görüşmelere dayanan karma yöntem yaklaşımıyla elde edilen bulgular, bu ilkelerin benimsenmesinin örgütlerde sorumlu dijitalleşme kültürünü güçlendirdiğini ve hem örgütsel hem de toplumsal düzeyde etkili yönetişimi desteklediğini göstermektedir.

Junaidi (2024), etik liderliğin çalışanların güvenini, bilgi paylaşımını, iş memnuniyetini ve çalışanların bağlılığını etkilemede oynadığı rolü incelemektedir. Veriler Endonezya İslam Bankası'nın 610 çalışanınından çevrimiçi anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, etik liderliğin, çalışanların güveninin artmasına, sık bilgi alışverişine ve iş memnuniyetine aktif olarak katkıda bulunduğu saptanmıştır.

Bian ve Wang (2024), bu çalışma, etik liderliğin Çin'in batı bölgesindeki kamu kurumlarında yenilikçi davranışı nasıl teşvik ettiğini incelemekte; liderlik tarzları ile dinamik yetkinlikler arasındaki etkileşime odaklanmaktadır. Veriler, bu bölgede görev yapan kamu görevlilerine yönelik olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen bir anket aracılığıyla toplanmıştır. İki ay süren süreçte iki aşamalı veri toplama gerçekleştirilmiş ve toplamda 430 geçerli anket elde edilmiştir. Verilerin analizinde ve hipotezlerin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Analiz sonuçları, etik liderliğin

yenilikçi davranışı yalnızca doğrudan teşvik etmekle kalmadığını, aynı zamanda kamu hizmeti motivasyonunu artırarak dolaylı biçimde de yeniliği desteklediğini ortaya koymaktadır. Kamu hizmeti motivasyonu, kamu çalışanlarının içsel güdülerini yaratıcı problem çözmeye yönlendiren psikolojik bir mekanizma olarak bu ilişkide aracı rol üstlenmektedir. Bunun yanı sıra çalışma, belirli bir dinamik yetkinlik türü olan bilgi yönetimi yetkinliğini, önemli bir düzenleyici faktör olarak tanımlamaktadır. Bilgi yönetimi yetkinliği daha yüksek olan örgütlerde, etik liderliğin yenilik üzerindeki olumlu etkilerinin daha güçlü olduğu görülmektedir. Bu bulgu, güçlü dijital ve akıllı altyapıların liderliğin etkisini artırdığını göstermektedir.

Kamal vd. (2025), dijital çağda etik liderliğin kuramsal temellerini ve dijital teknolojilerin doğurduğu etik sorunları ortaya koymak amacıyla sistematik bir literatür taraması gerçekleştirmiştir. Çalışma, dijital etik liderliğin veri yönetimi ve gizlilik yönetişimi, dijital kapsayıcılık ve erişilebilirlik, algoritmik adalet ve önyargının azaltılması ile otomatik ve yarı otomatik karar alma süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik olmak üzere dört temel boyut etrafında şekillendiğini göstermektedir. Vaka analizleri, etkili dijital etik liderliğin geleneksel erdem temelli yaklaşımların paydaş teorisi ve bakım etiği ile bütünleştirilmesini gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Bulgular ayrıca, işletmelerin kültürel çeşitliliği gözeten ancak tutarlı etik ilkeleri koruyan çerçeveler geliştirmesinin ve liderlerin teknoloji yönetişimi, kültürlerarası duyarlılık ile paydaş katılımı konularında gelişmiş yetkinliklere sahip olmasının, dijital etik ikilemlerin farklı bağlamlarda etkin biçimde yönetilmesi açısından kritik olduğunu vurgulamaktadır.

Nugraha vd. (2025), Endonezya'daki teknoloji start-up şirketlerinde iş süreçlerinin dijitalleşmesi, çalışan deneyimi ve etik liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini nicel bir araştırma ile incelemiştir. Anket yöntemiyle 100 çalışandan toplanan veriler PLS-SEM tekniğiyle analiz edilmiş; bulgular, iş süreçlerinin dijitalleşmesinin ve çalışan deneyiminin performans üzerinde pozitif etkiler yarattığını, ancak etik liderliğin çalışan davranışları ve motivasyonu üzerinde en güçlü belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçlar, etik temelli ve dijital bir çalışma ortamının çalışan verimliliğini ve örgütsel bağlılığı artırdığını göstererek, start-up işletmelerinde dijital stratejilerle birlikte etik liderlik anlayışının güçlendirilmesinin önemini vurgulamaktadır.

Priyatharsini ve Balasundar (2025), çağdaş teknoloji odaklı işletmelerde etik davranışın geliştirilmesinde liderlerin rolünü incelemekte ve hızlı teknolojik dönüşümün örgütlerde yeni etik ikilemler yarattığını belirtmektedir. Çalışma, etik liderliğin ahlaki bir

örgüt kültürünün oluşturulması, etik standartların belirlenmesi ve liderlerin etik davranışa rol model olmaları yoluyla teknolojinin sorumlu kullanımını desteklediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, dijital çağda ortaya çıkan teknolojilerin etik sonuçlarına dikkat çekilerek, etik liderliğin geliştirilmesine yönelik çeşitli yaklaşımlar tartışılmaktadır.

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

3.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütsel sessizlik tanımına çeşitli çalışmalarda yer verilmiştir. Bu çalışmaların ilki örgütsel sessizliği kollektif düzeyde değerlendirmiş, çalışanların organizasyondaki sorunlar hakkındaki görüş ve önerilerini bilinçli olarak saklaması şeklinde ortaya çıkan kollektif bir olgudur şeklinde ifade etmektedir (Morrison ve Milliken 2000: 707). Sessizliği, bireysel düzeyde değerlendiren çalışma ise sessizliği, çalışanların organizasyon hakkındaki bilişsel, davranışsal ve duygusal değerlendirmelerini, bilgilerini örgütteki değişim ve düzeltme gücü olan kişilere bilinçli olacak şekilde iletmemesidir şeklinde tanımlamaktadır. Bu iletişimsizlik durumu için iki durum söz konusudur: ilki çalışanın koşulları değiştirme arzusu yoktur, ikincisi ise durumlar sessizliği düzeltebilecek kapasitede olduğu düşünülen kişilere yönelik değildir (Pinder ve Harlos, 2001: 334).

Örgütsel sessizlik, başka bir çalışmada ise örgütsel ses kavramının zıttı olarak ele alınmıştır ve bireylerin amirlerinden korkmadan, çekinmeden bulundukları örgüte katkıda bulunamadıklarında örgütsel sessizliğin ortaya çıkacağını ifade etmişlerdir. Örgütsel sesin güçlü bir örgütsel değişim kaynağı olabileceğinden bahsetmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394).

Örgütsel sessizlik, işle veya kuruluşla ilgili önemli konularda bilgi, öneri, fikir, soru veya endişelerin, tüm bunları düzeltebilecek kişilerden bilinçli olarak saklanmasıdır (Brinsfield vd. 2009; Milliken vd. 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Tangirala ve Ramanujam, 2008). Çalışanın örgüt için değerli olabilecek bilgisini korku, olumsuz geribildirim ve konuşmasının boşa olacağı inancı dolayısıyla kimseyle paylaşmaması durumunda örgütsel sessizlik meydana gelmektedir (Milliken vd. 2003, Tangirala ve Ramanujam 2008).

Bu kapsamda, örgütlerde sessizliğin varlığı yüzeyde fark edilebilir olsa da, altında yatan dinamikler hem çalışanların ortak tutumlarından hem de bireysel korku, kaygı ve beklentilerinden kaynaklanabilir (Brinsfield vd. 2009: 19-20). Dolayısıyla iş yaşamında sessizlik; çalışanların işle ilgili gelişim ve iyileştirme önerilerini, düşünce ve bilgilerini dile getirmeme ya da bilinçli olarak gizleme eğilimi şeklinde tanımlanabilir (Beheshtifar vd., 2012: 277).

Örgütün sağlığı için yukarı doğru iletişimin önemine vurgu yapmışlardır. Yukarı doğru iletişimin bu denli önemli olmasına rağmen, çalışanlar üstleriyle iletişim kuramamaktadır. Aynı zamanda etkili bir organizasyon için farklı bakış açılarının ve çoğulcu organizasyonların önemine vurgu yapmaktadırlar. Çoğulcu organizasyonu ise çalışanların

birbirinden farklı olduklarını ve onların farklı bakış açılarını, fikirlerini, değerlerini önemseyen organizasyon olarak tanımlamaktadırlar (Morrison ve Milliken 2000: 707).

Çalışan sesini teşvik eden faktörlerin psikolojik güvenlik, yönetsel destek ve algılanan örgütsel adalet etrafında şekillendiği; buna karşılık misilleme korkusu, hiyerarşik yapılar ve sesin etkisiz olacağına dair inançların çalışan sessizliğini beslediği ortaya koyulmaktadır. (Morrison, 2014: 173).

Prosedürel adalet ikliminin yüksek algılandığında örgütsel sessizliğin azaldığı ifade edilmektedir. Ayrıca sessizliğin düşük, prosedürel adaletin yüksek olduğu örgütlerde takım çalışması ve bağlılık gibi kavramların önemli olduğu belirtilmiştir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 37).

Ses çıkarma ya da sessiz kalma kararı makro açıdan incelendiğinde kuruluşlar ve içindeki insanlar için önemli etkileri vardır. Kurum açısından bakıldığında, çalışanların görüş ve kaygılarını dile getirmemeleri; performansın düşmesine, problemlerin çözülmesinde gecikmelere ve yenilikçi fikirlerin kaçırılmasına neden olabilir. Çalışanlar için, konuşmaya istekli olmak birçok durumda imajlarını güçlendirebilir ve daha iyi performans gösteren kişiler olarak görülmelerini sağlayabilir (Morrison 2014: 193).

Çalışanların paylaşacak önemli bilgilere sahip olduğu halde bunları ekip arkadaşları ve yetkili konumdakilerle paylaşmadıkları durumda stratejik karar vericiler veya ekipler uygun kararlar almak ve sorunları düzeltmek için ihtiyaç duydukları bilgilere sahip olamayabilmektedir. Columbia uzay felaketi, United Airlines ın 173 nolu uçağının düşmesi ve British Petroleum petrol kulesi patlamasına neden olan veya bu durumları şiddetlendiren, çalışanların usulsüzlüklerle ilgili bilgileri şirketteki önemli pozisyondaki kişilere iletmemesi, bu duruma örnek olarak verilmektedir (Morrison 2011, 374).

3.2. Örgütsel Sessizliğin Kuramsal Temelleri

3.2.1. Fayda Maliyet Analizi Kuramı

Fayda–maliyet analizi kuramı, çalışanların örgütsel konularla ilgili görüşlerini dile getirip getirmeme kararlarını rasyonel bir değerlendirme süreci sonucunda verdiklerini ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre bireyler, konuşmanın kendilerine sağlayacağı olası faydalar ile doğurabileceği maliyetleri karşılaştırmakta; bu değerlendirme sonucunda ya seslerini yükseltmeyi ya da sessiz kalmayı tercih etmektedir (Gündüz, 2023: 48). Dolayısıyla örgütsel sessizlik, çoğu durumda pasif bir davranıştan ziyade bilinçli ve hesaplanmış bir tercih olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlar, konuşmanın olumlu sonuçlar doğuracağına ve örgüt içinde karşılık bulacağına inanıyorsa, örgütsel meseleler hakkında görüşlerini dile getirme eğilimi göstermektedir. Buna karşılık, konuşmanın riskli olduğu, olumsuz tepkilere yol açabileceği ya da herhangi bir fayda sağlamayacağı algısı güçlendiğinde, sessizlik daha rasyonel bir seçenek hâline gelmektedir. Bu yönüyle fayda–maliyet analizi kuramı, çalışanların davranışlarını beklenen sonuçlara göre şekillendirdiğini savunan beklenti teorisiyle de benzerlik göstermektedir (Premeaux, 2001: 11).

Çalışanların konuşma kararı vermeden önce yaptıkları bu değerlendirme sürecinde çeşitli maliyet unsurları öne çıkmaktadır. Enerji ve zaman kaybı, yöneticiler veya çalışma arkadaşları nezdinde itibarın zedelenmesi, terfi olanaklarının azalması, rütbe kaybı, işten çıkarılma riski ya da görüşlerinin görmezden gelinmesi bu maliyetler arasında yer almaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1540). Özellikle bu tür olası olumsuz sonuçların yüksek algılandığı örgütsel ortamlarda, çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri daha olası hâle gelmektedir.

Fayda–maliyet analizi kuramı, çalışanların sessizlik ya da konuşma kararlarının örgütsel koşullardan bağımsız olmadığını ortaya koymaktadır. Etik liderler, adil, tutarlı ve güvenilir davranışlarıyla çalışanlarda misilleme korkusunu azaltmakta; açık iletişimi ve görüş bildirmeyi teşvik eden bir iklim oluşturmaktadır. Örgütsel adalet algısının yüksek olması ise, çalışanların seslerini duyurduklarında adil bir şekilde değerlendirileceklerine olan inançlarını güçlendirmektedir. Bu durum, çalışanların fayda–maliyet değerlendirmesinde konuşma lehine bir denge oluşmasını sağlamakta ve örgütsel sessizliğin azalmasına zemin hazırlamaktadır.

3.2.2. Beklenti Kuramı

Beklenti Kuramı, Vroom (1964) tarafından geliştirilmiş olup bireylerin motivasyonunun, geleceğe ilişkin beklentileri doğrultusunda şekillendiğini ileri sürmektedir. Kurama göre bireylerin davranışlarını yönlendiren motivasyon düzeyi; elde edilmesi beklenen ödülün birey açısından taşıdığı değer, gösterilen çabanın başarılı sonuçlar doğuracağına olan inanç ve bu başarıların istenen ödüllerle ilişkilendirileceğine dair güven ile belirlenmektedir. Vroom bu süreci üç temel unsur üzerinden açıklamaktadır: beklenti, araçsallık ve değer.

Vroom'un Beklenti Kuramı, bireylerin örgütsel bağlamda sergiledikleri davranışların, sahip oldukları beklentiler ve bu beklentilerin karşılanma olasılığına ilişkin değerlendirmeleri doğrultusunda şekillendiğini varsaymaktadır. Buna göre çalışanlar, kişisel ihtiyaçları, motivasyon kaynakları ve geçmiş deneyimleri temelinde örgüte belirli beklentilerle katılmakta; bu beklentiler örgüte yönelik tutum ve davranışların önemli bir belirleyicisi olmaktadır. Kuram, bireysel davranışların rastlantısal değil, bilinçli ve amaçlı tercihler sonucunda ortaya çıktığını vurgulamakta; çalışanların maaş, iş güvencesi, terfi ve kariyer gelişimi gibi farklı kazanımlara verdikleri öneme bağlı olarak davranışlarını yönlendirdiklerini ileri sürmektedir. Bu çerçevede bireylerin, alternatif davranışlar arasında kendilerine en yüksek faydayı sağlayacağını düşündükleri seçeneği tercih ederek rasyonel kararlar aldıkları kabul edilmektedir (Karadağ, 2023: 55).

Çalışanların örgütsel konulara ilişkin konuşma ya da sessiz kalma kararları, bu davranışların doğuracağı sonuçlara ilişkin beklentilerinden etkilenmektedir. Etik liderliğin hâkim olduğu örgütlerde, çalışanlar yöneticilerinin adil, tutarlı ve destekleyici davranışlar sergileyeceğine inanmakta; bu durum, görüşlerini dile getirmeleri hâlinde olumsuz sonuçlarla karşılaşma beklentisini azaltmaktadır. Benzer biçimde, örgütsel adalet algısının yüksek olduğu çalışma ortamlarında, çalışanlar çabalarının ve katkılarının adil biçimde değerlendirileceğini düşünmekte ve ses davranışının faydasını daha yüksek algılamaktadır. Bu koşullar altında, konuşmanın beklenen değeri artmakta ve sessizliğin tercih edilme olasılığı azalmaktadır.

3.2.3. Sessizlik Sarmalı Kuramı

Kuram, sosyal karşılaştırma teorisine dayanmaktadır ve Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilmiştir. Sessizlik sarmalı kuramına göre bireyler, çoğunluğun görüşüyle aynı fikirde olmasalar dahi hata yapma ve sosyal izolasyona uğrama korkusu nedeniyle baskın görüşe uyum göstermektedir. Bu süreçte bireyler, çevrelerindeki fikirleri sürekli olarak gözlemlemekte; hangi görüşlerin güçlü, hangilerinin zayıf olduğunu değerlendirmekte ve bu

doğrultuda kendi düşüncelerini ifade edip etmeme konusunda karar vermektedir. Eğer bireyin görüşü kamuoyunda hâkim olan düşünceyle örtüşüyorsa, birey düşüncesini açıklama konusunda daha istekli davranmaktadır. Buna karşılık, bireyin görüşü çoğunluğun görüşüyle uyuşmadığında, birey kendini geri çekmekte ve sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu durum, zamanla bireylerin çoğunluğun düşüncelerini benimsemesine yol açmaktadır. Hâkim görüşle aynı tarafta yer alan bireyler kendilerini daha güvende ve özgüvenli hissetmekte, sosyal izolasyon riski yaşamamaktadır. Buna bağlı olarak, örgüt içinde hâkim görüşü paylaşan bireylerin ses davranışı sergileme olasılığı artarken, azınlıkta kalan bireyler sessiz kalmayı tercih etmektedir (Noelle-Neumann, 1974: 44–45).

Benzer şekilde, bireylerin görüşlerini ifade etme istekliliğinin yalnızca kişisel düşüncelerinden değil, aynı zamanda dış çevrede algılanan hâkim görüşten de etkilendiği ileri sürülmektedir. Bu bağlamda bireyler, kendi görüşlerinden ziyade toplumda destek gördüğünü düşündükleri fikirleri dikkate alabilmektedir. Örneğin, bireylerin oy verme davranışları incelendiğinde, kamuoyu yoklamaları yoluyla algılanan çoğunluk görüşünün, bireylerin tercihlerini etkileyebildiği görülmektedir. Bu durum, bireylerin gerçek düşüncelerini ifade etmekten kaçınmalarına ve çoğunluğun yöneldiği adaya yönelmelerine neden olabilmekte; dolayısıyla kamuoyu araştırmalarının yanıltıcı sonuçlar üretmesine yol açabilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1396).

Sessizlik sarmalı yaklaşımı, örgütlerde çalışanların görüşlerini dile getirme davranışını, özellikle meslektaşlardan algılanan destek düzeyi üzerinden açıklamaktadır. Çalışanlar, görüşlerini ifade etmeleri durumunda destek görüp görmeyeceklerinden emin olmadıklarında, ses davranışı sergilemekten kaçınmakta ve sessizliği tercih etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu çerçevede sessizlik sarmalı, bireylerin görüşlerini açıkça ifade etme istekliliğinin, örgüt içinde oluşan yerel “fikir iklimi”nden ne ölçüde etkilendiğini vurgulamaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1397).

Uzun süre devam eden örgütsel sessizlik olgusunun açıklanmasında da sessizlik sarmalı önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Sessizlik sarmalı içerisinde yer alan bireyler, kendi görüşlerini açıklamadan önce baskın kamuoyu görüşünü dikkate almaktadır. Eğer birey, görüşlerine yönelik güçlü bir destek algısı geliştirirse, düşüncelerini ifade etmeye daha istekli olmakta ve görüşlerinin meşruiyeti konusunda kendini daha güvende hissetmektedir. Buna karşın, algılanan kamuoyu desteğinin zayıf olduğu durumlarda bireyler, kendilerini azınlıkta konumlandırmakta ve sosyal dışlanma riskinden kaçınmak amacıyla sessiz kalmayı tercih etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 348–349).

Sessizlik sarmalı kuramı, çalışanların görüşlerini ifade etme davranışlarının büyük ölçüde örgüt içinde algılanan destek, güven ve adalet iklimine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu noktada, liderlerin sergilediği etik davranışlar ve örgütte hâkim olan adalet algısı, çalışanların çoğunluk görüşüne uyum sağlama ya da sessiz kalma eğilimlerini doğrudan etkilemektedir. Etik liderlerin adil, tutarlı ve destekleyici tutumları, çalışanların sosyal izolasyon ve cezalandırılma korkusunu azaltarak, örgüt içinde farklı görüşlerin meşru ve kabul edilebilir olduğu yönünde bir algı oluşturabilmektedir. Örgütsel adaletin yüksek algılandığı ortamlarda çalışanlar, görüşlerini dile getirmeleri durumunda olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacaklarına inanmakta ve sessizlik sarmalına girme olasılıkları azalmaktadır.

3.2.4. Kendini Uyarlama Kuramı

Kendini uyarlama kuramı, Snyder tarafından 1974 yılında geliştirilmiştir. Kuram, bireylerin dışavurumcu davranışları, benlik sunumları ve sözel olmayan duygu ifadeleri üzerinde bilinçli bir kontrol sahibi olabileceklerini ve bu kontrolü sosyal bağlama göre kullanmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Kendini uyarlama süreçleri, bireylerin dünya görüşlerini, sosyal ortamlardaki davranışlarını ve diğer bireylerle kurdukları etkileşimlerin dinamiklerini anlamlı biçimde yönlendirmekte ve şekillendirmektedir (Snyder, 1974).

Kendini uyarlama kuramına göre bireyler, içinde bulundukları sosyal durumlara bağlı olarak duyarlılıklarını ve davranışlarını değiştirebilmektedir. Kendini uyarlama düzeyi yüksek bireyler, bağlamsal ipuçlarını daha etkin biçimde algılayarak, sosyal beklentilere uygun bir kamusal imaj sergilemek amacıyla davranışlarını bilinçli olarak düzenleyebilmektedir. Buna karşılık, kendini uyarlama düzeyi düşük bireyler ise davranışlarını daha çok kendi içsel tutum, duygu ve düşüncelerine dayandırmakta ve bunları doğrudan yansıtma eğiliminde olmaktadır (Çakıcı, 2007: 154; Uçar, 2006: 69).

Kendini uyarlama düzeyindeki farklılıkların, bireylerin kamusal ortamlarda ve kişilerarası ilişkilerde benlik sunumlarını ne ölçüde izlediklerini ve düzenlediklerini belirlediği görülmektedir. Bu farklılıklar, çalışanların görüşlerini dile getirip getirmeme kararlarında önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle görüşlerini açıkça ifade etmenin çeşitli sosyal ve örgütsel riskler barındırabileceği dikkate alındığında, bireylerin kamusal imajlarını koruma veya sürdürme çabaları, konuşma ya da sessizlik tercihini etkileyebilmektedir. Ayrıca bireylerin arzu ettikleri kamusal görünüm doğrultusunda kendilerini ifade etme biçimlerini ne ölçüde düzenledikleri, işyeri ortamlarında konuşma davranışı da dâhil olmak üzere birçok temel bireysel ve kişilerarası sürecin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar, kendini uyarlamanın bireylerin işyerindeki sosyal ağ içindeki konumlarını öngörebildiğini ve

hem yüksek hem de düşük kendini uyarlama düzeyine sahip bireylerin, örgütsel sosyal ilişkilerin inşasına aktif biçimde katıldıklarını göstermektedir. Bu bağlamda, örgütsel davranış alanında kendini uyarlamanın çalışan davranışlarını şekillendirmedeki rolüne yönelik ilgi giderek artmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1539).

Çalışanların görüşlerini ifade etme ya da sessiz kalma yönündeki tercihleri, yalnızca bireysel özelliklerinden değil, aynı zamanda örgüt içinde algıladıkları liderlik tarzı ve adalet ikliminden de önemli ölçüde etkilenmektedir. Etik liderlerin adil, tutarlı ve destekleyici davranışları, çalışanların kamusal imajlarını koruma kaygılarını azaltarak, görüşlerini dile getirmeyi daha az riskli bir davranış olarak algılamalarına katkı sağlamaktadır. Bu tür ortamlarda özellikle kendini uyarlama düzeyi yüksek bireyler, örgütte hâkim olan etik ve adil normları dikkate alarak ses davranışını sergilemeye daha istekli olabilmektedir. Örgütsel adalet algısının yüksek olduğu durumlarda çalışanlar, görüşlerini ifade etmeleri hâlinde olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacaklarına inanmakta; bu da kendini uyarlama düzeyinden bağımsız olarak sessizlik davranışının azalmasına yol açmaktadır.

3.2.5. Mum Etkisi

Mum etkisi Rosen ve Tesser (1970) tarafından ortaya atılmıştır. Bireylerin kötü haber vermenin yarattığı rahatsızlık nedeniyle olumsuz bilgileri aktarmaya yönelik genel isteksizliklerini ifade etmektedir. Bu etki, çalışanların işyerinde karşılaştıkları sorunlar, hatalar ya da olumsuz durumlar hakkında neden konuşmakta zorlandıklarına dair önemli bir açıklama sunmaktadır (Rosen ve Tesser, 1970: 254). Mum etkisine göre bireyler, olumsuz bilgiyi iletmenin hem kendileri hem de karşı taraf açısından rahatsız edici sonuçlar doğuracağını düşündüklerinde, sessiz kalmayı ya da bilgiyi dolaylı biçimde aktarmayı tercih edebilmektedir.

Kötü haber iletme konusundaki isteksizliğin çeşitli nedenlere dayandığı ifade edilmektedir. Bu nedenler arasında, bilgi verilen kişiyle olan ilişkinin zarar göreceği endişesi, karşı tarafın yaşadığı olumsuzluğu paylaşmaya bağlı suçluluk duygusu ve olumsuz tepkiyle karşılaşma korkusu yer almaktadır. Örgütsel bağlamda ise, statü ve güç farklılıklarının mum etkisini daha da yoğunlaştırdığı görülmektedir. Nitekim birçok çalışma, çalışanların sorunlar ya da yanlış uygulamalara ilişkin endişelerini üstlerine iletmekten kaçındıklarını; bunun yerine, olumsuz sonuçlara maruz kalma riskini azaltmak amacıyla bilgiyi saklama ya da çarpıtma yoluna gittiklerini göstermektedir. Bu durum, özellikle çalışanların kendilerini daha güçsüz konumda hissettikleri hiyerarşik yapılarda belirginleşmekte ve örgütsel sessizliği pekiştirmektedir (Briensfield, 2009: 32–33).

Mum etkisi, çalışanların olumsuz bilgi aktarmayı rahatsız edici ve riskli bir davranış olarak algıladıkları örgütsel bağlamlarda daha belirgin hale gelmektedir. Bu noktada etik liderlik ve örgütsel adalet algısı, mum etkisinin şiddetini azaltan önemli bağlamsal unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Etik liderlerin adil, tutarlı ve destekleyici tutumları, çalışanların olumsuz haber vermeleri durumunda suçlanma, cezalandırılma ya da ilişkisel zarar görme endişelerini azaltarak, kötü haber iletiminin daha kabul edilebilir bir davranış olarak algılanmasına katkı sağlamaktadır. Örgütsel adalet algısının yüksek olduğu ortamlarda çalışanlar, olumsuz bilgileri dile getirdiklerinde sürecin adil şekilde ele alınacağına ve kişisel bedel ödemeyeceklerine inanmakta; bu da mum etkisinin zayıflamasına ve çalışan sesinin artmasına yol açmaktadır.

3.2.6. Abilene Paradoksu

Abilene paradoksu, ilk olarak Harvey (1988) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Paradoksun temelinde, örgüt içinde etkili iletişimin kurulamaması ve çalışanların, farklı bir görüş dile getirmeleri hâlinde olumsuz değerlendirilme, dışlanma ya da çatışma yaşama kaygısıyla fikirlerini ifade etmekten kaçınmaları yer almaktadır. Bu durum, örgüt üyelerinin bireysel olarak katılmadıkları bir kararı, yanlış bir uzlaşı algısı altında oy birliğiyle kabul etmelerine ve uygulamalarına yol açmaktadır. Abilene paradoksu, bu yönüyle, örgütlerde görülen kolektif karar hatalarının önemli bir açıklaması olarak değerlendirilmektedir (Harvey, 1988: 15).

Paradoks kapsamında çalışanlar, çoğu zaman “risksiz” ya da “sorunsuz” olarak algıladıkları seçeneklere yönelmekte ve alternatif çözüm önerileri geliştirmekten kaçınmaktadır. Bireyler, kendi görüşlerinin grup tarafından kabul edilmeyeceğini düşündüklerinde, çatışmadan kaçınmak amacıyla grup eğilimine uyum sağlamakta ve sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu süreçte, grup üyeleri aslında istemedikleri bir karar doğrultusunda hareket ederken, görünürde bir uzlaşı ortamı oluşmaktadır (Harvey, 1974: 76).

Örgütlerde abilene paradoksunun ortaya çıkmasını önlemek açısından, açık ve güvene dayalı iletişim ağlarının etkin biçimde işletilmesi kritik bir gereklilik olarak görülmektedir. Bu durumun gerçekleşmemesi halinde, alınacak kararların olumsuz sonuçlar doğurabileceğini öngörseler dahi, bu düşüncelerini dile getirmekten imtina etmekte ve sessizliği tercih etmektedir. Bu durum ise örgütsel kararların kalitesini düşürmekte, örgütsel başarısızlığa zemin hazırlamakta ve uzun vadede çeşitli yapısal sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Banerjee, 1992: 799).

Abilene paradoksunun ortaya çıkmasında, örgüt içinde algılanan liderlik tarzı ve adalet iklimi belirleyici bir rol oynamaktadır. Etik liderlerin açık iletişimi teşvik eden, farklı görüşlere değer veren ve çalışanları adil biçimde değerlendiren tutumları, bireylerin dışlanma ya da olumsuz değerlendirilme kaygılarını azaltarak, grup içinde gerçek görüşlerini ifade edebilmelerine imkân tanımaktadır. Buna karşılık, örgütsel adalet algısının zayıf olduğu ortamlarda çalışanlar, karar süreçlerinin adil yürütülmeyeceğine ve farklı görüşlerin cezalandırılabileceğine inanmakta; bu durum, bireylerin istemedikleri kararlara dahi görünürde rıza göstermelerine yol açmaktadır.

3.3. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Literatür incelendiğinde, örgütsel sessizliğin farklı araştırmacılar tarafından çeşitli boyutlar altında ele alındığı görülmektedir. Pinder ve Harlos (2001), örgütsel sessizliği iki temel boyut altında incelemiş; bunları pasif sessizlik ve kabullenici sessizlik olarak sınıflandırmıştır. Dyne vd. (2003) ise bu sınıflandırmayı genişleterek örgüt yararına sessizlik boyutunu literatüre kazandırmıştır. Daha sonraki çalışmalarda ise bu boyutlara fırsatçı sessizlik eklenmiştir.

Pinder ve Harlos'un (2001) ortaya koyduğu pasif sessizlik, çalışanların örgüt içinde yaşanan adaletsizlik veya sorunlara ilişkin rahatsız edici bilgileri bilinçli bir şekilde paylaşmaktan kaçınmalarını ifade etmektedir. Bu sessizlik türünde çalışanlar, içinde bulundukları durumu onaylamamakla birlikte, mevcut durumu değiştirmeye yönelik alternatiflerin farkında olmalarına rağmen bu alternatifleri keşfetmeye isteksiz davranmaktadır. Bununla birlikte, sessizliği besleyen koşulların değişmesi hâlinde, çalışanların sessizliklerini bozma konusunda daha hazır ve istekli olabilecekleri ifade edilmektedir.

İkinci sessizlik türü olan kabullenici sessizlik, boyun eğme ve razı olma anlamlarını içeren daha derin ve yerleşik bir sessizlik biçimidir. Bu tür sessizlikte çalışanlar, örgütsel koşulları içselleştirerek durumu kanıksamakta; mevcut alternatiflerin varlığına rağmen bu alternatifleri görmezden gelmekte ve herhangi bir değişim arayışı içine girmemektedir. Kabullenici sessizlik, pasif sessizliğe kıyasla daha kalıcı bir yapı sergilemekte olup, bu sessizlik biçiminin aşılması daha yoğun dışsal müdahale, destek ve teşvik gerektirmektedir. Kabullenici sessizlikteki bireyler, sessizliklerinin farkında olma ve bu durumu değiştirme konusunda pasif sessizliğe göre daha düşük bir motivasyon düzeyine sahiptir (Pinder ve Harlos, 2001: 349-350).

Dyne vd. (2003), Pinder ve Harlos'un (2001) ortaya koyduğu sessizlik türlerine örgüt yararına sessizlik boyutunu eklemiştir. Örgüt yararına sessizlik, belirli bilgi, fikir veya görüşlerin gizli nitelikte olması ya da genel tartışmaya uygun görülmemesi nedeniyle paylaşılmamasını kapsamaktadır. Bu sessizlik türünde çalışan, bilgiyi saklama kararını örgütün çıkarlarını gözeterek, bilinçli ve proaktif bir şekilde almaktadır. Çalışanların örgüt içinden edindikleri bilgileri dışarıya açıklamaması, başkalarına ait kişisel bilgileri paylaşmaması ya da kendisine duyulan güveni ihlal etmemesi bu sessizlik türüne örnek olarak gösterilmektedir (Dyne vd., 2003: 1368).

Örgütsel sessizlik literatürüne daha sonra fırsatçı sessizlik kavramı eklenmiştir. Knoll ve Dick (2013), Pinder ve Harlos (2001) ile Dyne vd. (2003)'nin çalışmalarını temel alarak fırsatçı sessizliği dördüncü bir sessizlik türü olarak ele almıştır. Fırsatçı sessizlikte, çalışanların temel amacı örgüte veya çalışma arkadaşlarına zarar verme pahasına kişisel çıkar elde etmektir. Bu sessizlik türü, bireylerin güç ve statülerini kaybetme korkusu yaşadıkları ya da iş yükünden kaçınmak istedikleri durumlarda ortaya çıkmaktadır. Frsatçı sessizlik, çalışanların başkalarına zarar verirken kendileri için avantaj sağlamak amacıyla işle ilgili bilgi, fikir veya görüşleri bilinçli ve stratejik olarak saklamaları şeklinde tanımlamaktadır (Knoll ve Dick, 2013: 351–352).

Sessizlik, örgütsel bağlamda çoğu zaman olumsuz bir olgu olarak ele alınmakla birlikte, her sessiz davranışın pasiflik ya da geri çekilme anlamına gelmediği; aksine bazı durumlarda bilinçli, amaçlı ve stratejik bir tercih olabileceği görülmektedir. Stratejik sessizlik, çalışanların ilgisizlik, korku ya da sapkın davranışlar gibi nedenlerle ortaya çıkan genel sessizlikten ayrılmakta; aksine, konuların iletişim süreçlerinde daha uygun bir zamanda gündeme getirilmesi amacıyla bilinçli olarak ertelenmesine dayanmaktadır. Ayrıca, Dyne vd. (2003) tarafından tanımlanan ve başkalarına ya da örgüte fayda sağlama amacı güden örgüt yararına sessizlikten de farklılaşmaktadır. Stratejik sessizlik, zamanlamaya odaklı bir bastırma davranışı olup doğası gereği pro-sosyal olmak zorunda değildir; yöneticiler üzerinde olumlu bir izlenim bırakma isteği gibi bireysel ve araçsal güdülerle de şekillenebilmektedir. Bu yönüyle stratejik sessizlik, örgüt içinde iş birliğini destekleyen bir davranıştan ziyade, fikirlerin uygun zamanda dile getirilerek tanınırlık ve etki yaratmasının stratejik bir aracı olarak ortaya çıkabilmektedir (Parke vd. 2022).

Bu çalışmada, örgütsel sessizlik Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen sınıflandırma temel alınarak ele alınmakta ve sessizliğin farklı boyutları etik liderlik ve örgütsel adalet değişkenleri bağlamında incelenmektedir.

3.3.1. Kabullenici (Uysal) Sessizlik

Dyne vd. (2003), Pinder ve Harlos'un kavramsallaştırmasını temel alarak ele aldıkları ilk sessizlik türünü kabullenici sessizlik olarak tanımlamaktadır. Kabullenici sessizlik, bireylerin sahip oldukları fikir, bilgi ve görüşleri boyun eğici bir tutumla bilinçli biçimde saklamalarını ifade etmektedir. Bu sessizlik türü, temelde pasif davranışları içermektedir.

Kabullenici sessizlikte bireyler, konuşmanın anlamsız olduğu ve dile getirilecek görüşlerin herhangi bir değişim yaratmayacağı inancına sahiptir. Çalışanlar kendilerini örgüt açısından önemsiz hissettiklerinde, örgütle olan psikolojik bağlarını zayıflatmakta; bu durum, proaktif davranışlardan ve fikir sunmaktan kaçınmalarıyla sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla kabullenici sessizlik, kasıtlı ancak pasif nitelikte davranışları, boyun eğmeyi ve konuşmanın örgüt için bir değer üretmeyeceği algısını yansıtmaktadır (Dyne vd., 2003: 1366).

3.3.2. Savunmacı (Korunma/Kendini Koruma Amaçlı) Sessizlik

Pinder ve Harlos (2001), savunma amaçlı sessizliği tanımlamak üzere pasif sessizlik kavramını kullanmıştır (Dyne vd., 2003: 1367). Bu sessizlik türünde, bireylerin konuşmanın olası sonuçlarına ilişkin duydukları kişisel korkuya dayalı bir kaçınma davranışı söz konusudur. Bu yaklaşım, Morrison ve Milliken (2000)'in örgütsel sessizliğin temel motivasyon kaynaklarından biri olarak korkuya dayalı bireysel duygulara yaptığı vurgu ile örtüşmektedir.

Savunma amaçlı sessizlik, bireyin kendini koruma güdüsüyle örgüte ilişkin fikir, bilgi ya da görüşlerini bilinçli biçimde saklaması olarak tanımlanmaktadır. Bu yönüyle savunma amaçlı sessizlik, kasıtlı ve proaktif bir davranış niteliği taşımaktadır. Kabullenici sessizliğin aksine, savunma amaçlı sessizlikte birey alternatiflerin farkındadır ve değişim olasılığını değerlendirmektedir; ancak konuşmanın doğurabileceği olumsuz sonuçlardan kaçınmak amacıyla sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Dyne vd. (2003), savunma amaçlı sessizliği kabullenici sessizlikle karşılaştırırken Pinder ve Harlos'un kabullenici ve savunmacı sessizlik ayrımından yararlanmaktadır. Acquiescent sessizlik, pasif bir boyun eğmeyi ifade ederken; quiescent sessizlik, konuşmanın veya değişim önerisinde bulunmanın birey açısından riskli olacağına dair korkuya dayanmaktadır. Bu nedenle savunma amaçlı sessizlik, pasif kabullenmeden ziyade bilinçli bir kaçınma davranışı olarak değerlendirilmektedir.

Bu sessizlik türünde birey, düşünce ve görüşlerini dile getirmenin kişisel açıdan risk yaratacağına inanmakta; olumsuz sonuçlarla karşılaşma endişesi nedeniyle bilgi, fikir ya da

duygularını bilinçli olarak gizlemektedir. Bununla birlikte savunmacı sessizlik, yalnızca görüşlerin ifade edilmemesini değil, aynı zamanda örgüt içinde düzeltilmesi gereken sorunlara ilişkin gerçeklerin ve bireysel hataların, sorumluluk yüklenme korkusuyla saklanmasını da içermektedir (Dyne vd., 2003: 1367).

3.3.3. Örgüt Yararına (Koruma Amaçlı) Sessizlik

Örgüt yararına sessizlik kavramı geliştirilirken örgütsel vatandaşlık davranışı literatüründen yararlanılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan davranışlarının prososyal biçimlerini tanımlamaktadır. Prososyal sessizlik, özgeciliğe veya işbirlikçi güdülere dayanmaktadır. Bu sessizlik türünde çalışanlar, işle ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerini bilinçli olarak ifade etmekten kaçınmakta; bunu da başkalarına ya da kuruma fayda sağlama amacıyla yapmaktadır. Sessizlik, bu bağlamda bireysel çıkarların değil, örgütsel ya da sosyal sorumluluk bilincinin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Burada başkalarına odaklanma söz konusudur. İsteğe bağlı bir davranıştır, kurum tarafından zorunlu kılınmamıştır. Savunma amaçlı sessizlik gibi alternatiflerin farkındalığı ve değerlendirilmesine dayanmaktadır. Ayrıca fikir, bilgi ve görüşleri saklamaya yönelik bilinçli bir karardır. Örgüt yararına sessizlik savunma amaçlı sessizliğin aksine korkudan ya da konuşmanın yol açabileceği olumsuz kişisel sonuçlardan kaynaklanmamaktadır (Dyne vd., 2003: 1367-1368).

3.4. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel sessizlik, tek bir nedene indirgenemeyen; yönetsel, bireysel ve örgütsel düzeylerde ortaya çıkan çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda literatürde, çalışanların sessiz kalma davranışını etkileyen çeşitli faktörler farklı araştırmacılar tarafından ele alınmıştır.

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında özellikle yönetsel nedenlere, örgütsel yapı ve politikalara ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki demografik farklılıklara dikkat çekmektedir. Araştırmacılara göre, yöneticilerin çalışanlardan gelen geri bildirimlere kapalı olması, eleştiriye karşı savunmacı tutum sergilemesi ve katılımcı yönetim anlayışının zayıf olması, örgüt içerisinde sessizliğin kurumsallaşmasına zemin hazırlamaktadır. Bununla birlikte, hiyerarşik yapıların katılığı, merkeziyetçi karar alma süreçleri ve iletişim kanallarının sınırlı olması da çalışanların düşüncelerini dile getirmelerini zorlaştırmaktadır. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki yaş, cinsiyet, eğitim ve kıdem gibi demografik farklılıklar ise karşılıklı algıları etkileyerek sessizlik davranışını güçlendirebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708–717).

Diğer bir çalışmada ise çalışanların sessiz kalma nedenleri daha çok algısal ve duygusal faktörler üzerinden ele alınmaktadır. Bu çerçevede, çalışanların olumsuz görünme ve etiketlenme korkusu yaşamaları, yöneticileriyle ya da çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin zarar göreceği endişesi taşımaları ve dile getirilen görüşlerin herhangi bir değişim yaratmayacağına dair inançları sessizlik davranışını beslemektedir. Ayrıca misilleme ya da cezalandırılma korkusu ile başkaları üzerinde olumsuz bir izlenim bırakma kaygısı da çalışanların fikirlerini ifade etmekten kaçınmalarına neden olmaktadır (Milliken vd., 2003: 1462).

Bunlara ek olarak, bireylerin kişilik özellikleri, risk algıları ve geçmiş deneyimleri gibi bireysel faktörler ile örgütün kültürü, iklimi ve iletişim yapısı gibi örgütsel özellikler de örgütsel sessizliğin önemli belirleyicileri arasında yer almaktadır. Özellikle üst yönetim ile çalışanlar arasında güvene dayalı ilişkilerin zayıf olması, çalışanların ses davranışı sergileme olasılığını azaltmakta ve sessizliği daha kalıcı bir örgütsel olgu haline getirmektedir.

3.4.1. Yönetsel Nedenler

Örgütlerde sessizlik ikliminin oluşumunda yönetsel faktörler belirleyici bir role sahiptir. Bu bağlamda, yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma konusundaki isteksizlikleri, örgütsel sessizliğin önemli kaynaklarından biri olarak değerlendirilmektedir. Olumsuz geri bildirimlerin çoğu zaman yöneticilerin kişisel özelliklerine ya da özdeşleştikleri uygulamalara yönelik olması, yöneticilerin bu tür geri bildirimleri bir tehdit olarak algılamalarına yol açmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, olumsuz geri bildirim almaktan kaçınmakta; geri bildirim aldıklarında ise kaynağın güvenilirliğini sorgulama, geri bildirimi yanlış ya da yersiz bulma ve böylece görmezden gelme eğilimi gösterebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Örgütsel sessizliğin yönetsel nedenleri arasında yöneticilerin sahip olduğu örtük inançlar da önemli bir yer tutmaktadır (İşleyici, 2015: 47). Bu örtük inançlardan ilki, üst düzey yöneticilerin çalışanları bencil ve güvenilmez bireyler olarak algılamasıdır. Bu algı, çalışanların yönetime doğru iletişim kurma isteğini azaltmakta ve yukarı yönlü bilgi akışını sınırlandırmaktadır. İkinci örtük inanç, örgütle ilgili kritik konularda en doğru ve yeterli bilginin yalnızca yöneticilerde bulunduğu varsayımıdır. Üçüncü örtük inanç ise, örgütsel uyum, birlik ve sessizliğin sağlıklı bir örgütsel yapının göstergesi olarak görülmesi; buna karşılık farklı görüşlerin, eleştirilerin ve muhalefetin bir tehdit unsuru olarak algılanmasıdır. Bu tür inançlar, çalışanların fikirlerini dile getirmelerini engelleyerek örgütsel sessizliğin zamanla kurumsallaşmasına zemin hazırlamaktadır (Karadağ, 2023: 65).

Örgütlerde çalışanlar, iş ortamında karşılaştıkları sorunlar ve endişeler karşısında konuşmak ya da sessiz kalmak arasında bir tercih yapmak durumunda kalmaktadır. Özellikle olumsuz geri bildirim duymak istemeyen yöneticilerin bulunduğu, hiyerarşik yapının baskın olduğu ve konuşmanın arzu edilirliğine ilişkin örtük normların hâkim olduğu örgütlerde, çalışanlar sorunları dile getirdiklerinde cezalandırılabileceklerini düşünmektedir. Bu algı, çalışanların sessizliği daha güvenli bir seçenek olarak görmelerine neden olmaktadır (Avcı, 2023: 35). Bu nedenle, işyerinde yaşanan sorunlar ya da aksaklıklar karşısında sessiz kalma davranışının yaygın olarak görüldüğü söylenebilir.

Her ne kadar sorunlar hakkında konuşmak bireyler açısından riskli olarak algılansa da, sessiz kalmanın da çalışanlar için potansiyel olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Çalışanların zamanla sorunlarını ve kaygılarını dile getirememeleri, çaresizlik duygusunun gelişmesine, iş tatmininin azalmasına ve işten ayrılma niyetinin artmasına yol açabilmektedir (Ülker ve Kanten, 2009: 111; Milliken ve Morrison, 2003: 1563).

Çalışanların zayıf, çıkarcı ve güvenilmez; yöneticilerin ise her konuda en doğru kararı verecek bilgiye sahip olduğu varsayımının egemen olduğu örgütlerde, yöneticiler çoğu zaman yukarıya doğru bilgi akışını bilinçli ya da bilinçsiz biçimde sınırlandırmaktadır. Bu tür örgütsel yapılarda çalışanların sorunları dile getirmesi tehdit olarak algılanmakta ve bu davranış çoğu zaman hoş karşılanmamakta ya da dolaylı biçimde cezalandırılmaktadır. Oysa örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için, çalışanların görüşlerini açıkça ifade edebildikleri, katılımcı ve güvene dayalı bir iletişim ortamının oluşturulması gerekmektedir (Milliken ve Morrison, 2003: 1563).

3.4.2. Bireysel Nedenler

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında bireysel faktörler önemli bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda çalışanın örgütteki geçmiş deneyimleri, yöneticilere duyulan güvensizlik, sosyal izolasyon korkusu, konuşmanın riskli olarak algılanması, ilişkilerin zarar göreceği endişesi, pozisyon ve kıdem durumu, cinsiyet ve kişilik özellikleri gibi çeşitli bireysel etkenler sessizlik davranışını tetikleyebilmektedir. Çalışanlar, bu faktörlerin etkisiyle örgütsel sorunlar karşısında görüş ve önerilerini dile getirmekten kaçınabilmektedir.

Bowen ve Blackmon (2003), özellikle grup içinde kişisel kimlikleri ve demografik özellikleri farklı olan bireylerin sessiz kalma eğiliminin daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Bu tür durumlarda bireysel düzeyde başlayan sessizlik, zamanla örgüt geneline yayılarak bir

sessizlik sarmalı oluşturmakta; çalışanların sessizliği arttıkça örgüte sağladıkları katkı azalmakta ve sessizlik davranışı örgüt kültürünün bir parçası hâline gelebilmektedir.

Bireysel duygusal özellikler de örgütsel sessizlik üzerinde etkili olmaktadır. Tangirala ve Ramanujam (2008), pozitif duygulanım düzeyi yüksek bireylerin örgütsel sessizlik davranışını daha az sergilediklerini; buna karşılık negatif duygulanım düzeyi yüksek bireylerin sessiz kalma eğilimlerinin daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, bireylerin duygusal yapılarının ses verme ya da sessiz kalma kararlarında belirleyici olduğunu göstermektedir.

Literatürde yapılan araştırmalarda, söz konusu faktörlere ek olarak düşük özsaygı (Premeaux ve Bedeian, 2003), dış kontrol odaklılık, iletişim kaygısı, kendini uyarlama düzeyi (Çakıcı, 2010), deneyim eksikliği ve örgüt içindeki düşük statü (Milliken vd., 2003: 1467) de örgütsel sessizliğin bireysel nedenleri arasında gösterilmektedir. Bu bulgular, örgütsel sessizliğin yalnızca yapısal ya da yönetsel faktörlerle değil, aynı zamanda çalışanların kişisel özellikleri ve algılarıyla da yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

3.4.3. Örgütsel Nedenler

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında, yöneticilerin sahip oldukları inançlar ve varsayımlar belirleyici bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin bu inançları, hem kendi davranış ve kararlarını hem de örgütteki iletişim iklimini şekillendirmekte; dolaylı olarak çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Çalışanlar, yönetimin kendilerine güvenmediğini algıladıklarında, görüş ve önerilerini dile getirmekten kaçınarak sessizliğe yönelmektedir.

Yukarıya doğru bilgi akışını zorlaştıran temel örgütsel inançlar; çalışanların kendi çıkarlarını önceliediği düşüncesi, örgüt için en doğru kararları yalnızca yönetimin bilebileceği varsayımı ve örgüt içinde fikir ayrılığı ile çatışmanın olumsuz ve tehdit edici olarak algılanmasıdır. Bu tür inançların hâkim olduğu örgütlerin iki temel ortak özelliği bulunmaktadır: karar alma süreçlerinin büyük ölçüde merkezileştirilmiş olması ve yukarıya doğru işleyen etkili ve resmi geri bildirim mekanizmalarının bulunmaması (Morrison ve Milliken, 2000: 712-713). Bu yapısal özellikler, çalışanların seslerini duyurabilecekleri kanalların sınırlı olmasına ve sessizliğin kurumsallaşmasına yol açmaktadır.

Benzer şekilde, örgütte egemen olan anlayışın çalışanların fırsatçı davrandığı ve örgütün yararına neyin en uygun olduğu konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları yönünde olması durumunda, yöneticilerin çalışanları karar alma süreçlerine dâhil etme eğilimleri zayıflamaktadır (Solmaz, 2023: 44). Çalışanların bu süreçlerin dışında bırakılması, aynı

zamanda yöneticilerin muhalefetten ve olumsuz geri bildirimden kaçınma stratejisi olarak da değerlendirilmektedir. Ancak bu yaklaşım, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve sorumluluk hislerini zayıflatarak sessizlik davranışını daha da pekiştirmektedir.

Örgütsel sessizliğin azaltılabilmesi için örgütlerin katılımcı karar alma anlayışını benimsemeleri ve yukarıya doğru iletişimi destekleyen bir iklim oluşturmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, özellikle bölüm yöneticilerinin yukarı yönlü iletişime olumsuz ya da düşmanca yaklaşmaları, çalışanların cesaretini kırmakta ve örgüt genelinde sessizlik eğiliminin yaygınlaşmasına neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 713).

3.5. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Çalışmalar

Henrikson ve Dayton (2006), sağlık sektöründe yaptıkları araştırmada sessizliğin nedenlerini araştırmaktadır. Sessizliği ortaya çıkaran ve devam ettiren unsurların bireysel, sosyal ve örgütsel boyutlarda ele alınması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca sessizliğin engellenmesi için gerekli olan lider davranışlarından da bahsetmektedir.

Park ve Keil (2009), bilgi teknolojileri sektöründeki projelerde örgütsel sessizlik ve bilgi aktarma terimlerini açıklamaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında gerçekleşen sessizliğin ve sessizlikle birlikte meydana gelen bilgi aktarımı davranışını değerlendirerek çözüm yolu aramaktadır.

Knoll ve Dick (2013), önceki çalışmalarda genellikle örgütsel sessizliğin yukarıdan aşağıya işleyen bir örgütsel olgu olarak ele alındığını ve bu yaklaşımın çalışanların sessiz kalmalarına neden olan örgütsel faktörlere odaklandığını belirtmektedir. Bununla birlikte, söz konusu çalışmada geleneksel yaklaşımdan farklı olarak, aşağıdan yukarıya bir bakış açısı benimsenmiş ve çalışanların güdülerinin örgütlerde sessizlik olgusunun ortaya çıkışı ve devamına nasıl etki ettiği araştırılmaktadır. Araştırmacılar, bu kapsamda örgütsel sessizliğe yeni bir tür ekleyerek toplam dört sessizlik türü tanımlamış ve bu dört boyutu kapsayan özgün bir ölçme aracı geliştirmiştir.

Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yürütülen çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını belirlemek amacıyla Elazığ ilinde görevli 444 yönetici ve öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, kadın katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, özellikle Türkçe ve İngilizce branşında görev yapan öğretmenlerin daha fazla sessizlik eğiliminde oldukları, okulda 6–10 yıl arası kıdeme sahip olan katılımcıların da örgütsel sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Acaray ve Akturan (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel sessizlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma, örgütsel sessizliği çok boyutlu olarak ele almakta ve her bir boyutun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini karşılaştırmalı olarak değerlendirmektedir. Araştırmanın örneklemini, merkezi İstanbul'da bulunan çok uluslu bir özel şirkette görev yapan 462 tam zamanlı çalışan oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde negatif yönde etkili olurken; prososyal sessizliğin bu davranışlar üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Fard ve Karimi (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, İran'da bulunan bir üniversitede çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşimleri incelenmektedir. Çalışmanın bulgularına göre, örgütsel güven arttıkça örgütsel sessizlik düzeyinin azaldığı ve bu ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, örgütsel sessizlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında da negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Akın ve Ulusoy (2016), akademisyenlerin örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini, 17 devlet üniversitesinde görev yapan 190 akademisyen oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri orta seviyede, tükenmişlik düzeyleri ise düşük olarak belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Nafei (2016), örgütsel sessizlik ve türlerinin çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini analiz etmek amacıyla Mısır'da hastanelerde görev yapan 300 kişiden veri toplanmıştır. Araştırma bulguları, örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığını ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çaylak ve Altuntaş (2017) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, hemşirelerin örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın örneklemi, Ankara'da bir üniversite hastanesinde görev yapan 323 hemşireden oluşmaktadır. Çalışma sonuçları, hemşirelerin sessiz kalmalarının en önemli nedeninin idari ve örgütsel faktörler olduğunu; etik ve sorumluluk konularında konuşmama eğiliminin ise ikinci derecede önemli bir sebep olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, örgütsel sessizliğin özellikle örgütsel sinizmi etkilediği; örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik nedenlerinin ise işten ayrılma niyetini artırdığı belirlenmiştir.

Erdoğdu (2018), araştırmasımda örgütsel adalet davranışının örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaçla 22 farklı üniversiteden Spor Bilimleri fakültelerinde görev yapan 320 akademisyene ulaşılmıştır. Örgütsel adalet davranışlarının örgütsel sessizliği azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, örgütsel sessizlik ve sinizm arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Takhsha vd., (2020), çalışmasında, işyerinde dışlanmanın bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi bu etkide özsaygı ve sessizliğin aracılık rolü incelenmektedir. Veriler İran' da bulunan bir üniversite çalışanlarından elde edilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, dışlanma ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı pozitif ilişki, bilgi paylaşımı ile negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca, dışlanmanın bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık rolü tespit edilmiştir.

Doo ve Kim (2020), hemşirelerin içselleştirilmiş baskın değerleri, örgütsel sessizliği, yatay şiddeti ve örgütsel iletişim memnuniyetinin hasta güvenliğini nasıl etkilediğini araştımak üzere Güney Kore'de bulunan 4 büyük hasataneden veriler toplanmıştır. Sonuç olarak örgütsel sessizlik ve örgütsel iletişim memnuniyeti hasta güvenliği için doğrudan etkilidir. İçselleştirilmiş baskın değerler ve yatay şiddet ise hasta memnuniyetini dolaylı olarak etkilemektedir.

Saeidipour vd., (2021) çalışmasında, örgütsel sessizlik ve örgütsel yıldırmanın (mobbing) çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma verileri, İran'daki Kermanshah Payam-e-Noor Üniversitesi'nde görev yapan 191 çalışandan anket yoluyla toplanmıştır. Bulgulara göre, örgütsel sessizlik, mobbingi doğrudan ve güçlü biçimde etkilemektedir; mobbing ise işten ayrılma niyetini doğrudan ve anlamlı bir şekilde artırmaktadır. Ayrıca, örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyetini dolaylı ve zayıf düzeyde etkilemektedir. Araştırma aynı zamanda, mobbingin örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır

Tutar vd., (2021), işyerinde kabalık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracılık rolünü araştırmaktadır. Araştırmaya katılanların işyerinde kabalık algılarının örgütsel sessizlik ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel sinizm kabalık ve sessizlik ilişkisinde aracı rolü üstlenmektedir.

Kritsotakis vd., 2022, hemşirelerin çalışma ortamı ile hasta güvenliği konusundaki sessizlikleri arasındaki ilişkiyi ve hemşirelerin maruz kaldığı mesleki ayrımcılığın aracı etkisini incelemek amacıyla Yunanistan'da görev yapan 607 hemşire örneklem olarak

seçilmiştir. Hemşirelerin çalışma ortamının iyileştirilmesi ve mesleki ayrımcılığın azaltılması hasta güvenliği konusundaki sessizliği en aza indirecektir sonucuna ulaşılmıştır.

Yao vd., (2022), öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin iş performanslarına etkisini ve bu etkide psikolojik güçlendirme ve bağlılığın aracılık rolünü araştırmak üzere Çin' de görev yapan 564 öğretmenden veriler toplanmıştır. Sonuç olarak sessizlik ve iş performansı arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Psikolojik güçlendirme ve bağlılığın ise aracılık rol üstlendiği tespit edilmiştir.

Gencer vd., (2023), örgütsel kültür algılarının örgütsel sessizlik davranışları ve iş performansları üzerindeki etkisini ve örgütsel sessizliğin iş performansları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Veriler Kuşadası bölgesinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanlardan anket yoluyla toplanmıştır. Örgüt kültürünün örgütsel sessizlikle anlamlı bir ilişkisi bulunmazken, örgütsel kültür ve boyutlarının iş performansı ile anlamlı ilişkisi saptanmıştır. Örgütsel sessizliğin iş performansıyla anlamlı bir ilişkisi olmadığı fakat boyutlarının iş performansı ile anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır.

Lee vd., (2023), otel çalışanlarının örgütsel politika, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve inovasyon direnci algıları arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Bu amaçla Güney Kore'de bulunan 4 yıldızlı otellerde çalışan 351 kişiye anket uygulanmıştır. Sonuç olarak örgütsel politika algısının örgütsel sessizliği pozitif etkilediği, örgütsel sessizliğin örgütsel sinizmi olumlu etkilediği, örgitsel sessizliğin inovasyon direncini olumlu etkilediği ancak örgütsel sinizmin inovasyon direncini negatif etkilediği saptanmıştır.

Ölçer ve Coşkun (2024), çalışmasında örgütsel adaletin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık rolü araştırmıştır. Veriler Türkiye'de otomotiv sektöründe çalışanlardan elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, örgütsel adaletin örgütsel sessizliği ve örgütsel yaratıcılığı olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Ek olarak, örgütsel adaletin yaratıcılık üzerindeki etkisinde örgütsel sessizlik kısmi aracı rol oynamaktadır.

Kim ve Song (2024), çalışmasında, örgütsel sosyal ağların, işyerinde maneviyat, örgütsel sessizlik ve yenilikçi çalışma davranışı arasındaki ilişkiler araştırılmak üzere özel sektörde görev yapan 242 çalışandan veriler toplanmıştır. Sonuç olarak, işyeri maneviyatı yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilediği ve örgütsel sessizlik aracılığı ile dolaylı etkisi olduğu görülmektedir. Tavsiye ağlarının anlamlı bir aracılık rolü bulunmazken, arkadaşlık ağının anlamlı aracılık rolü bulunmaktadır.

Rai ve Koodamara (2025), tarafından gerçekleştirilen çalışmada, liderlere duyulan güven**,** örgütsel bağlılık ve çalışan sessizliğinin boyutları arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın**,** liderlere güven ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkide aracı rolünü ve etik liderliğin ise bu ilişkideki düzenleyici rolü ele alınmaktadır**.** Veriler Güney Hindistan'daki özel bankalarda çalışan 265 katılımcıdan toplanmıştır. Sonuçta, örgütsel bağlılığın, çalışan sessizliğinin kabullenici, fırsatçı ve prososyal türlerini anlamlı şekilde etkilediği gözlenmektedir. Ancak liderlere güvenin, çalışan sessizliğinin dört boyutuyla doğrudan ilişkisi anlamlı bulunmamıştır. Ek olarak, örgütsel bağlılık, lider güveni ile tüm sessizlik türleri arasında tam aracı rol oynamaktadır. Etik liderlik, lider güveni ile kabullenici ve fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiyi anlamlı ve negatif yönde düzenlemektedir. Bu bulgu, etik liderliğin yüksek olduğu ortamlarda çalışanların sessiz kalma eğilimlerinin (kabullenici ve fırsatçı türlerin) azaldığını göstermektedir.

Shen vd. (2025), bu çalışma, hemşirelerde örgütsel sessizlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide iş arkadaşı desteğinin aracılık rolünü incelemektedir. Çin'de 21 genel hastanede görev yapan 597 hemşireden anket yoluyla toplanan verilerin yapısal eşitlik modellemesiyle analiz edilmesi sonucunda, işe adanmışlığın örgütsel sessizliği doğrudan ve dolaylı olarak azalttığı belirlenmiştir. Bulgular, işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin önemli bir bölümünün iş arkadaşı desteği aracılığıyla gerçekleştiğini göstermekte; hemşireler arasında destekleyici çalışma ilişkilerinin güçlendirilmesinin örgütsel sessizliği azaltarak daha olumlu bir çalışma ortamı ve daha yüksek bakım kalitesi sağlayabileceğini ortaya koymaktadır.

4. ÖRGÜTSEL ADALET

4.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet kavramı, çok çeşitli sosyal bilimler ve beşeri bilimler alanlarında uzun süredir tartışılan temel bir kavramdır. Hem antik hem de modern filozoflar adaleti farklı perspektiflerden ele almış; bu bağlamda Aristoteles Nikomakhos'a Etik adlı eserinde, Platon ise Devlet adlı eserinde adaletin ilkelerine değinmiştir. Daha modern bir yaklaşımla Rawls, adaleti "sosyal organizasyonların ilk erdemi" olarak tanımlamaktadır (Konovsky, 2000: 490). Bu felsefi yaklaşımlar, adaletin toplumsal düzenin sürdürülebilirliği açısından merkezi bir ilke olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu genel adalet anlayışı, zamanla bireylerin yalnızca toplumsal yapılar içinde değil, aynı zamanda örgütsel yaşamda da adil muamele görme beklentilerine dikkat çekilmesine zemin hazırlamıştır. Özellikle çalışma yaşamında bireylerin karşılaştıkları kararlar, uygulamalar ve ilişkiler, adalet kavramının örgütsel bağlamda yeniden ele alınmasını gerekli kılmıştır. Bu noktada adalet, soyut bir ahlaki ilke olmaktan çıkarak, örgüt içindeki uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığına odaklanan daha somut bir çerçeveye taşınmıştır.

Yönetim bilimciler, filozof ve hukukçulardan farklı olarak adaletin ne olduğundan ziyade, bireylerin neyi adil olarak algıladıklarıyla ilgilenmiştir. Bu çalışmalar, insanların neden bazı uygulamaları adil ya da adaletsiz olarak değerlendirdiklerini ve bu değerlendirmelerin tutum ve davranışlar üzerindeki sonuçlarını incelemektedir. Bu yönüyle adalet, örgütsel bağlamda öznel ve betimleyici bir nitelik kazanmaktadır. Burada ele alınan örgütsel adalet anlayışı, yönetsel uygulamaların etik ve ahlaki boyutuna ilişkin bireysel değerlendirmeleri ifade etmektedir (Cropanzano vd., 2007: 35).

Adalet, mutlak ve nesnel bir gerçeklik ya da evrensel bir ahlaki ilke olarak ele alınmaktan ziyade, bireylerin neyin doğru olduğuna dair inançlarının şekillendirdiği ve kişisel algılar üzerinden anlam kazanan öznel bir değerlendirme sürecini ifade etmektedir (Cropanzano vd., 2007: 35).

Örgütsel adalet kavramı literatürde ilk kez Greenberg (1987) tarafından kullanılmıştır. Örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl dağıtıldığı, bu kararların hangi süreçler doğrultusunda alındığı ve söz konusu kararların çalışanlara nasıl iletildiğinin bireyler tarafından nasıl algılandığını ifade etmektedir (İçerli, 2010: 69).

Greenberg (1990), örgütsel adaleti işyerinde adalet olgusunu tanımlamak ve açıklamak üzere geliştirilen bir düşünce sistemi olarak ele almıştır. Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algı ve tepkilerini kapsamaktadır (Moorman, 1991: 845).

4.2. Örgütsel Adaletin Önemi

Örgütlerin temel amaçlarından biri sürdürülebilir kârlılığı sağlamak olmakla birlikte, bu amaca ulaşılmasında yalnızca ekonomik faktörler değil, aynı zamanda insan unsuruna ilişkin yönetsel uygulamalar da belirleyici rol oynamaktadır. Bu bağlamda örgütsel adalet, örgütlerin etkinliği ve başarısı açısından önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Konovsky, 2000: 490). Sosyal bilimciler, örgütlerin faaliyetlerini etkin biçimde sürdürebilmesi ve çalışanların kişisel tatmin düzeylerinin artırılabilmesi için örgütsel adaletin vazgeçilmez bir unsur olduğunu vurgulamaktadır (Greenberg, 1990: 399).

Örgütlerde adalet anlayışının hâkim olması, adaleti birleştirici ve değer yaratan bir ilke olarak benimseyen yöneticiler, çalışanlar ve diğer paydaşlar açısından daha istikrarlı ve güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşmasını sağlamaktadır. Bu nedenle örgütler, hem içsel dengeyi koruyabilmek hem de uzun vadeli başarıyı sürdürebilmek adına sürekli bir adalet arayışı içinde bulunmaktadır (Beugre, 2002: 1093).

Örgütsel adaletin önemi, çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki belirleyici etkisinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel adalet algısının yüksek olması; güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlarken, adaletsizlik algısı ise verimsiz ve örgüt açısından zararlı davranışlara yol açabilmektedir (Beugre, 2002: 1092). Bu doğrultuda yapılan birçok araştırma, örgütsel adalet algısının çalışanların güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık gibi tutum ve davranışlar üzerinde anlamlı etkileri olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel adalet kavramının yaygın biçimde dile getirilmesine rağmen uygulamada yeterince hayata geçirilmediğine dikkat çekilerek, örgütlerin bu konuda daha somut adımlar atması gerektiği vurgulanmıştır. Bu nedenle örgütsel adalet, yalnızca yönetsel bir söylem olarak kalmamalı; bilimsel olarak güvenilir çalışmalarla desteklenerek farklı boyutlarıyla ele alınmalıdır. Araştırmacıların örgütsel adaleti çok yönlü biçimde incelemesi, hem kuramsal literatüre hem de uygulamaya önemli katkılar sağlayacaktır (Greenberg, 2009: 181).

Bireylerin yaşamlarının önemli bir bölümünü üyesi oldukları örgütlerde geçirmeleri, örgütleriyle özdeşleşmelerine yol açmaktadır. Bu durum, örgütlerdeki adalet uygulamalarını çalışanlar açısından daha da önemli hâle getirmektedir (Beugre ve Baron, 2001: 324-325). Çalışanlar, örgüt içinde kurulan ilişkilerden karar alma süreçlerine ve kaynak dağıtımına kadar pek çok unsuru adalet perspektifinden değerlendirmektedir (İyigün, 2012: 50). Bireyler, çevrelerinde gerçekleşen olayların ne derece adil olduğunu sorgulamakta ve algıladıkları adaletsizliklere çeşitli tutum ve davranışlarla tepki vermektedir (İçerli, 2010: 68). Sessizlik, dışlanma, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz tutum ve davranışlar bu tepkiler arasında yer almaktadır.

Örgütsel adaletin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki belirleyici etkisi, bu kavramın yalnızca sonuçlarıyla değil, aynı zamanda bireylerin adaleti nasıl algıladığı ve adaletsizlik karşısında nasıl tepki verdiği sorusuyla da ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu gereklilik, örgütsel adalet algısının hangi mekanizmalar aracılığıyla oluştuğunu ve çalışanların adil ya da adaletsiz uygulamalara karşı geliştirdikleri tepkilerin nasıl şekillendiğini açıklamaya yönelik kuramsal yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bu bağlamda örgütsel adalet literatüründe, bireylerin adaletsizlik deneyimlerine verdikleri tepkileri ve adalet beklentilerini açıklamaya çalışan reaktif (içerik) ve proaktif (süreç) teoriler geliştirilmiştir.

4.3. Örgütsel Adalet Teorileri ve Modelleri

Adalet yaklaşımları, bağımsız iki boyutun kesişimi üzerinden sınıflandırılmaktadır: reaktif–proaktif boyut ile süreç–içerik boyutu. Reaktif yaklaşımlar, çalışanların algılanan adaletsizlik durumlarına verdikleri tepkileri açıklamaya odaklanırken; proaktif yaklaşımlar adaletin sağlanmasına yönelik tutum ve davranışları merkeze almaktadır. Süreç boyutu, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi örgütsel sonuçlara ulaşılırken izlenen karar alma prosedürlerinin ne derece adil algılandığına odaklanmaktadır. Buna karşılık içerik boyutu, elde edilen sonuçların ve kaynakların dağıtımındaki adalet algısını esas almaktadır (Greenberg, 1987: 9–10).

4.3.1. Reaktif- İçerik Teorileri

Reaktif (İçerik) teorileri, bireylerin örgüt içinde karşılaştıkları adaletsiz uygulamalara nasıl ve ne tür tepkiler verdiklerine odaklanmaktadır. Bu teoriler, adalet algısının bireylerde oluşturduğu duygusal ve davranışsal sonuçları açıklamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda Homans'ın (1961) dağıtımsal adalet teorisi ile Adams (1965) ve Walster'ın geliştirdiği eşitlik

teorisi, reaktif içerik teorileri arasında yer almaktadır. Söz konusu yaklaşımlar, bireylerin ödül ve kaynakların adaletsiz biçimde dağıtıldığına inandıklarında olumsuz duygusal tepkiler geliştirdiklerini ve bu durumun davranışlarına yansıdığını ortaya koymaktadır (Greenberg, 1987: 11).

Homans (1961) tarafından geliştirilen dağıtımsal adalet teorisi, adalet algısının sosyal değişim süreçleri ve birey davranışları üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Teoriye göre çalışanlar, içinde bulundukları sosyal etkileşimlerde elde ettikleri ödüller ile katlandıkları maliyetleri karşılaştırarak adalet değerlendirmesinde bulunmaktadır. Bu değerlendirme sürecinde bireyler, kendileri ile başkalarının elde ettiği çıktıları kıyaslamakta ve bu kıyaslama sonucunda algıladıkları adalet ya da adaletsizlik düzeyine göre tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir.

Dağıtımsal adalet yaklaşımı, adalet kavramını özellikle ödül, ceza ve kaynakların dağıtımına ilişkin algılar üzerinden ele almakta; sosyal etkileşimlerin merkezinde adalet duygusunun yer aldığını vurgulamaktadır. Buna göre çalışanlar, örgüt içinde adil bir dağıtım algıladıklarında olumlu tepkiler geliştirirken; adaletsizlik algısı durumunda ise tatminsizlik, kızgınlık ve geri çekilme gibi olumsuz tepkiler ortaya çıkabilmektedir.

4.3.2. Proaktif–İçerik Teorileri

Çalışanların adil ya da adil olmayan kaynak dağılımına verdikleri tepkilere odaklanan reaktif içerik teorilerinin aksine, proaktif içerik teorileri bireylerin adil bir dağılımın gerçekleşmesi için nasıl bir çaba gösterdiklerini incelemektedir. Bu teoriler, adaletin yalnızca algılanan bir sonuç değil, aynı zamanda bireylerin bilinçli olarak şekillendirmeye çalıştıkları bir süreç olduğunu varsaymaktadır. Proaktif içerik teorilerinin gelişiminde, 1960'ların sonu ve 1970'lerin başında laboratuvar çalışmaları yürüten Leventhal'ın katkıları belirleyici olmuştur (Greenberg, 1987: 12).

Kaynakların dağıtımında bireylerin genellikle katkı oranına dayalı eşitliği esas aldıkları ve bu yaklaşımın uzun vadede tüm taraflar açısından daha işlevsel sonuçlar doğurduğu ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, sonraki çalışmalar bazı durumlarda eşitlik ilkesinden sapmaların da adil olarak algılanabildiğini göstermiştir. Bu bulgular çerçevesinde Leventhal (1976), belirli koşullar altında eşitlikten sapmaların meşru kabul edilebileceğini savunan Adalet Yargı Teorisi geliştirilmiştir (Greenberg, 1987: 13).

Proaktif içerik teorileri kapsamında ele alınan bir diğer yaklaşım ise Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi'dir. Leventhal'in kaynak dağıtımına ilişkin yaklaşımı daha çok araçsal bir

nitelik taşırken, Lerner'in adalet güdüsü yaklaşımı ahlaki temelli bir bakış açısına sahiptir. Lerner (1982), adaletin bireylerin kişisel çıkar ve kaygılarının üzerinde bir değer olduğunu savunmakta; adaleti yalnızca fayda maksimize eden bir araç olarak görmenin yanıltıcı olduğunu ileri sürmektedir. Bununla birlikte Lerner de, Leventhal gibi, eşit kaynak dağıtımının her durumda mutlak bir ilke olarak uygulanamayacağını kabul etmektedir.

Lerner (1982), kaynakların dağıtımında yaygın olarak kullanılan dört temel adalet ilkesini şu şekilde sınıflandırmaktadır: rekabet ilkesine dayalı dağıtım, eşitlik ilkesi, eşit paylaşım ilkesi ve Marksist adalet ilkesi (Greenberg, 1987: 13). Adalet Güdüsü Kuramına göre, hangi ilkenin uygulanacağı, taraflar arasındaki ilişkinin niteliğine bağlı olarak değişmektedir. Örneğin bireyler, yakın ilişkilere sahip oldukları kişilerle kaynak paylaşımında ihtiyaç ilkesini ön planda tutarken, daha resmi ya da mesafeli ilişkilerde eşitlik veya performansa dayalı dağıtımı tercih edebilmektedir (Greenberg, 1987: 13).

Felsefi dayanakları farklı olmakla birlikte, hem Adalet Yargı Teorisi hem de Adalet Güdüsü Teorisi, bireylerin farklı koşullar altında kaynakları nasıl paylaştıracaklarına ilişkin benzer öngörüler sunmaktadır. Her iki yaklaşım da, kaynakların insanlar arasında nasıl dağıtılması gerektiği sorusuna odaklandığından, örgütsel adalet literatüründe proaktif içerik teorileri kapsamında değerlendirilmektedir (Greenberg, 1987: 13).

4.3.3. Reaktif Süreç Teorileri

Karar alma süreçlerinin adilliğine odaklanan yaklaşımlar, yani süreç teorileri, ilk bakışta sonuçların adilliğini merkeze alan içerik teorileri ile benzerlik gösteriyor gibi görünmektedir. Ancak süreç teorileri, içerik teorilerinden farklı olarak hukuk disiplinine dayanan ayrı bir entelektüel gelenekten beslenmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet literatüründe, adaletin ne olduğundan ziyade nasıl sağlandığına odaklanan özgün bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Greenberg, 1987: 13).

Proaktif içerik teorilerinin yoğun biçimde geliştirildiği ve araştırıldığı 1970'li yılların başında, yasal prosedürler üzerine yapılan çalışmalardan etkilenen Thibaut ve Walker (1975), farklı anlaşmazlık çözüm yöntemlerini karşılaştırmak amacıyla bir dizi deneysel araştırma tasarlamışlardır. Geliştirdikleri işlemsel adalet teorisi, anlaşmazlık çözüm sürecinde üç temel tarafın varlığını kabul etmektedir: anlaşmazlığa düşen iki taraf ve sürece dâhil olan üçüncü bir taraf. Bu süreç, kanıtların sunulduğu süreç aşaması ile kanıtların kullanılarak kararın verildiği karar aşaması olmak üzere iki temel aşamadan oluşmaktadır (Greenberg, 1987: 13–14).

Bu çerçevede, anlaşmazlığı çözmek amacıyla kullanılan kanıtların seçilmesi ve geliştirilmesi üzerindeki denetim gücü süreç kontrolü, nihai kararın verilmesinde sahip olunan etki gücü ise karar kontrolü olarak adlandırılmaktadır. Kullanılan prosedürler, tarafların sürecin her aşamasında sahip oldukları bu kontrol derecesine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Greenberg, 1987: 13–14).

Reaktif süreç teorileri, bireylerin karar verme süreçlerinin her bir aşamasına verdikleri tepkilerle ilgilenmektedir. Bu nedenle söz konusu yaklaşımlar, çalışanların adil ya da adil olmayan prosedürlere yönelik algı ve değerlendirmelerini açıklamayı amaçlayan reaktif teoriler olarak sınıflandırılmaktadır. Teoriye göre, hem çatışmanın tarafları hem de gözlemci konumundaki bireyler, kendilerini süreç kontrolünün bir parçası olarak algıladıklarında, alınan kararlardan daha fazla tatmin olmakta ve uygulanan prosedürleri daha adil olarak değerlendirmektedirler (Greenberg, 1987: 14; İçerli, 2010: 76–77).

4.3.4. Proaktif süreç teorileri

Örgütlerde adil uygulamaların hayata geçirilebilmesi için hangi prosedürlerin izlenmesi gerektiğine odaklanan yaklaşımlar, proaktif süreç teorileri olarak adlandırılmaktadır. Bu teoriler, adaletsizlik ortaya çıktıktan sonra verilen tepkileri açıklamaktan ziyade, adaletin başlangıçtan itibaren nasıl tesis edilebileceği sorusuna yanıt aramaktadır (İçerli, 2010: 77).

Bu sınıflandırma içinde yer alan ve görece daha az bilinen yaklaşımlardan biri, Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından geliştirilen dağıtım tercihi teorisidir. Dağıtım tercihi teorisi, bireylerin belirli dağıtım süreçlerini, ancak bu süreçlerin dağıtımı yapan kişinin değer verdiği hedeflere ulaşmasına katkı sağladığı ölçüde tercih ettiklerini ileri sürmektedir. Teoriye göre kişiler, farklı prosedürlerin hedeflere ulaşmada farklı düzeylerde etkili olacağına inanmakta; bu doğrultuda, hedefe ulaşmada daha faydalı olacağı düşünülen prosedürler daha fazla tercih edilmektedir (Greenberg, 1987: 15).

Adaletin sağlanabilmesi için izlenmesi gereken sekiz temel süreç ilkesi tanımlanmıştır. Bu ilkeler; karar vericilerin seçilmesinde çalışanlara fırsat tanınması, tutarlı kuralların izlenmesi, doğru ve yeterli bilgiye dayanılması, karar verme gücünün yapısının açık biçimde belirlenmesi, önyargılara karşı önlemler alınması, itiraz ve geri bildirimlerin dinlenmesine izin verilmesi, prosedürlerin gerektiğinde değiştirilebilmesine olanak tanınması ve süreçlerin geçerli ahlaki ve etik standartlara dayanması şeklinde sıralanmaktadır (Greenberg, 1987: 15).

Bu çerçevede değerlendirildiğinde, dağıtım adaleti daha çok adaletsizlik meydana geldikten sonra ortaya çıkan tepkileri ele almakta ve çalışanların adaletsiz sonuçlara verdikleri tepkilere odaklanmaktadır. Buna karşılık süreç adaleti ve etkileşim adaleti, örgüt içinde adaletin önceden oluşturulmasına ve adil uygulamaların sistematik biçimde hayata geçirilmesine vurgu yapmaktadır. Bu nedenle dağıtım adaleti reaktif bir nitelik taşırken, süreç adaleti ve etkileşim adaleti proaktif özellikler göstermektedir (İçerli, 2010: 70–71).

4.4. Örgütsel Adaletin Boyutları

Araştırmalar, çalışanların işyerinde karşılaştıkları olayları üç temel adalet boyutu çerçevesinde değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Bu boyutlar; elde edilen sonuçların ne derece adil olduğuna odaklanan dağıtım adaleti, bu sonuçlara ulaşılırken izlenen karar ve paylaşım süreçlerinin adilliğini ifade eden işlemsel adalet ve yöneticiler ile diğer örgüt üyeleri arasındaki etkileşimlerin niteliğine odaklanan kişilerarası adalettir (Cropanzano vd., 2007: 36). Benzer biçimde Cohen ve Spector (2001)'de örgütsel adaleti dağıtımsal, işlemsel ve kişilerarası adalet olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Bu doğrultuda, bu çalışma kapsamında örgütsel adalet söz konusu üç boyut temelinde incelenmektedir.

4.4.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, sosyal bir ortamda örgütsel kaynakların nasıl dağıtıldığına ilişkin bireylerin adalet algılarını ifade etmektedir. Bu adalet türü, Homans'ın (1961) sosyal değişim yaklaşımına dayanan ve Adams (1965) tarafından sistematik hâle getirilen Eşitlik Teorisi temelinde açıklanmaktadır. Eşitlik teorisi, örgütlerde adaletin incelenmesinde en yaygın başvurulan kuramsal çerçevelerden biri olmuştur. Bu yaklaşıma göre, çalışanlar örgütsel kaynakların kendi katkılarıyla orantılı biçimde dağıtıldığını algıladıklarında, örgütü adil olarak değerlendirmektedir (Greenberg, 2009: 182). Çalışanlar, emeklerinin karşılığını adil biçimde almayı beklemekte ve bu adalet ilkesinin örgütteki tüm bireyler için geçerli olması gerektiğine inanmaktadır (Oğuzhan, 2021: 1401).

Adams (1965), eşitlik teorisini açıklarken dağıtımsal adaleti katkı–kazanım oranı üzerinden formüle etmiştir. Buna göre çalışan, kendi katkıları karşılığında elde ettiği kazanımları, kendisiyle benzer özelliklere sahip bir başka çalışanın katkı ve kazanımları ile karşılaştırmaktadır. Bu oranların dengede olması durumunda çalışan örgütsel uygulamaları adil olarak algılamakta; dengenin bozulması hâlinde ise eşitsizliği gidermeye yönelik davranışsal veya bilişsel tepkiler geliştirmektedir. Örneğin, düşük ücret aldığını düşünen bir

çalışanın çaba düzeyini azaltması bu tepkilerden biri olarak değerlendirilmektedir (Cropanzano vd., 2007: 37).

Adams'ın eşitlik teorisine dayanan çalışmalarda, örgütsel ortamlarda fazla kazanç elde eden çalışanların suçluluk, daha az kazanç elde eden çalışanların ise kızgınlık duygusu yaşayabildikleri belirtilmektedir. Çalışanlar, katkı–kazanım oranlarını sürekli olarak karşılaştırmakta ve algılanan bir eşitsizlik durumunda bu olumsuzluğu ortadan kaldırmaya yönelik tutum ve davranışlar geliştirmektedir (Greenberg, 1987: 37).

Bu çerçevede dağıtımsal adalet, örgüt içinde sonuçların adil olup olmadığına odaklanmaktadır. Ücret, terfi, ödül ve benzeri örgütsel çıktılara ilişkin algılar, dağıtımsal adaletin temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla dağıtımsal adalet, çalışanların örgütsel sonuçlara yönelik adalet değerlendirmelerini yansıtan bir kavramdır (İçerli, 2010: 79; Cropanzano vd., 2007: 37).

Deutsch (1975), kaynak dağıtımına ilişkin üç temel ilke ortaya koymuştur: adalet (eşitlik/katkıya dayalı dağıtım), eşitlik (herkese aynı_toggle amount) ve ihtiyaca göre dağıtım. Buna göre ekonomik verimliliğin ön planda olduğu iş birliğine dayalı ilişkilerde katkıya göre dağıtımın; sosyal ilişkilerin geliştirilmesinin amaçlandığı durumlarda eşitliğin; bireysel gelişim ve refahın öncelikli olduğu ilişkilerde ise ihtiyaç temelli dağıtımın daha uygun olduğu ifade edilmektedir (Beugre ve Baron, 2001: 327).

Bununla birlikte Leventhal (1980), eşitlik teorisine yönelik önemli eleştirilerde bulunmuştur. İlk olarak, eşitlik teorisinin adaleti yalnızca liyakat ve katkıya dayalı tek boyutlu bir yapı olarak ele aldığını; ikinci olarak, yalnızca dağıtım sonuçlarına odaklanarak bu sonuçların nasıl elde edildiğini açıklayan karar ve süreç boyutunu ihmal ettiğini belirtmiştir. Üçüncü olarak ise adaletin, bireylerin sosyal davranışlarını etkileyen tek motivasyon kaynağı olarak ele alınmasının teorinin açıklayıcılığını sınırladığını ileri sürmüştür. Bu eleştiriler doğrultusunda, örgütsel adalet literatüründe yalnızca sonuçlara değil, bu sonuçlara ulaşılırken izlenen süreçlerin adilliğine odaklanan işlemsel adalet kavramı geliştirilmiştir (Leventhal, 1980: 28).

4.4.2. İşlemsel Adalet (Süreç Adaleti)

İşlemsel adalet, örgüt içinde yalnızca kaynakların nasıl dağıtıldığına değil, bu dağıtım kararlarının hangi yöntemler ve süreçler aracılığıyla alındığına ilişkin çalışan algılarını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle işlemsel adalet, sonuçların kendisinden ziyade bu sonuçlara ulaşılan karar verme süreçlerinin adilliğine odaklanmaktadır. Çalışanların alınan kararları adil

olarak algılaması, bu kararları kabullenmeleri ve örgütsel uygulamaları içselleştirmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir (İçerli, 2010: 81).

Bu çerçevede dağıtımsal adalet, çalışanın elde ettiği sonuçların adilliğini tanımlarken; işlemsel adalet, bu sonuçların belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin adilliğini açıklamaktadır (Moorman, 1991: 845). İşlemsel adalet, karar alma süreçlerinde katılımcıların rollerini, söz hakkı düzeylerini ve bu süreçlerin nasıl işletildiğini belirleyen ilkelere odaklanmaktadır (Cropanzano vd., 2007: 38).

İşlemsel adalet algısı, çalışanların örgütü bir bütün olarak nasıl değerlendirdikleriyle yakından ilişkilidir. Çalışanlar karar süreçlerini adil olarak algıladıklarında, örgüte olan bağlılıkları artmakta, işlerine daha fazla istekle yönelmekte ve örgüte ya da yöneticilere yönelik olumsuz davranışlar azalmaktadır (Cropanzano vd., 2007: 38). Leventhal (1980), adil bir süreci; tutarlı biçimde uygulanan, kişisel çıkarlardan arındırılmış, doğru ve geçerli bilgilere dayanan ve etik standartlara uygun prosedürler bütünü olarak tanımlamaktadır (Greenberg, 2009: 182).

Bireylerin yalnızca elde ettikleri sonuçlarla değil, bu sonuçlara ulaştıran süreçlerle de ilgilenmeleri, örgütsel adaletin yalnızca dağıtımsal boyutla açıklanmasını yetersiz kılmıştır. Bu nedenle dağıtımsal adaletin açıklamada eksik kaldığı durumlarda, sürece odaklanan işlemsel adalet kavramı tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir (Görgülü, 2022: 31). İşlemsel adalet, dağıtım kararlarının nasıl ve kimler tarafından alındığıyla ilgilidir (Konovsky, 2000: 492).

Adalet algısının bilişsel ve duygusal bileşenleri dikkate alınarak kavramsallaştırılması, işlemsel adalet teorilerinin gelişimini hızlandırmıştır. Bu kapsamda 1990'lı yıllarda işlemsel adaleti açıklamaya yönelik çeşitli teorik modeller geliştirilmiştir. Bunlar; kişisel çıkar modelleri, grup değer modeli, adalet yargı teorisi ve sezgisel adalet modeli olarak sıralanmaktadır. Kişisel çıkar modelleri, öznel adalet algılarının sonuçlarına odaklanırken; grup değer modeli, adalet yargı teorisi ve sezgisel adalet modeli, öznel ve nesnel adalet algıları arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamaktadır (Konovsky, 2000: 493).

İşlemsel adaletin etkilerini açıklamaya yönelik ilk yaklaşımlar araçsal modeller olmuştur. Bu modeller, bireylerin adil prosedürlere olan ilgisinin, bu prosedürlerin daha olumlu sonuçlar doğuracağına olan inançtan kaynaklandığını ileri sürmektedir. Araçsal modellere göre, adil süreçler ancak adil sonuçlar doğurduğu ölçüde değerli görülmektedir. Bu yaklaşımın en bilinen örneklerinden biri Thibaut ve Walker'ın (1975) süreç kontrol modelidir.

Bu modele göre bireyler, anlaşmazlıkların çözümünde iki tür kontrol algısına sahiptir: ilki, şikâyetleri ele alan prosedürler üzerindeki kontrol (süreç kontrolü); ikincisi ise kararların sonucunu belirleme gücü (karar kontrolü)dür (Konovsky, 2000: 493).

İşlemsel adaleti açıklayan kişisel çıkar modellerinden bir diğeri ise sosyal mübadele kuramıdır. Sosyal mübadele yaklaşımı, bireyler arası ilişkilerin nasıl kurulduğu ve bu ilişkilerde gücün nasıl dağıldığına odaklanmaktadır. Blau (1964), sosyal ilişkilerin toplumun devamlılığı açısından temel bir sorun alanı olduğunu ifade etmektedir. Sosyal mübadele, belirsiz ve uzun vadeli yükümlülükler içeren ilişkilere atıfta bulunurken; ekonomik mübadeleden farklı olarak elde edilecek kazanımların niteliği önceden net değildir. Buna rağmen her iki mübadele türünde de bireyler, katkıları karşılığında kazanım beklentisi içindedir (Konovsky, 2000: 493).

Araçsal yaklaşımlardan farklı olarak grup değer modeli, işlemsel adalet algılarını etkileyen ilişkisel unsurlara odaklanmaktadır. Bu modele göre bireyler, grup üyeliğini yalnızca maddi kazanımlar için değil; sosyal statü ve öz saygı kazanmak amacıyla da önemsemektedir. Grup değeri modeli, işlemsel adalet algılarının üç temel ilişkisel kaygı üzerinden şekillendiğini ileri sürmektedir: tarafsızlık, güven ve saygınlık. Tarafsızlık, bireylere önyargısız davranıldığını; güven, karar vericilerin adil ve tutarlı prosedürler kullandığını; saygınlık ise bireylere nezaketle, onurlu ve saygılı davranıldığını göstermektedir. Bu ilişkisel unsurlar güçlendikçe, adalet yargıları olumlu yönde gelişmekte ve grup bütünlüğü ile istikrarı artmaktadır (Konovsky, 2000: 494).

4.4.3. Etkileşimsel (Kişilerarası) Adalet

Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşimsel adalet, bireyin toplumsal bir varlık olması ve örgütsel yaşamın kaçınılmaz olarak sosyal etkileşimler üzerinden şekillenmesi temelinde, adaletin insani ve ilişkisel boyutunu ele almaktadır (Oğuzhan, 2021: 1401). Bu adalet türü, kararların içeriğinden ya da bu kararların hangi prosedürlerle alındığından ziyade, kararların çalışanlara nasıl iletildiği ve bu süreçte sergilenen kişilerarası davranışlara odaklanmaktadır.

Etkileşimsel adalet, adaletin kaynağı ile alıcısı arasındaki iletişimin; nezaket, saygı, dürüstlük ve açıklık ilkeleri çerçevesinde yürütülmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda etkileşimsel adalet, yöneticilerin veya örgüt temsilcilerinin çalışanlarla kurdukları doğrudan ilişkilerde sergiledikleri tutum ve davranışlara dayanmaktadır. Çalışanların bu davranışlara

yönelik geliştirdikleri bilişsel, duyuşsal ve davranışsal tepkiler, etkileşimsel adalet algısının temelini oluşturmaktadır (Cohen ve Spector, 2001: 281).

Etkileşimsel adaletin, dağıtımsal ve işlemsel adaletten farklı olarak daha kişisel ve doğrudan bir etki alanı bulunmaktadır. Bir çalışan etkileşimsel adaletsizlik algıladığında, çoğu zaman örgütün bütününe değil, adaletsiz davranışın kaynağı olarak gördüğü yöneticisine veya amirine yönelik olumsuz tepkiler geliştirmektedir. Bunun temel nedeni, etkileşimsel adaletsizliğin resmi prosedürlerden ziyade, bu prosedürleri uygulayan kişilerin davranışlarından kaynaklandığının düşünülmesidir. Ancak çalışan, bu tür bir adaletsizliği resmi prosedürlerin ayrılmaz bir parçası olarak algıladığında, durumu etkileşimsel adaletsizlikten ziyade işlemsel adaletsizlik olarak değerlendirebilmektedir. Dolayısıyla etkileşimsel adalet algıları, çalışanın süreci nasıl anlamlandırdığıyla yakından ilişkilidir (Cohen ve Spector, 2001: 281–282).

Yöneticilerin aldıkları kararlar hakkında çalışanlara dürüst, açık ve makul gerekçelere dayanan açıklamalar sunduklarında, çalışanların kendilerine adil davranıldığına daha güçlü biçimde inandıkları ileri sürülmektedir (Beugre, 2002: 1095). Buna karşılık, eksik, belirsiz veya yetersiz açıklamalarla karşılaşan ya da bu açıklamaların saygıdan ve insan onurundan yoksun bir üslupla sunulduğunu düşünen çalışanlar, kendilerini haksızlığa uğramış hissetmektedirler (Greenberg, 2009: 182).

Etkileşimsel adalet, temelde bireylerin birbirlerine nasıl davrandıkları ile ilgilidir. Bir yöneticinin doğru ve zamanında bilgi paylaşması, kaba, kırıcı ve küçümseyici ifadelerden kaçınması, etkileşimsel adaletin sağlanmasına katkı sunmaktadır. Bu kapsamda etkileşimsel adalet iki alt boyutta ele alınmaktadır. İlk boyut, zaman zaman bilgi adaleti olarak adlandırılmakta olup; yöneticilerin ne derece dürüst olduğu, alınan kararlar hakkında yeterli ve mantıklı gerekçeler sunup sunmadıkları ile ilgilidir. İkinci boyut ise kişilerarası adalet olarak tanımlanmakta ve yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı, nazik ve onurlu bir tutum sergileyip sergilemediklerini ifade etmektedir (Cropanzano vd., 2007: 38–39).

Bu yönüyle etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin diğer boyutlarını tamamlayarak, çalışanların örgütsel deneyimlerini yalnızca yapısal ve prosedürel değil, aynı zamanda ilişkisel bir bütünlük içerisinde değerlendirmelerine olanak tanımaktadır.

4.5. Örgütsel Adalet İle İlgili Çalışmalar

Chen vd. (2015) tarafından Tayvan'da gerçekleştirilen çalışmada, hemşirelerin algıladıkları örgütsel adaletin, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri ile bu

iki değişkenin örgütsel bağlılık üzerindeki rolleri incelenmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi ile yapılan analizler, örgütsel adaletin hem örgütsel güveni hem de örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif şekilde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, örgütsel güven ve özdeşleşme, hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemiştir.

Rahman vd. (2016) Pakistan'da yükseköğretim kurumlarında yürüttüğü araştırmada, örgütsel adaletin (dağıtımsal ve prosedürel boyutları) örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. 500 çalışanla yürütülen çalışmada, her iki adalet türünün de örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğu bulunmuştur.

Jiang vd. (2017), Çin, Güney Kore ve Avustralya'daki üniversite çalışanları arasında örgütsel adaletin (dağıtımsal ve prosedürel) duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve örgütsel güvenin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemiştir. Bulgular, Avustralya'da prosedürel adalet ile bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel güven aracılığıyla tamamen, Çin ve Güney Kore'de ise dağıtımsal ve prosedürel adaletin bağlılıkla ilişkili olduğunu ve örgütsel güvenin bu ilişkilerde kısmi veya tam aracılık yaptığını ortaya koymuştur.

Pan vd. (2018), örgütsel adaletin çalışanların pozitif örgütsel davranışları üzerindeki etkisini hem geniş örneklemli bir anket hem de durumsal bir deney yoluyla incelemiştir. İlk çalışmada örgütsel adalet, pozitif örgütsel davranışların anlamlı bir yordayıcısı olarak bulunmuştur. İkinci çalışmada ise örgütsel adaletin hem pozitif hem de olumsuz örgütsel davranışlar üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Prosedürel adaletin, dağıtımsal adalete göre pozitif örgütsel davranışlar üzerinde daha güçlü etkileri olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranışlar üzerindeki etkisinin büyük ölçüde dolaylı yollarla gerçekleştiği, bu etkiyi açıklayan muhtemel aracılara işaret etmektedir.

Hanh Tran ve Choi (2019) tarafından hizmet sektöründe gerçekleştirilen araştırmada, kapsayıcı liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu bir ilişki sergilediği; ayrıca örgütsel adalet ve öğrenme kültürünün bu ilişkiye kısmen aracılık ettiği ortaya konulmuştur.

İmamoğlu vd. (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın bilgi paylaşımı ve örgüt performansı üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Araştırma bulguları, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel adaletin bilgi paylaşımı ve firma performansı ile de anlamlı ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, örgütsel bağlılığın hem bilgi paylaşımı hem de firma performansı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.

Purwanto (2020), çalışmasını Endonezya'nın Tangerang bölgesindeki otomotiv sektöründe yürütmüş, örgütsel adalet ve dönüşümcü liderliğin, iş tatmini aracılığıyla örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. 221 çalışandan elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesiyle analiz edilmiştir. Bulgular, örgütsel adalet ve dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğunu; dönüşümcü liderliğin doğrudan örgütsel bağlılığı da pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Öte yandan, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmamıştır. İş tatmini ise bu değişkenler arasında anlamlı bir aracı rol üstlenmiştir.

Wahda vd., (2020), örgütsel güven ve örgütsel adaletin örgütsel öğrenme kültürü ve ekstra rol davranışı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemiştir. Endonezya'nın Makassar şehrindeki 7 devlet hastanesinde çalışanlardan veriler toplanmıştır. Bulgular, örgütsel güvenin doğrudan, örgütsel adaletin ise dolaylı olarak öğrenme kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığını göstermektedir. Ayrıca, örgütsel adalet ve öğrenme kültürü ekstra rol davranışı ile anlamlı şekilde ilişkiliyken, örgütsel güvenin doğrudan etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bununla birlikte, örgütsel güven ve adaletin, örgütsel öğrenme kültürü aracılığıyla ekstra rol davranışı üzerinde dolaylı etkileri anlamlı ve pozitiftir.

Donglong vd., (2020), Çin'deki bir üniversitede görev yapan öğretim üyeleri arasında örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışının en güçlü yordayıcısı olarak öne çıkmıştır.

Jang vd., (2021), tarafından örgütsel adaletin kamu örgütlerinde örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş, adalet iki boyutta ele alınmış (dağıtımsal ve prosedürel) ve her iki adalet türünün bağlılığı artırdığı bulunmuştur. Ayrıca, kamu hizmeti değerinin, örgütsel adalet ile bağlılık arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı değişken olduğu tespit edilmiştir.

Hoang vd., (2022), çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcı liderlik uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini incelemektedir. Etkili bir çeşitlilik yönetimi stratejisi geliştirilmediğinde, artan çeşitlilik örgütsel adalet algısını olumsuz etkileyebilmektedir. Buna karşın, kapsayıcı liderlik uygulamaları adalet algısını güçlendirmekte ve çalışan memnuniyetini artırmaktadır. Araştırma sonucunda, işyerinde çeşitlilik arttıkça, kapsayıcı liderlik uygulamalarının örgütsel adaleti olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.

Kebede ve Wang (2022), çalışmasında örgütsel adaletin çalışanların değişime hazırlığı üzerindeki etkisi incelenmiş; algılanan örgütsel desteğin bu ilişkide aracılık rol üstlenip üstlenmediği araştırmıştır. Bu amaçla Etiyopya Gelir ve Gümrük İdaresi'nde görev yapan 359 kişiden veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda, örgütsel adaletin değişime hazır olmalarını etkileyen önemli bir faktör olduğunu ve algılanan örgütsel desteğin bu olumlu etkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Patnaik vd. (2023), algılanan örgütsel destek ile çalışan performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü ve örgütsel adaletin bu dolaylı ilişkiye yönelik düzenleyici etkisini incelemektedir. İki ayrı örneklem üzerinden yürütülen çalışmada, birinci örneklem sigorta ve telekom sektörlerinden 465 çalışandan, ikinci örneklem ise bir çelik üretim firmasında görevli 216 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda, algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisinin psikolojik sermaye aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiği ortaya koyulmuştur. Ayrıca, örgütsel adaletin bu dolaylı ilişkiyi anlamlı biçimde düzenlediği, ancak yüksek örgütsel adalet düzeylerinde performans üzerindeki etkinin beklenenden düşük olduğu görülmüştür.

Adamovic (2023), tarafından örgütsel adalet üzerine genel ve yarı sistematik bir literatür taraması gerçekleştirilmiş; kavramsal çerçeveler, teorik yaklaşımlar ve adaletin çalışan çıktıları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca, adalet iklimi ve akran adaleti gibi ekip düzeyindeki çalışmalar ele alınarak odak bireyden gruba kaydırılmıştır. Çalışma, kültürel farklılıklar, işyeri çatışmaları, çeşitlilik ve işin dönüşen doğası bağlamında örgütsel adalet araştırmalarının genişletilmesi için öneriler sunmakta; bu alanlara yönelik teorik bir temel oluşturmaktadır.

Al Halbusi vd., (2024), tarafından gerçekleştirilen çalışmada etik liderlik ve çalışanların etik davranışları arasındaki ilişki bu ilişkide etik iklim ile örgütsel adaletin aracılık etkisi ve liderlerin ahlaki dikkatinin düzenleyici etkisi incelenmektedir. Veriler Irak'ta bulunan 236 çalışan ve 98 ilk amirden toplanmıştır. Etik liderlik örgütsel adaletin yoğunluğunu ve büyüklüğünü güçlü bir şekilde etkilemekte, liderlerin ahlaki dikkati düşükten yüksek olduğunda yüksek çalışan etik davranışlarına yol açmaktadır. Ancak, etik liderlik etik iklimin sadece yoğunluğunu etkilemekte, büyüklüğü üzerinde bir etkisi olmamaktadır. Sonuç olarak, örgütsel adalet, liderin ahlaki duyarlılığı etik iklimden daha güçlü bir aracıdır.

Jha vd., (2024), kapsayıcı liderlik ile örgütsel adaletin çalışanların işteki mutluluğu üzerindeki etkisini araştırılmıştır. Ayrıca bu etkide işyerinde kapsayıcılığın aracılık etkisi ele

alınmıştır. Veriler, Hindistan'daki bilişim sektörü firmalarında çalışan 311 çalışandan toplanmıştır. Sonuçta işyerinde kapsayıcılık, örgütsel adalet ve ve çalışanların işteki mutluluğu arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ederken, işyerinde kapsayıcılığın kapsayıcı liderlik-çalışanların işteki mutluluğu ilişkisi üzerinde tam bir aracılık etkisi vardır.

Ho (2025), prosedürel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilgisel adaletin çalışanların duygusal bağlılığı ve işe bağlılıkları üzerindeki etkisini amaçlamaktadır. Çalışma, Hong Kong'da sosyal ve kişisel hizmetler sektöründe çalışan 400 kişiyle yürütülmüştür. Çalışmada genişletilmiş iş talepleri-kaynakları modeli ile sosyal kimlik teorisi bir arada kullanılmıştır. Araştırma, örgütsel adaletin dört boyutunun da örgütsel özdeşleşmeyi artırarak bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilediğini öne sürmektedir. üç aşamalı boylamsal çalışmada elde edilen bulgular, prosedürel, dağıtımsal ve bilgisel adaletin, çalışan bağlılığı ve işe bağlılık üzerinde koşullu dolaylı etkiler oluşturduğunu göstermektedir.

Tran (2025), liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki; örgütsel adalet ve kişi-örgüt uyumu aracılığıyla incelemiştir. Veriler, Vietnemdaki akademik kütüphanede çalışan 248 katılımcıdan elde edilmiştir. Sonuçta, liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, örgütsel adaletin, ilişki odaklı liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü bulunmaktadır. Ancak kişi-örgüt uyumunun bu ilişkide anlamlı bir aracılık etkisi bulunmamıştır. Sonuçlar, özellikle adil liderlik uygulamalarının çalışanların gönüllü ve iş birliğine dayalı davranışlarını desteklediğini göstermekte; örgütsel adaletin, sosyal mübadele ilişkileri aracılığıyla çalışan tutumları üzerinde belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır.

4.6. Etik Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet Alan Yazını Temelinde Hipotezlerin Belirlenmesi

Yöneticilerin sergilediği etik liderlik davranışları, örgütteki olumsuz tutum ve davranışlarla (işten ayrılma niyeti, sessizlik, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve sinizm gibi) negatif yönde ilişkilidir (Sökmen, 2019; Aydoğdu, 2022; Battal, 2024, Yiğit ve Kul 2024). Öte yandan yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı, bağlılık, işe adanmışlık ile pozitif ilişkilidir (Demirtaş ve Akdoğan, 2015; Cheng vd., 2014). Etik liderlik davranışlarının olumlu davranışlara katkı sağladığı olumsuz davranışları ise azalttığı görülmektedir. Brown ve diğerleri (2005: 120), etik liderliğin çalışanların görüşlerini dile getirmelerine olanak sağlamasının önemli bir etkisi olduğunu öne sürmektedir. Etik bir liderin olmadığı örgütlerde çalışanlar fikir ve önerilerini söylemekten

kaçınacak ve sessizlik meydana gelecektir. Çalışmada yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel sessizliği üzerindeki etkisi ve bu etkide örgütsel adalet algısının aracılık rolü incelenecektir. Etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini açıklamak için Sosyal Öğrenme Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisinden yararlanılmıştır.

Sosyal Öğrenme Teorisi bakış açısına göre, bireylerin gözlem ve deneyimleri aracılığıyla öğrendikleri, rol model olarak gördükleri kişilerin değer ve davranışlarını örnek aldıkları kabul edilmektedir (Mayer vd., 2009). Çalışanlar arasındaki bu gözlemler ve etkileşimler, zamanla bu gruptaki sosyal davranış normlarını oluşturan bir tür sosyal bilgi sağlar (Salancik ve Pfeffer, 1978). Ayrıca, çalışanlar kendileri de sorumlu tutulur ve liderin grup için belirlediği standartların uygulanmasını doğrudan deneyimlemektedir (Avey vd. 2012: 25).

Etik liderler, örgütteki çalışanları için ahlaki bir örnek olup, kararlarını etik ilkelere uygun bir şekilde, çalışanlarıyla çift yönlü iletişim kurarak, etik standartlar oluşturarak ve ödül ile yaptırımlar belirleyerek onların etik davranışlarını etkilemektedir (Brown ve Trevino, 2009). Sosyal öğrenme teorisine göre, bireyler bir rol modelin davranışlarını ve niteliklerini taklit ederek yeni bilgi, beceri, tutum ve değerler öğrenebilirler (Bandura, 1978). Etik liderlik, etik uygulamalarına katılımı teşvik eder ve destekler (Salmela vd., 2017). Etik liderin bulunduğu bir örgütte çalışanlar, karar alma süreçlerine katılmaya özendirilir ve görüşlerine değer verilir (Kalshoven vd., 2011). Bu liderlik tarzı, çalışanları örgüt için daha faydalı sonuçlar doğuran davranışları öğrenmeye ve taklit etmeye motive eder (Qiu vd., 2020).

Sosyal değişim teorisine göre, yöneticiler ve organizasyonlar çalışanlarına adil davrandığında, çalışanlar karşılıklılık ilkesi doğrultusunda olumlu davranışlarla yanıt vermektedir (She vd. 2023). Etik liderlik, ekip çalışmasını geliştirmek ve çalışan sesliliğini teşvik etmek amacıyla iyi lider-üye ilişkileri kurarak sessizlik olgusunun azalmasına katkı sağlar (Yuan vd. 2018). Etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilediğini, örgütsel vatandaşlık davranışlarının şekillenmesinde rol oynadığını ve işten ayrılma niyetlerini azalttığını saptamıştır (Seth vd. 2022). Öte yandan, istismarcı liderlik altında çalışanların seslerini duyurma ve karar alma süreçlerine katılma fırsatlarının daha az olduğunu ve bu nedenle sessiz kalmaya daha yatkın olduklarını, ancak örgütsel adaletin istismarcı liderliğin çalışanların örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisini aracıladığını tespit etmiştir. Sonuç olarak, etik liderlik çalışanlarda güçlü bir örgütsel adalet duygusu oluşturma olasılığını artırmakta ve bu durum, çalışanlar arasında örgütsel sessizliğin ortaya çıkma sıklığını azaltmaktadır (Wang ve Jiang, 2015).

Ayrıca, sosyal mübadele teorisine göre, bireyler kişilerarası etkileşimlerde güven, saygı ve destek gördüklerinde olumlu karşılık verirler (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Etik liderlerin sergiledikleri niteliklerin örgüt içerisinde olumlu dönüşümlere yol açacağı ve liderin adil ve yapıcı tutumunun, çalışanlar tarafından örgüte katkı sağlayacak davranışlarla karşılık bulacağı varsayılmaktadır (Mayer vd. 2009). Yönetimin işyerinde adil davranması ve adil prosedürler uygulaması, çalışanlarda karşılıklılık ve etik davranışları teşvik eder (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009) ve çalışan sessizliğini azaltır. Etik liderler, çalışanlara psikolojik ve sosyal imkanlar sağlayarak karar süreçlerinde aktif rol üstlenmelerine olanak tanır (Kalshoven ve Boon, 2012). Çalışanlar, etik liderle kurdukları ilişkiyi sosyal değişim çerçevesinde değerlendirdiklerinde, iş yerinde karşılaştıkları olumlu tutum ve davranışlara yanıt olarak, örgüte fayda sağlamak amacıyla seslilik davranışları gösterecektir (Brown ve Mitchell, 2010). Etik liderler, astlarına saygı göstermeye ve onlar için güvenli ve destekleyici bir örgütsel iklim yaratmaya önem verirler (Esmaelzadeh vd., 2017); bu durum, çalışan sesliliği davranışını artırarak (Kılıç ve Eser, 2022), örgütsel sessizlik davranışını azaltmaktadır (She vd. 2023: 2).

Zehir ve Erdoğan (2011) tarafından Türkiye'de ulusal ve uluslararası şirketlerde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, etik liderliğin çalışan sessizliği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Etik liderliğin, örgütsel ses ve sessizlik davranışlarıyla çalışan performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Parhizgar vd. (2019) Tahran'da gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel sessizlik ve ses ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlar ve bu ilişkide etik liderliğin aracılık rolünü vurgulamışlardır. Benzer şekilde Bormann ve Rowold (2016), Almanya' da gerçekleştirdikleri değişime maruz kalan çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada, etik liderliğin özellikle kabullenici sessizliği azalttığını ve bunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisiyle bağlantılı olduğunu göstermiştir.

Chehraghi vd. (2016), etik liderliğin çalışan performansını olumlu etkilediğini, ancak etik liderliğin çalışan sessizliği üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını tespit etmişlerdir. Paşa ve Işık (2017) ise okul ortamında, Günay vd. (2018) ise akademik bir ortamda etik liderliğin örgütsel sessizliği azaltmada kritik rol oynadığını vurgulamışlardır. Wu ve Chang (2022)'de Tayvan'da görev yapan öğretmenler üzerinde yürüttükleri çalışmada psikolojik güvenlik kavramı, etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisindeki etkisinde etkili bir aracı olarak inceleyerek etik liderliğin sessizliği azaltmada dolaylı etkilerini desteklemiştir.

Alijani ve Talepasand (2017) çalışmasında, etik liderliğin hem sessizlik iklimi hem de çalışan sessizliği üzerinde negatif etkisi olduğu ve sessizlik ikliminin sessizlik davranışı

üzerinde doğrudan etkili olduğu vurgulanmıştır. Li X. (2018)'de Çinli ve Avustralyalı çalışanlar arasında uyguladıkları çalışmada etik liderlik ile çalışan sessizliği arasında negatif ilişki bulunduğunu desteklemişlerdir. Ayrıca çalışma, çalışanların biliş ve kültür açısından bireysel farklılıklarının etik liderlik sürecini etkilemedeki önemini göstermektedir.

Khan vd. (2021), etik liderliğin sessizliği (tüm alt boyutlarını) azaltmadaki etkisinin, çalışanların yöneticilerine duyduğu güven ve bağlılık aracılığıyla gerçekleştiğini belirtmiştir. Turan vd. (2021) ise beş yıldızlı otellerde çalışanlar ile çalışmasını gerçekleştirmiş olup, yeşil otel çalışanlarının kabullenici sessizlik algısı yeşil olmayan otel çalışanlarına kıyasla daha düşük olduğunu saptamıştır. Demir (2022), etik liderliğin örgütsel dışlanma gibi olumsuz örgütsel faktörleri azaltarak sessizliği düşürdüğünü belirtmiş, Fathalian vd. (2022) ise, İran Spor ve Gençlik Bakanlığı çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, zorbalık ve ilgisizlik gibi faktörlerin sessizlik üzerindeki artış etkisini vurgulamışlardır.

Mako (2022), hastanede yaptığı çalışmada, etik liderliğin nepotizm ile ilişkili olduğunu ve örgütsel sessizlik ve adalet algısı üzerindeki kısmi aracılık rolünü ortaya koyarken, Zeng vd. (2023) örgütsel güvenin etik liderlik ile çalışan sessizliği arasındaki aracılık etkisini ve örgütsel politika algısının düzenleyici rolünü göstermiştir. İmam ve Kim (2023), Pakistan'da öğretim üyeleri üzerinde yaptıkları çalışmada, etik liderliğin çalışanların olumlu davranışlarını (performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, işe bağlılık) artırdığını ve prososyal sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında aracılık rol üstlendiğini ortaya koymuşlardır.

Al- Dhuhouri vd. (2024), hizmet sektörü çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada ise etik liderliğin, algılanan örgütsel dışlanmanın sessizlik üzerindeki etkisini azaltıcı düzenleyici bir rol üstlendiğini göstermiştir. Ayrıca, çalışma kişi-örgüt uyumsuzluğunun ve kişiler arası güvensizliğin olduğu bir ortamda örgütsel dışlanmanın olacağını, dışlanmış hissetmenin de çalışan sessizliğini artıracağı sonucuna ulaşmıştır. Zhuang (2023) ise etik liderliğin çalışanların örgütsel özdeşleşmesini pozitif yönde etkilediği ve örgütsel sessizliği negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Düşük güç mesafesi yönelimine sahip çalışanların yüksek güç mesafesi yönelime sahip çalışanlara göre çalışan sessizliğini etkili bir şekilde azalttığı görülmektedir

Genel olarak literatür, etik liderliğin örgütsel sessizliği azaltmada etkin bir liderlik tarzı olduğunu; bu etkinin örgütsel güven, adalet, bağlılık, psikolojik güvenlik ve dışlanma gibi faktörler üzerinden dolaylı olarak gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, çalışanların bireysel algıları, kültürel farklılıklar ve örgütsel iklim gibi etmenlerin bu ilişkiyi

şekillendirdiği görülmektedir. Bu sonuçlar, örgütlerin sessizlikle mücadelede etik liderliği ve adalet algısını güçlendirmeye odaklanmaları gerektiğini göstermektedir. Literatürde ortaya konan bu bulgular çerçevesinde, etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunduğu varsayımından hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Etik liderlik davranışları örgütsel sessizliği negatif anlamlı bir şeklide etkilemektedir.

H1a: Etik liderlik davranışları kabullenici sessizlik boyutunu negatif anlamlı bir şeklide etkilemektedir.

H1b: Etik liderlik davranışları savunmacı sessizlik boyutunu negatif anlamlı bir şeklide etkilemektedir.

H1c: Etik liderlik davranışları örgüt yararına sessizlik boyutunu pozitif anlamlı bir şeklide etkilemektedir.

Literatürde etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye yönelik pek çok araştırma bulunmaktadır ve bu çalışmaların büyük çoğunluğu, etik liderliğin çalışanların adalet algısını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Çeşitli sektörlerde yürütülen araştırmalarda, etik liderlik davranışlarının örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel boyutları üzerinde anlamlı etkiler yarattığı görülmektedir (Kugun vd., 2013; Çıraklı vd., 2014; Akatay vd., 2016; Ayık vd., 2016; Sonğur vd., 2017; Çitak ve Kahraman, 2021; İnak vd., 2018; Aykan ve Şengül, 2022; Kavrayıcı, 2021). Etik liderliğin, iletişim tatmin düzeyi gibi aracılık rolü üstlenen değişkenler üzerinden adalet algısını güçlendirdiği görülmektedir (Yıldız, 2019). Ayrıca etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını örgütsel adaletin aracılığı ile artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Büyükyılmaz ve Ay, 2017). Bayarçelik, (2020) ise çalışmasında etik liderliğin işten ayrılma niyetini örgütsel adalet aracılığı ile azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Sonuçlar, etik liderliğin yalnızca doğrudan adalet algısını artırmakla kalmadığını, aynı zamanda çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını da şekillendirdiğini göstermektedir.

Al Halbusi vd. (2020) Irak'ta yaptıkları çalışmada, etik liderliğin çalışanların etik davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ve bu ilişkide örgütsel adaletin önemli bir rol oynadığını, ayrıca kişi–örgüt uyumunun bu etkiyi güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Yine Al Halbusi vd. (2021) Malezya imalat sektöründe etik liderliğin çalışanların etik davranışları üzerindeki olumlu etkisini doğrulamış, örgütsel adaletin ve adaletin tüm boyutlarının bu ilişkide aracılık rolü üstlendiğini göstermiştir. Benzer şekilde, Alhaidan (2025) de etik liderliğin çalışanların etik davranışlarını artırdığını ve örgütsel adaletin bu ilişkide aracılık

rolü üstlendiğini saptamıştır. Ali vd. (2018) etik liderlik ile örgütsel adalet ve etik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişkiler bulurken, Xu vd. (2014) etik liderliğin dağıtım ve işlemsel adalet boyutlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca Charoensap vd. (2019), etik liderlik ile amire bağlılık arasındaki ilişkide kişilerarası adaletin kısmi, bilgisel adaletin ise tam aracılık etkisine sahip olduğunu bulmuştur. Shin vd. (2015), etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve finansal performans üzerindeki etkisinde prosedürel adaletin aracılık rolünü vurgulamıştır. Gao ve He (2017) ise kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide etik liderliğin aracılık, dağıtım adaletinin ise düzenleyici rol oynadığını tespit etmiştir. Ye vd. (2023) Çin'de yürüttükleri araştırmada, dağıtım ve etkileşim adaletinin inovatif davranışlar üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu, etik liderliğin ise hem doğrudan bu davranışları desteklediğini hem de etkileşim adaleti ile inovasyon arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlendiğini göstermiştir. Bu çalışmalar genel olarak etik liderliğin örgütsel adaletin farklı boyutlarını güçlendirdiğini, adalet algısının da çalışanların etik, yenilikçi ve vatandaşlık davranışları üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: Etik liderlik davranışları örgütsel adalet algısını pozitif anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Çalışmada örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini açıklamak için ise eşitlik teorisinden yararlanılmıştır. Adams (1965) tarafından geliştirilen eşitlik teorisinin temelinde, bireylerin ortaya koydukları çabanın karşılığında elde ettikleri sonuçları, aynı ortamda bulunan diğer kişilerin çabaları ve kazançlarıyla kıyaslamaları yer almaktadır. Daha çok örgütsel adalet araştırmalarında ele alınan bu teori, eşit çabanın eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Eğer bu denge sağlanmazsa, çalışanların motivasyonlarını azaltabilecekleri ve zihinsel çatışmalar yaşayabilecekleri belirtilmektedir. Kendisine karşı bir eşitsizlik algılayan çalışan, ortaya koyduğu çabayı azaltarak bu adaletsizlik algısından zihinsel olarak uzaklaşmaya çalışabilir. Bu durum, işletme açısından gerekli bilginin azalmasına ve çalışanların sessizleşmesine yol açabilir. Çünkü kişiler, gösterdikleri çaba ile bu çabadan elde edebilecekleri olası sonuçları değerlendirme eğilimindedirler. Özetle, çaba ile ödül arasındaki dengesizlik hissi, çalışanların sessizlik davranışı sergilemesine neden olabilmektedir (Uçar, 2016).

Çalışmaların büyük çoğunluğu, örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Yirik vd., 2016; Önder, 2017; Özmen ve Köseoğlu, 2017; Halbaw, 2018; Serin, 2019; Güneş, 2019; Alagöz, 2020; Sevim, 2021;

Uğurlu Kara ve Beğenirbaş, 2021; Serinkan ve Mengüloğlu, 2021; Alagöz ve Yıldız, 2021; Doğan ve Oğuzhan, 2022).

Örgütsel adaletin alt boyutları değerlendirildiğinde, genellikle sessizlik ile negatif ilişkiler bulunmuş (Efe, 2018; Güneş, 2019), prosedürel/işlemsel adalet çoğu çalışmada sessizlik ile negatif ilişkili bulunmuş; fakat Sevim (2021) prosedürel adalet ile sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Etkileşimsel adalet boyutuna bakıldığında ise, sessizlik ile en güçlü negatif ilişkilerin bulunduğu boyutlardan biri olarak görülmektedir (Sevim, 2021; Wang ve Jiang 2015; Huang ve Huang, 2016).

Sessizliğin alt boyutları bağlamında çalışmalar incelendiğinde, bazı çalışmalarda adalet ile kabullenici sessizlik pozitif ilişkili bulunmuştur (Ünlü vd., 2015). Adalet algısı yükseldikçe çalışanlar daha fazla kabullenici sessizlik gösterebilmektedir. Çoğunlukla adalet ile savunmacı sessizlik negatif ilişkili bulunmuştur (Serinkan ve Mengüloğlu, 2021). Bazı araştırmalarda adalet ile korumacı sessizlik pozitif ilişkili olduğu görülmüştür (Ünlü vd., 2015; Efe, 2018). Etkileşim adaleti ile kabullenici sessizlik arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Kwak ve Han, 2021).

Taşkıran (2010) örgütsel adaletin, liderlik tarzı ile sessizlik arasındaki ilişkide çoğu durumda düzenleyici rol oynadığını bulmuştur. Uğurlu Kara ve Beğenirbaş (2021) ise adalet sessizlik ilişkisinde yöneticiye güvenin düzenleyici rol üstlendiğini göstermiştir. Bazı çalışmalarda adalet, mobbing gibi faktörlerin sessizlik üzerindeki etkilerini açıklayan aracı değişken olarak ortaya çıkmıştır (Kıranlı Güngör ve Potuk, 2018). Gökyıldırım Durmuş (2019) ise örgütsel adalet ile sessizlik arasında anlamlı ilişki bulamamıştır. Bu durum, araştırmalardaki örneklem türü, kurum kültürü, sektör farklılıkları gibi faktörlerin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3: Örgütsel adalet algısı örgütsel sessizliği negatif anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H3a: Örgütsel adalet algısı kabullenici sessizlik boyutunu negatif anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H3b: Örgütsel adalet algısı savunmacı sessizlik boyutunu negatif anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H3c: Örgütsel adalet algısı örgüt yararına sessizlik boyutunu pozitif anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Mirkamali vd. (2017) Tahran'da üniversite çalışanları ve She vd. (2023)'nin ise Çin'de hemşireler üzerinde yürüttüğü çalışmalarda, örgütsel adaletin, etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde aracı roller oynadığını ortaya koymuş; bu bağlamda adalet

algısının sessizliği azaltmada önemli bir mekanizma olduğunu göstermişlerdir. Etik liderliğin çalışan sessizliğini negatif ve anlamlı etkilediğini, adalet algısı ile sessizliğin negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Literatürde elde edilen bu sonuçlar, etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin örgütsel adalet algısı üzerinden dolaylı olarak gerçekleşebileceğini göstermektedir. Bu nedenle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H4: Etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

Ayrıca, çalışanların demografik özelliklerinin etik liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algıları üzerindeki farklılaştırıcı etkisini incelemek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H5: Çalışanların demografik özelliklerine göre etik liderlik anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel adalet algısı anlamlı farklılık göstermektedir.

5. YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü incelemektir. Ayrıca araştırma kapsamında etik liderliğin sessizliğin tüm alt boyutları üzerindeki etkisi tek tek analiz edilecek ve örgütsel adalet algısının rolü saptanacaktır. Ek olarak, katılımcıların demografik niteliklerine göre değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığı da incelenecektir.

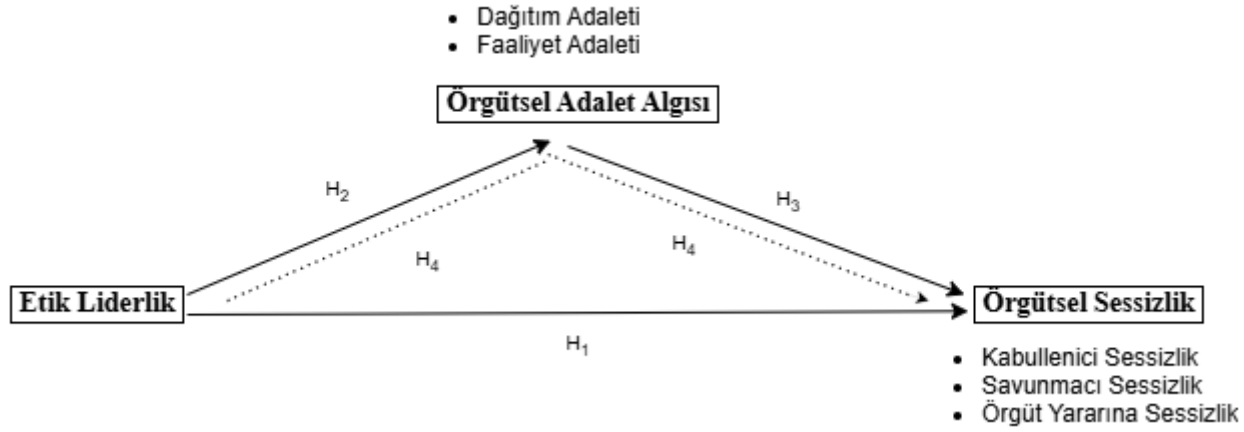
Bu araştırmanın önemi, etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin seramik sektörü özelinde incelenmesinden kaynaklanmaktadır. Mevcut literatürde bu üç değişkeni bir arada ele alan araştırmalar sınırlıdır ve üretim odaklı sektörler, özellikle seramik alanında çalışılmamıştır. Bu kapsamda araştırma, literatüre sektörel çeşitlilik kazandırmaktadır.

5.2. Araştırma Soruları

- Araştırmadaki katılımcıların etik liderlik algısı, çalışanların sessizlik düzeylerini nasıl etkilemektedir?
- Örgütsel adalet, katılımcıların etik liderlik algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde nasıl bir aracılık rol üstlenmektedir?
- Sosyo-demografik özelliklere göre etik liderlik algısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algısında anlamlı farklılık var mıdır?

5.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Çalışmada etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü araştırılmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın modeli, literatür bilgisi paralelinde Şekil 5.1'deki gibi sunulmuştur.



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

H1: H1: Etik liderlik davranışları örgütsel sessizliği negatif anlamlı bir şeklide etkilemektedir.

H1a: Etik liderlik davranışları kabullenici sessizlik boyutunu negatif anlamlı bir şeklide etkilemektedir.

H1b: Etik liderlik davranışları savunmacı sessizlik boyutunu negatif anlamlı bir şeklide etkilemektedir.

H1c: Etik liderlik davranışları örgüt yararına sessizlik boyutunu pozitif anlamlı bir şeklide etkilemektedir.

H2: Etik liderlik davranışları örgütsel adalet algısını pozitif anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H3: Örgütsel adalet algısı örgütsel sessizliği negatif anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H3a: Örgütsel adalet algısı kabullenici sessizlik boyutunu negatif anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H3b: Örgütsel adalet algısı savunmacı sessizlik boyutunu negatif anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H3c: Örgütsel adalet algısı örgüt yararına sessizlik boyutunu pozitif anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H4: Etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

H5: Çalışanların demografik özelliklerine göre etik liderlik anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel adalet algısı anlamlı farklılık göstermektedir.

5.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştımanın amacını gerçekleştirmek üzere veriler, nicel araştırma yöntemlerinden olan yapılandırılmış anket formu ile toplanmıştır. Anketler yüz yüze anket yöntemi ile katılımcılara ulaştırılmıştır. Anket; etik liderlik algısını ölçmeye yönelik 10 ifade, örgütsel sessizlik davranışını ölçmeye yönelik 15 ifade, örgütsel adalet algısını ölçmeye yönelik 20 ifade ve demografik bilgileri içeren 7 ifadeden oluşmaktadır.

5.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Eskişehir–Bilecik–Kütahya (EBK Seramik İş Kümesi) bölgesinde faaliyet gösteren seramik sektöründeki işletmelerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Seramik sektörünün tercih edilmesinin temel nedeni, sektörün üretim yoğun, kalite standartlarına sıkı bağlı ve hiyerarşik bir yapıya sahip olmasıdır. Bu yapıda yönetsel kararlar, iş güvenliği, kalite kontrol ve zaman baskısı gibi unsurlar çalışanlar üzerinde doğrudan etki yaratmakta; etik liderlik uygulamaları ve örgütsel adalet algıları çalışan davranışları açısından daha görünür hâle gelmektedir. Ayrıca seramik sektörü, geleneksel yönetim anlayışının yaygın olduğu ve ast–üst ilişkilerinin belirgin biçimde hissedildiği bir örgütsel yapı sunduğundan, örgütsel sessizlik davranışlarının ortaya çıkışını incelemek açısından uygun bir araştırma ortamı oluşturmaktadır.

Araştırmada beyaz yakalı çalışanların örneklem olarak seçilmesinin nedeni, örgütsel adalet, etik liderlik ve örgütsel sessizlik gibi kavramların algıya, değerlendirmeye ve yönetsel süreçlerle etkileşime dayalı değişkenler olmasıdır. Beyaz yakalı çalışanlar; yöneticilerle daha yoğun iletişim hâlinde olmaları, karar süreçlerine daha yakın konumda bulunmaları ve örgütsel uygulamaları daha bütüncül değerlendirebilmeleri nedeniyle söz konusu değişkenleri daha bilinçli ve anlamlı biçimde değerlendirebilmektedir. Bu nedenle araştırmanın amacıyla en uyumlu örneklem grubunun beyaz yakalı çalışanlar olduğu düşünülmektedir.

Evrenin tamamına ulaşmanın zaman ve maliyet açısından mümkün olmaması nedeniyle, çalışmada olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem, araştırmacının erişilebilir durumdaki katılımcılardan veri toplama imkanı sağlamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 132). Anket uygulaması, araştırmacının doğrudan iletişim kurabildiği ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden çalışanlar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda araştırma kapsamında toplam 323 beyaz yakalı çalışandan elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Araştırmanın saha uygulaması sürecinde, ilgili işletmelerle iletişime geçilmiş ve yönetim onayı alınabilen firmalarda çalışan beyaz yakalı personele anketler uygulanmıştır. Veriler, belirli bir zaman aralığında, yüz yüze anket formları aracılığıyla toplanmıştır. Anket formlarının dağıtımı, işletmelerin insan kaynakları birimleri ve bölüm yöneticileri aracılığıyla gerçekleştirilmiş, katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmış ve gönüllülük esasına dayalı olarak katılım sağlanmıştır.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan yöntem, ölçeği oluşturan madde sayısının en az 5 ya da 10 katı katılımcıya ulaşılması gerektiği esasına dayanmaktadır (Bryman ve Cramer, 2002; Kline, 2015). Çalışmadaki ankette 52 ifade yer almaktadır. Anket formları araştırmacı tarafından elden dağıtılmış ve elde edilen 323 anketin, araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek ve güvenilir analizler yapabilmek açısından uygun ve yeterli olduğu düşünülmektedir.

Seramik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin üretim yoğunluğu, vardiya sistemi ve araştırmalara katılım konusundaki sınırlı isteklilikleri, veri toplama sürecini zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda 323 çalışandan elde edilen veri seti, sektörel erişim koşulları göz önünde bulundurulduğunda anlamlı ve yeterli bir örneklem büyüklüğü sunmaktadır.

5.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

5.6.1. Etik Liderlik Ölçeği

Etik liderlik algısını belirlemek üzere Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen orijinal ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek on sorudan ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek öncelikle Türkçe'ye çevrilmiş, çeşitli araştırmalarda kullanılan çevirilerin de yardımıyla (Tuna vd. 2012; Alioğulları 2019) ölçeğe son şekli verilmiştir. Etik liderlik ölçeği, 1: "Kesinlikle Katılmıyorum", 5: "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde derecelendirilmiştir.

5.6.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel sessizlik davranışını ölçmek üzere Dyne vd. (2003) tarafından ortaya konulan orijinal ölçek kullanılmıştır. Ölçek öncelikle Türkçe'ye çevrilmiş, çeşitli araştırmalarda kullanılan çevirilerin de yardımıyla (Taşkıran 2010, Erdoğan 2011, Avcı 2023) ölçeğe son şekli verilmiştir. Ölçekte bulunan 1-5 arası ifadeler kabullenici sessizlik, 6-10 arası ifadeler savunmacı sessizlik ve 11-15 arası ifadeler ise örgüt yararına sessizlik boyutunu içermektedir.

5.6.3. Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel adalet algısını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek öncelikle Türkçe'ye çevrilmiş, çeşitli araştırmalarda kullanılan çevirilerin de yardımıyla (Polat 2007, Karadirek 2020, Ümit Aksoy 2024) ölçeğe son şekli verilmiştir. Ölçekteki 1-5 arası dağıtımsal adaleti, 6-11 arası prosedür adaleti ve 12-20 arası ise etkileşimsel adalet ifadelerini oluşturmaktadır.

5.7. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma bazı kısıtlar çerçevesinde yürütülmüştür. Öncelikle çalışma, etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik değişkenleri ile sınırlandırılmıştır. Her ne kadar bu değişkenler çalışan tutum ve davranışlarını açıklamada önemli bir kuramsal çerçeve sunsa da, örgütsel davranış literatüründe yer alan psikolojik güvenlik, örgütsel destek algısı, lider-üye etkileşimi gibi diğer değişkenler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu durum, elde edilen bulguların örgütsel sessizliğin tüm belirleyicilerini kapsayacak biçimde yorumlanmasını sınırlandırmaktadır.

Araştırmanın örneklemi, Eskişehir, Bilecik ve Kütahya illerinde faaliyet gösteren seramik iş kümesindeki firmalarda çalışan beyaz yakalı personel ile sınırlıdır. Bu örneklem tercihi, seramik sektörünün üretim ve yönetim yapısına özgü dinamikleri yansıtması açısından avantaj sağlamakla birlikte, elde edilen bulguların farklı sektörlere, farklı örgütsel yapılara ve mavi yakalı çalışan gruplarına genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı, verilerin belirli bir zaman aralığında ve kesitsel yöntemle toplanmış olmasıdır. Bu nedenle değişkenler arasındaki ilişkiler zaman içerisindeki değişimi yansıtmamakta, yalnızca verilerin toplandığı döneme ilişkin algıları ortaya koymaktadır. Özellikle etik liderlik ve örgütsel adalet gibi algıya dayalı değişkenlerin zamanla değişebileceği dikkate alındığında, boylamsal çalışmaların daha kapsamlı sonuçlar sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Bu araştırmada örneklem, olasılıklı (rastgele) örnekleme yöntemleri kullanılarak seçilmemiştir. Olasılıklı örneklemede evrendeki her birimin örnekleme dâhil edilme olasılığı bilinir ve eşittir; bu durum araştırma bulgularının evrene genellenebilirliğini güçlendirmektedir. Ancak olasılıksız örnekleme yöntemlerinde bu koşul sağlanamadığından, elde edilen bulguların araştırmanın yürütüldüğü örneklemle sınırlı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada ulaşılan sonuçlar evrenin tamamı için kesin genellemeler yapmak yerine, yalnızca incelenen örneklem bağlamında yorumlanmalıdır.

Araştırmada kullanılan veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Bu durum, sosyal beğenirlik eğilimi ve ortak yöntem yanlılığı gibi olası ölçüm hatalarını beraberinde getirebilmektedir. Her ne kadar araştırmada bu etkiyi azaltmaya yönelik gerekli istatistiksel kontroller yapılmış olsa da, bu husus araştırmanın bir diğer sınırlılığı olarak değerlendirilmektedir.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde 323 katılımcıdan yüz yüze toplanan veriler analiz edilecektir. Veri analizleri, IBM SPSS Statistics 24 programı ve program üzerinde çalışan Process Macro 4.2 eklentisi ile gerçekleştirilmiştir.

Analizlere başlamadan önce değişkenlerin basıklık çarpıklık değerlerinin inelenmesi ve normal dağılıma uygun olup olmadığının incelenmesi gerekmektedir. Bu nedenle değişkenlerin basıklık çarpıklık değerleri Tablo 6.1'de gösterilmiştir.

Tablo 6.1. Değişkenlerin ve Alt Boyutlarının Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

	N	Çarpıklık		Basıklık	
		Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
Etik Liderlik	323	-0,560	0,136	-0,092	0,271
Örgütsel Sessizlik	323	0,343	0,136	1,680	0,271
Kabullenici Sessizlik	323	0,851	0,136	0,767	0,271
Savunmacı Sessizlik	323	1,246	0,136	1,630	0,271
Örgüt Yararına Sessizlik	323	-1,194	0,136	0,923	0,271
Örgütsel Adalet	323	-0,415	0,136	-0,452	0,271
Dağıtım Adaleti	323	-0,064	0,136	-0,895	0,271
Faaliyet Adaleti	323	-0,624	0,136	-0,255	0,271

Değerlerin +2 ile -2 aralığında olması verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir (George ve Mallery, 2010). Tabloya göre değerlerin bu aralıkta olduğu görülmektedir. Bu kapsamda etik liderlik, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve alt boyutları normal dağılım varsayımını sağlamaktadır.

6.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Tablo 6.2. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Değişken		**Toplam**	
		f	**%**
Cinsiyetiniz	Kadın	144	44,6
	Erkek	179	55,4
Yaşınız	35 ve altı	157	48,9
	36-45	116	35,9
	46-55	43	13,0
	56 ve üzeri	7	2,2
Eğitim Durumunuz	Lise	61	18,9
	Lisans	211	65,3
	Yüksek Lisans	46	14,2
	Doktora	5	1,5
Medeni Durumunuz	Evli	200	61,9
	Bekar	123	38,1
Kurumdaki Hizmet Yılınız	1 yıldan az	47	14,6
	1-5 yıl arası	125	38,7
	6-10 yıl arası	61	18,9
	11-20 yıl arası	66	20,4
	20 yıl ve üstü	24	7,4
Kurumdaki Pozisyonunuz	Mühendis	72	22,2
	Uzman	69	21,4
	İdari Personel	69	21,4
	Diğer	113	35,0
Aylık Geliriniz	30000 ve altı	81	25,1
	30001- 40000	68	21,1
	40001- 50000	62	19,2
	50001- 60000	55	17,0
	60001- 70000	18	5,6
	70001 ve üzeri	39	12,1

Araştırma kapsamında yer alan 323 katılımcının 144'ü kadın (%44,6), 179'u erkektir (% 55,4).

Katılımcıların 157'si 35 ve altı yaş (%48,9), 116'sı 36-45 yaş (% 35,9), 43'ü 46-55 yaş (%13,0) ve 7'si 56 yaş ve üzerindedir (%2,2). Araştırmaya katılanların çoğunluğu genç ve orta yaşlı bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların yarıya yakını 34 yaş altındadır.

Katılımcıların 61'i lise mezunu (%18,9), 211'i lisans mezunu (%65,3), 46'sı yüksek lisans mezunu (%14,2), 5'i doktora mezunu (1,5) dur. Katılımcıların büyük çoğunluğu yükseköğrenim görmüş bireylerden oluşmaktadır. Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunları toplamda % 81'lik bir oran oluşturmaktadır. Bu durum, araştırmanın eğitim düzeyi yüksek çalışanların algılarına dayandığını göstermektedir.

Medeni duruma bakıldığında katılımcıların 200'ü evli (%61,9), 123'ü ise bekardır. Medeni durum dağılımına bakıldığında katılımcıların yarısından fazlasının evli olduğu görülmektedir.

Kurumdaki hizmet yılına bakıldığında katılımcıların 47'si 1 yıldan az (%14,6), 125'i 1-5 yıl arası (%38,7), 61'i 6-10 yıl arası (18,9), 66'sı 11-20 yıl arası (%20,4), 24'ü 20 yıl ve

üzeri (%7,4) olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu kurumlarında 5 yıldan az çalışmaktadır.

Kurumdaki pozisyon değişkenine bakıldığında katılımcıların 72'si mühendis (%22,2), 69'u uzman (%21,4), 69'unun idari personel (%21,4), 113'ünün ise diğer (%35) olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun diğer (şef, teknisyen, yönetici, yönetici yardımcısı gibi) görevlerde çalıştığı görülmektedir.

Aylık geliri değişkenine bakıldığında ise katılımcıların 80'i 30000 ve altı (%25,1), 68'i 30001-40000TL (%21,1), 62'si 40001-50000 TL (%19,2), 55'i 50001-60000 TL (%17,0), 18'i 60001-70000 TL (%5,6), 39'u 70000 ve üstü (%12,1) gelir düzeyine sahiptir.

6.2. Güvenilirlik Analizleri ve Ölçeklere Ait İstatistiki Bilgiler

6.2.1. Etik Liderlik Ölçeğine Ait Bilgiler

Aşağıdaki tablo 6.3'te etik liderlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 6.3. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizleri

	Cronbach Alpha Değeri
Etik Liderlik	**0,957**

Yapılan güvenilirlik analizi sonuçları, etik liderlik ölçeğinin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Etik liderlik ölçeği için elde edilen Cronbach's Alpha değeri 0,957 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin genelinde oldukça yüksek bir güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Aşağıdaki tablo 6.4'te ise etik liderlik ölçeğine ilişkin maddelerin istatistiki bilgileri sunulmuştur.

Tablo 6.4. Etik Liderlik Ölçek İfadelerine Ait İstatistikler

Etik liderlik Ölçeği	**Ort.**	**Ss**	**Örn.**
Yöneticim kişisel hayatını etik bir şekilde yürütür.	3,70	1,045	323
Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir.	3,63	1,155	323
Yöneticim çalışanların önerilerini dinler.	3,78	1,121	323
Yöneticim etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygular.	3,42	1,135	323
Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.	3,56	1,184	323
Yöneticim güvenilirdir.	3,82	1,094	323
Yöneticim çalışanlarla iş etiği ve değerlerini tartışır.	3,62	1,115	323
Yöneticim etik açıdan işlerin nasıl yapılacağına ilişkin davranışlar sergiler.	3,72	1,117	323
Yöneticim çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde gözetir.	3,48	1,201	323
Yöneticim karar verirken "yapılacak en doğru şey nedir?" diye sorar.	3,61	1,175	323

Tablo 6.4'te, yöneticilerin etik liderlik düzeylerine yönelik çalışan algılarını belirlemek için kullanılan etik liderlik ölçeği ifadelerine ait ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Ölçek, çalışanların yöneticilerinin tutum ve davranışlarını nasıl algıladığını belirten 10 ifadeden oluşmaktadır.

Ortalama puanlarına bakıldığında en yüksek değerin "Yöneticim güvenilirdir" ifadesine ait olduğu görülmüştür (Ort.=3,82). Bu sonuç, genel olarak çalışanların yöneticilerini güvenilir olarak algıladıklarını ortaya koymaktadır. "Yöneticim çalışanların önerilerini dinler" (Ort.=3,78) ve "Yöneticim etik açıdan işlerin nasıl yapılacağına ilişkin davranışlar sergiler" (Ort.=3,72) ifadeleri de takip eden en yüksek ortalama değerlere sahiptir. Sonuç olarak, yöneticilerin etik davranışlara rehberlik etme ve çalışan katılımına önem verme eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Buna karşın, en düşük ortalama puan "Yöneticim etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygular" (Ort.=3,42) maddesinde görülmüştür. Bu durum, etik ihlallere karşı yaptırım uygulama konusunda çalışanların yöneticilere dair algılarının daha zayıf olduğunu göstermektedir. Bu ifadeyi "Yöneticim çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde gözetir" (Ort.=3,48) ve "Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir" (Ort.=3,56) maddeleri takip etmektedir.

Genel olarak ölçek maddelerinin ortalama değerleri 3,42 ile 3,82 arasında değişmektedir. Bu değerler, çalışanların yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını orta düzeyin üzerinde algıladığını göstermektedir. Standart sapma değerlerinin ise görece yüksek (1,1) olması, katılımcıların bu konudaki görüşlerinin çeşitlilik gösterdiğini işaret etmektedir.

6.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Bilgiler

Araştırmanın bir değişkeni olan örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutlarına dair güvenilirlik analiz sonuçları tablo 6.5'te verilmiştir.

Tablo 6.5. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ölçek Güvenilirlik Analizleri

	Cronbach Alpha Değeri
Örgütsel Sessizlik	**0,865**
Kabullenici Sessizlik	0,866
Savunma Amaçlı Sessizlik	0,914
Örgüt Yararına Sessizlik	0,896

Literatürde 0,70 ve üzerindeki Cronbach Alfa değerleri kabul edilebilir düzeyde güvenilirlik olarak değerlendirilmekte olup, 0,80'in üzerindeki değerler iyi, 0,90 ve üzeri değerler ise yüksek düzeyde güvenilirlik olarak kabul edilmektedir (Kline, 2011; Nunnally ve Bernstein, 1994).

Araştırmada kullanılan tüm alt boyutlar ve genel örgütsel sessizlik ölçeği, yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahiptir. Özellikle savunma amaçlı sessizlik boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,914 ile oldukça yüksek bir güvenilirlik göstermektedir. Diğer alt boyutlar olan kabullenici sessizlik 0,866 ve örgüt yararına sessizlik 0,896 ile yüksek iç tutarlılık düzeylerine sahiptir. Genel olarak örgütsel sessizlik ölçeğinin tamamı da 0,865 ile güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 6.6'da örgütsel sessizlik ölçek ifadelerine ait bilgiler gösterilmiştir.

Tablo 6.6. Örgütsel Sessizlik Ölçek İfadelerine Ait İstatistikler

Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Ort.	Ss	Örn.
Benimle ilgisi olmadığı için değişime yönelik gerekli olan önerilerimi konuşmakta isteksizimdir.	2,42	1,135	323
Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	2,26	1,090	323
Sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi kendime saklarım.	2,04	1,028	323
İşletmede bir fark yaratacağına inanmadığım için gelişmeye yönelik her türlü fikrimi kendime saklarım.	2,23	1,141	323
Benimle ilgisi olmadığını düşündüğüm işlerin nasıl iyileştirilebileceğine dair fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.	2,24	1,080	323
Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için değişime dair fikirlerimi söylemekten kaçınırım.	2,06	1,116	323
Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için işle ilgili bilgileri saklarım.	1,86	0,940	323
Kendimi korumak amacıyla işle ilgili olumsuzlukları görmezden gelirim.	1,97	1,077	323
Kendimi korumak amacıyla işyerimin gelişmesine dair görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	1,98	1,008	323
Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için sorunlara yönelik çözümleri kendime saklarım.	1,95	1,009	323
Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	3,46	1,335	323
Çalıştığım kuruma fayda sağlamak amacıyla özel bilgileri saklı tutarım.	3,94	1,253	323
Çalıştığım kurumla ilgili bilgileri söylemem için başkalarının yaptığı baskılara direnirim.	3,98	1,212	323
Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	4,06	1,196	323
Çalıştığım kurumda gizli kalması gereken bilgileri uygun bir şekilde saklı tutarım.	4,13	1,180	323

Araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeği, çalışanların çeşitli nedenlerle örgüt içerisinde düşüncelerini ifade etmekten kaçınma eğilimlerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Ölçek; kabullenici sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Aşağıda her bir alt boyut kendi içerisinde ortalama ve standart sapma değerleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

Kabullenici sessizlik boyutuna ait maddelerden elde edilen ortalama değerler 2,04 ile 2,42 arasında değişmektedir. En yüksek ortalama, "Benimle ilgisi olmadığı için değişime yönelik gerekli olan önerilerimi konuşmakta isteksizimdir" maddesinde görülmektedir (Ort. = 2,42). Bu bulgular, çalışanların genel olarak bu tür sessizlik davranışını düşük düzeyde

sergilediklerini, ancak zaman zaman ilgisiz gördükleri konularda sessiz kalma eğiliminde olabileceklerini göstermektedir.

Savunma amaçlı sessizlik boyutunda yer alan maddelerin ortalamaları 1,86 ile 2,06 arasında değişmektedir. En düşük ortalama, "Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için işle ilgili bilgileri saklarım" maddesinde yer almakta (Ort.=1,86), bu da çalışanların bu tür savunmacı davranışları genel olarak düşük düzeyde sergilediklerini göstermektedir. Ancak, özellikle yöneticilerin tepkisinden çekinilmesiyle ilgili maddelerde gözlenen değerler, bazı çalışanların bu tür korkular nedeniyle sessiz kaldıklarını işaret etmektedir.

Örgüt yararına sessizlik boyutu ise, çalışanların örgütün çıkarlarını korumak amacıyla bilgi paylaşımından kaçınmalarıdır. Bu alt boyuttaki ifadelerin ortalamaları genel olarak yüksektir (3,46 ile 4,13 arasında). En yüksek ortalama, "Çalıştığım kurumda gizli kalması gereken bilgileri uygun bir şekilde saklı tutarım" ifadesinde görülmektedir (Ort.= 4,13). Aynı şekilde, "Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim" ifadesi de yüksek bir ortalamaya (Ort.=4,06) sahiptir. Buradan hareketle, çalışanların bağlılık duygusuyla örgüt yararına sessizlik sergileme eğiliminde olduklarını söyleyebiliz.

Ölçek genelinde en yüksek ortalama değerlerin örgüt yararına sessizlik alt boyutunda; en düşük ortalamaların ise savunma amaçlı sessizlik alt boyutunda yer aldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların kuruma zarar verebilecek bilgileri paylaşmama konusunda yüksek hassasiyet gösterdiklerini, ancak kişisel korkular nedeniyle sessizlik sergileme düzeylerinin düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

6.2.3. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Bilgiler

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizleri kapsamında Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 6.7'de sunulmuştur.

Tablo 6.7. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Cronbach Alpha Değeri
Örgütsel Adalet	**0,959**
Dağıtım Adaleti	0,904
Faaliyet Adaleti	0,962

Tablo 6.7'ye göre örgütsel adalet ölçeği genel olarak oldukça yüksek bir iç tutarlılığa sahiptir (0,959). Ayrıca ölçeğin alt boyutları olan dağıtım adaleti (0,904) ve faaliyet adaleti (0,962) için de Cronbach's Alpha katsayıları 0,90'ın üzerinde bulunmuştur.

Bu durum, hem örgütsel adalet ölçeğinin hem de alt boyutlarının yüksek düzeyde güvenilir ve tutarlı ölçümler sunduğunu göstermektedir. Genel kabul gören değerlere göre 0,80 ve üzerindeki Cronbach's Alpha değerleri yüksek düzeyde iç tutarlılığı ifade etmektedir. Dolayısıyla, analizlerde kullanılan bu ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir. Genel kabul gören değerlere göre 0,90 ve üzerindeki Cronbach's Alpha değerleri yüksek düzeyde iç tutarlılığı ifade etmektedir. Dolayısıyla, analizlerde kullanılan bu ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğine ait maddelerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6.8'de sunulmuştur. Bu analiz, katılımcıların örgütsel adalete ilişkin algı düzeylerini göstermektedir.

Tablo 6.8. Örgütsel Adalet Ölçek İfadelerine Ait İstatistikler

Örgütsel Adalet	Ort.	Ss	Örn.
Çalışma programım adildir.	3,39	1,199	323
Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	2,73	1,311	323
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum	3,12	1,235	323
İşyerinde aldığım ödüllerin genel olarak adil olduğunu düşünüyorum.	2,81	1,330	323
İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	3,25	1,242	323
Yöneticim iş ile ilgili kararları tarafsız bir şekilde alır.	3,54	1,193	323
Yöneticim iş ile ilgili karaları almadan önce tüm çalışanların fikirlerini dinler	3,42	1,274	323
Yöneticim işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	3,51	1,196	323
Yöneticim alınan kararları çalışanlara bildirir ve çalışanlar tarafından talep edildiğinde ek bilgi sağlar.	3,52	1,186	323
İşle ilgili alınan kararlar, etkilenen tüm çalışanlara ayrım gözetmeksizin uygulanır.	3,37	1,246	323
Çalışanların, yönetici tarafından alınan iş kararlarına itiraz etmelerine ya da kararların yeniden görüşülmesi isteklerine izin verilir.	3,35	1,184	323
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana nazik ve düşünceli davranır.	3,77	1,084	323
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim saygılı ve itibarlı davranır.	3,83	1,056	323
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	3,61	1,127	323
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim samimi ve dürüst bir şekilde hareket eder.	3,88	2,404	323
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bir çalışan olarak sahip olduğum haklarımı gözetir.	3,59	1,190	323
Yöneticim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle paylaşır.	3,68	1,134	323
Yöneticim işimle ilgili alınan kararlar için yeterli gerekçe sunar.	3,62	1,137	323
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana akla uygun gelen açıklamalar yapar.	3,65	1,163	323
Yöneticim işimle ilgili alınan her kararı bana net bir şekilde açıklar.	3,44	1,256	323

Tablo 6.8 incelendiğinde genel olarak maddelere verilen yanıtların ortalama değerleri 2,73 ile 3,88 arasında değişmektedir. Bu durum, katılımcıların örgütsel adalet algısının orta seviyede ve bazı maddelerde görece daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

En yüksek ortalama değere sahip maddeler: "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim samimi ve dürüst bir şekilde hareket eder." (ort=3,88). "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim saygılı ve itibarlı davranır." (ort=3,83). Bu maddeler, etkileşimsel adalet boyutuna

aittir ve yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışlarının göreli olarak olumlu algılandığını ortaya koymaktadır.

En düşük ortalama değere sahip madde ise: "Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum." (ort=2,73). Bu bulgu, çalışanların dağıtımsal adalet boyutuna ilişkin algılarının diğer boyutlara kıyasla daha olumsuz olduğunu göstermektedir. Ayrıca tüm maddelere ait standart sapma değerleri 1'in üzerinde olup, çalışanlar arasında bu konularda algı farklılıklarının bulunduğunu göstermektedir. Özellikle 2,404 gibi oldukça yüksek bir standart sapma değeri, katılımcıların bu konuda çok farklı görüşlere sahip olabileceğini düşündürmektedir. Bu tür durumlar örgüt içinde algı farklılıklarının yüksek olduğunu ve yönetsel uygulamalarda tutarlılık sorunları yaşanabileceğini işaret edebilir.

6.3. Faktör Analizi

Bu bölümde örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet kavramlarına dair açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Etik liderlik ölçeği tek faktör olduğu için faktör analizi uygulanmamıştır.

6.3.1. Etik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Bu çalışmada, etik liderlik ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için faktör analizi uygulanmıştır. Verinin faktör analizine uygun olup olmadığını ölçmek için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçüm yeterliliği ve Bartlett's Test of Sphericity analizleri yapılmıştır. KMO değeri 0,958 olarak bulunmuş ve bu değer, örneklemin faktör analizi için kabul edilebilir bir değer olan 0,70 in üzerindedir (Coşkun vd. 2017:274). Bartlett's Test sonucu ise χ^2=3159,473 ve p<0,001 olarak bulunmuş; bu sonuç ise değişkenler arasında anlamlı bir ilişki matrisi olduğunu ve faktör analizine uygunluğu doğrulamaktadır (Hair vd. 2010). Tablo 6.9' da faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 6.9. Etik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Soru İfadesi	Tek Faktörlü Yapı
Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.	0,908
Yöneticim etik açıdan işlerin nasıl yapılacağına ilişkin davranışlar sergiler.	0,905
Yöneticim çalışanlarla iş etiği ve değerlerini tartışır.	0,895
Yöneticim güvenilirdir.	0,893
Yöneticim karar verirken "yapılacak en doğru şey nedir?" diye sorar.	0,892
Yöneticim çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde gözetir.	0,887
Yöneticim çalışanların önerilerini dinler.	0,871
Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir.	0,869
Yöneticim kişisel hayatını etik bir şekilde yürütür.	0,693
Yöneticim etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygular.	0,662
Toplam Varyans	72,592

6.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi

Bu çalışmada, örgütsel sessizlik ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için faktör analizi uygulanmıştır. Verinin faktör analizine uygun olup olmadığını ölçmek için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçüm yeterliliği ve Bartlett's Test of Sphericity analizleri yapılmıştır. KMO değeri 0,883 olarak bulunmuş ve bu değer, örneklemin faktör analizi için kabul edilebilir bir değer olan 0,70 in üzerindedir (Coşkun vd. 2017:274). Bartlett's Test sonucu ise χ^2=3448,660 ve p<0,001 olarak bulunmuş; bu sonuç ise değişkenler arasında anlamlı bir ilişki matrisi olduğunu ve faktör analizine uygunluğu doğrulamaktadır (Hair vd. 2010).

Bu durum, ölçeğin faktörel yapısının literatürde yer alan önceki çalışmalarla tutarlı olduğunu ve geçerlilik açısından uygun bir yapı ortaya koyduğunu göstermektedir (Aksoy Kuru vd. 2022, Kahveci ve Demirtaş 2013). Tablo 6.10' da faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 6.10. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Soru İfadesi	Faktörler		
	1: Savunmacı Sessizlik	**2: Örgüt Yararına Sessizlik**	**3: Kabullenici Sessizlik**
Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için sorunlara yönelik çözümleri kendime saklarım.	0,838		
Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için işle ilgili bilgileri saklarım.	0,835		
Kendimi korumak amacıyla işle ilgili olumsuzlukları görmezden gelirim.	0,835		
Kendimi korumak amacıyla işyerimin gelişmesine dair görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	0,825		
Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için değişime dair fikirlerimi söylemekten kaçınırım.	0,78		
Çalıştığım kurumda gizli kalması gereken bilgileri uygun bir şekilde saklı tutarım.		0,908	
Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.		0,899	
Çalıştığım kurumla ilgili bilgileri söylemem için başkalarının yaptığı baskılara direnirim.		0,897	
Çalıştığım kuruma fayda sağlamak amacıyla özel bilgileri saklı tutarım.		0,862	
Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.		0,645	
Benimle ilgisi olmadığı için değişime yönelik gerekli olan önerilerimi konuşmakta isteksizimdir			0,82
Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.			0,775
Benimle ilgisi olmadığını düşündüğüm işlerin nasıl iyileştirilebileceğine dair fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.			0,684
İşletmede bir fark yaratacağına inanmadığım için gelişmeye yönelik her türlü fikrimi kendime saklarım.			0,667
Sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi kendime saklarım.			0,629
Açıklanan Varyans	40,16	24,029	7,837
Toplam Varyans	72,027		

Elde edilen üç faktörlü yapı, örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarını göstermektedir. Faktörlerin toplam açıklanan varyansı %72,592 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, ölçeğin yapısal geçerliliğinin sağlandığını ve faktörlerin tutarlı, anlamlı bir bütünlük oluşturduğunu ortaya koymaktadır. 1 ve 5. maddeler örgütsel sessizliğin "kabullenici sessizlik", 6 ve 10. maddeler " savunmacı sesizlik" ve 11 ve 15. maddeler "örgüt yararına sessizlik" boyutunu göstermektedir.

6.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi

Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarını ve faktör yapısını belirlemek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek üzere gerçekleştirilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi sonucu 0,954 olarak elde edilmiştir. Bu yüksek değer, veri setinin faktör analizine elverişli olduğunu göstermektedir (Coşkun vd. 2017). Bartlett's Test sonucu ise χ^2=5060,466 ve p<0,001 olarak bulunmuştur. Tablo 6.11'de faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 6.11. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Soru İfadesi	Faktörler	
	1: Faaliyet Adaleti	2: Dağıtım Adaleti
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana akla uygun gelen açıklamalar yapar.	0,833	
Yöneticim isle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	0,821	
Yöneticim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle paylaşır.	0,816	
Yöneticim işimle ilgili alınan kararlar için yeterli gerekçe sunar.	0,809	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim saygılı ve itibarlı davranır.	0,804	
Yöneticim işimle ilgili alınan her kararı bana net bir şekilde açıklar.	0,785	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana nazik ve düşünceli davranır.	0,782	
Yöneticim iş ile ilgili karaları almadan önce tüm çalışanların fikirlerini dinler.	0,775	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	0,765	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bir çalışan olarak sahip olduğum haklarımı gözetir.	0,764	
Yöneticim alınan kararları çalışanlara bildirir ve çalışanlar tarafından talep edildiğinde ek bilgi sağlar.	0,762	
Yöneticim iş ile ilgili kararları tarafsız bir şekilde alır.	0,731	
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.		0,837
Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.		0,82
İşyerinde aldığım ödüllerin genel olarak adil olduğunu düşünüyorum.		0,805
İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.		0,792
Çalışma programım adildir.		0,721
Açıklanan Varyans	61,503	10,038
Toplam Varyans	71,541	

Örgütsel adalet ölçeğinin orjinal formatında üç boyut olmasına rağmen, araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğine ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda,

verilerin iki ana faktörde toplandığı görülmüştür. Bu faktörlerden ilki dağıtım adaleti**,** ikincisi ise literatürde yer alan işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarının bir araya geldiği, "faaliyet adaleti" şeklinde isimlendirilen bileşeni kapsamaktadır. Elde edilen bu bulgu, etkileşimsel adaletin işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak ele alındığı çalışmaları doğrular niteliktedir (Greenberg, 1990: 404; Niehoof ve Moorman 1993: 534). Faktör analizi sonucunda, 10. ve 11. soruların birden fazla faktöre yüklendiği görülmüştür. Bu durum dikkate alınarak, bu iki madde analiz dışı bırakılmıştır. 15. madde ise faktör yükünün düşük olması sebebi ile analiz dışı bırakılmıştır.

İlk boyut olan dağıtım adaleti boyutu, çalışanların ücret, iş yükü ve ödül sistemi gibi dağıtımsal unsurlara dair adalet algılarını kapsarken; ikinci boyut yöneticilerin karar süreçlerindeki tutarlılıkları ile çalışanlara karşı davranış biçimlerini kapsamaktadır. Faktörlerin cronbach alfa değerlerine bakıldığında dağıtım adaleti boyutunun 0,904 faaliyet adaleti boyutunun ise 0,962 olduğu görülmektedir. Elde edilen yapı, ölçeğin geçerliliğini desteklemekte ve literatürdeki örgütsel adaleti iki boyut şeklinde değerlendiren çalışmalarla uyum göstermektedir (Coşkun, 2020; Taşkıran, 2010).

6.4. Farklılık Analizleri

6.4.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Tablo 6.12'de cinsiyet değişkenine göre farklılık analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 6.12. Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları

	Cinsiyet	**Örn.**	**Ort.**	**Ss**	**t**	**p**
Etik Liderlik	Kadın	144	3,6646	0,88202	0,520	0,603
	Erkek	179	3,6084	1,02633		
Örgütsel Sessizlik	Kadın	144	2,6972	0,52952	-0,219	0,827
	Erkek	179	2,7128	0,75256		
Kabullenici Sessizlik	Kadın	144	2,2111	0,81034	-0,539	0,590
	Erkek	179	2,2637	0,94082		
Savunmacı Sessizlik	Kadın	144	1,9375	0,71212	-0,487	0,626
	Erkek	179	1,9844	1,01216		
Örgüt Yararına Sessizlik	Kadın	144	3,9431	1,05477	0,451	0,652
	Erkek	179	3,8905	1,02796		
Örgütsel Adalet	Kadın	144	3,4432	0,88417	0,024	0,981
	Erkek	179	3,4407	0,96967		
Dağıtım Adaleti	Kadın	144	2,9917	1,05774	-1,045	0,297
	Erkek	179	3,1173	1,08673		
Faaliyet Adaleti	Kadın	144	3,6314	0,91947	0,509	0,611
	Erkek	179	3,5754	1,03035		

Tablo 6.12'ye göre katılımcıların cinsiyetlerine göre etik liderlik algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (t=0,520; p=0,603>0,05*)*. Ortalama değerlere bakıldığında, kadın katılımcıların etik liderlik algısı (m = 3,66) erkek katılımcılardan (m= 3,61) biraz daha yüksek olmakla birlikte bu fark anlamlı değildir. Bu sonuç, etik liderlik algısının cinsiyete bağlı olarak belirgin şekilde değişmediğini göstermektedir.

Örgütsel sessizlik düzeyleri açısından yapılan analizde de kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (t=-0,219; p=0,827>0,05). Ortalama değerlere göre erkek katılımcıların sessizlik düzeyi (m=2,71), kadınlara (m= 2,70) göre çok az farkla daha yüksek görünmektedir. Ancak bu fark, istatistiksel anlamlılık düzeyine ulaşmadığından cinsiyetin örgütsel sessizlik üzerinde etkili bir değişken olmadığı söylenebilir. Örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik (t=-0,539; p=0,590>0,05), savunmacı sessizlik (t=-0,487; p=0,626>0,05) ve örgüt yararına sessizlik (t=0,451; p=0,652>0,05) düzeylerinde de cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algılarında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (t=0,024; p=0,906>0,05). Ortalama değerlere bakıldığında kadın katılımcıların örgütsel adalet algısı (m=3,47), erkek katılımcılardan (m=3,46) çok az farkla daha yüksektir. Ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ve cinsiyet değişkeninin adalet algısı üzerinde belirleyici bir etkisi bulunmadığını göstermektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti (t=-1,045; p=0,297>0,05) ve faaliyet adaleti (t=0,509; p=0,611>0,05) açısından da cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

6.4.2. Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Tablo 6.13'de yaş değişkenine göre farklılık analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 6.13. Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları

	Yaş	Örn.	Ort.	Ss	F	P
Etik Liderlik	35 ve altı	157	3,7701	0,9048	4,496	0,012
	36-45	116	3,4241	1,0188		
	46 +	50	3,6900	0,9449		
Örgütsel Sessizlik	35 ve altı	157	2,6696	0,6115	1,114	0,330
	36-45	116	2,7787	0,7073		
	46 +	50	2,6507	0,7011		
Kabullenici Sessizlik	35 ve altı	157	2,2076	0,8697	2,110	0,123
	36-45	116	2,3586	0,9241		
	46 +	50	2,0680	0,8108		
Savunmacı Sessizlik	35 ve altı	157	1,8968	0,7801	1,262	0,284
	36-45	116	2,0672	0,9886		
	46 +	50	1,9320	0,9660		
Örgüt Yararına Sessizlik	35 ve altı	157	3,9045	1,0568	0,410	0,960
	36-45	116	3,9103	0,9989		
	46 +	50	3,9520	1,0914		
Örgütsel Adalet	35 ve altı	157	3,5800	0,8948	8,282	0,000
	36-45	116	3,1678	0,9490		
	46 +	50	3,6435	0,8686		
Dağıtım Adaleti	35 ve altı	157	3,1312	1,0599	4,890	0,008
	36-45	116	2,8379	1,0707		
	46 +	50	3,3600	1,0435		
Faaliyet Adaleti	35 ve altı	157	3,7670	0,9398	8,565	0,000
	36-45	116	3,3053	0,9933		
	46 +	50	3,7617	0,9380		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, katılımcıların etik liderlik algılarında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0,012<0,05$).Farkın hangi gruptan kaynakladığını belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc testi sonucunda bu farkın 35 yaş ve altı ile 36-45 yaş grubunda olanlardan kaynaklandığı gözlenmektedir. Katılımcılardan 35 yaş ve altı grubunda olanların puan ortalamalarının (m=3,77), 36-45 yaş grubunda olanların puan ortalamalarından yüksektir (m=3,42).

Örgütsel adalet algısı ($p=0,000<0,01$) ile alt boyutları olan dağıtım adaleti ($p=0,008<0,01$) ve faaliyet adaleti ($p=0,000<0,01$) açısından da yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Post-Hoc testi sonucuna göre örgütsel adalet algısı açısından farkın 36-45 yaş grubunda (m=3,17) olanlar ile 35 yaş ve altı (m=3,58) ve 46 ve üzeri yaş grubundakilerden (m=3,64) kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre 36-45 yaş grubundakiler daha az örgütsel adalet algısına sahiptir. Dağıtım adaleti boyutunda ise 36-45 yaş grubu (m=2,84) ile 46 ve üzeri yaş grubu (m=3,36) farklılaşmaktadır. Faaliyet adaleti boyutunda ise

36-45 yaş grubunda (m=3,31) olanlar ile 35 yaş ve altı (3,77) ve 46 ve üzeri yaş grubundakilerden (m=3,76) kaynaklandığı gözlenmiştir. Ortalama değerlere göre 36–45 yaş grubu, diğer gruplara kıyasla daha düşük örgütsel adalet, dağıtım adaleti ve faaliyet adaleti algısına sahiptir. Buna karşılık, 35 yaş ve altı ile 46 yaş ve üzeri grupların algılarının birbirine yakın ve daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik (p=0,330>0,05) ve sessizlik alt boyutları olan kabullenici sessizlik (p=0,123>0,05), savunmacı sessizlik (p=284>0,05) ve örgüt yararına sessizlik (p=0,960>0,05) düzeyleri açısından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgular, araştırmaya katılan çalışanların sessizlik eğilimlerinin yaşa göre değişmediğini, ancak etik liderlik ve örgütsel adalet algılarında özellikle 36–45 yaş grubu çalışanların diğer gruplara göre daha olumsuz bir algıya sahip olduklarını göstermektedir.

6.4.3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Tablo 6.14 eğitim durumu değişkenine göre farklılık analizi sonuçlarını içermektedir.

Tablo 6.14. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları

	Eğitim D.	**Örn.**	**Ort.**	**Ss.**	**F**	**P**
Etik Liderlik	Lise	61	3,6738	1,1116	3,024	0,050
	Lisans	211	3,6948	0,9304		
	Lisansüstü	51	3,3314	0,8666		
Örgütsel Sessizlik	Lise	61	2,6120	0,7447	1,022	0,361
	Lisans	211	2,7131	0,6251		
	Lisansüstü	51	2,7882	0,7030		
Kabullenici Sessizlik	Lise	61	2,1607	0,9010	0,444	0,642
	Lisans	211	2,2445	0,8766		
	Lisansüstü	51	2,3176	0,9044		
Savunmacı Sessizlik	Lise	61	1,8623	0,9441	0,593	0,553
	Lisans	211	1,9744	0,8656		
	Lisansüstü	51	2,0392	0,9304		
Örgüt Yararına Sessizlik	Lise	61	3,8131	1,1627	0,498	0,608
	Lisans	211	3,9204	1,0016		
	Lisansüstü	51	4,0078	1,0446		
Örgütsel Adalet	Lise	61	3,4812	1,0447	3,224	0,041
	Lisans	211	3,5032	0,8882		
	Lisansüstü	51	3,1407	0,9218		
Dağıtım Adaleti	Lise	61	3,1049	1,1734	1,489	0,227
	Lisans	211	3,1062	1,0429		
	Lisansüstü	51	2,8235	1,0678		
Faaliyet Adaleti	Lise	61	3,6380	1,0836	3,447	0,033
	Lisans	211	3,6686	0,9410		
	Lisansüstü	51	3,2729	0,9814		

Araştırma kapsamında eğitim düzeyi değişkenine göre etik liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algılarında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre etik liderlik algısında eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,05$). Yapılan post hoc analizinde bu farkın lisans ve lisansüstü grubunda olduğu görülmektedir. Ortalama değerlere bakıldığında ise lisans mezunlarının ($m=3,69$) etik liderlik algılarının daha yüksek olduğu, lisansüstü mezunlarının ($m=3,33$) ise daha düşük bir algıya sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların liderlerin etik davranışlarını daha eleştirel bir gözle değerlendirdiğini düşündürmektedir.

Örgütsel sessizlik ve alt boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik değişkenlerinde ise eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Her ne kadar ortalama değerlerde küçük artışlar veya azalışlar görülse de bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgu, çalışanların eğitim düzeylerinden bağımsız olarak sessizlik eğilimlerinin benzer düzeyde olduğunu göstermektedir.

Örgütsel adalet değişkeni incelendiğinde ise eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ($p=0,041<0,05$). Farkın lisansüstü ve lisans mezunları arasında olduğu gözlemlenmiştir. Ortalamalara bakıldığında lisans mezunlarının ($m=3,50$) lisansüstü mezunlara ($m=3,14$) göre daha çok adalet algısına sahiptir. Benzer şekilde faaliyet adaleti boyutunda da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p=0,033<0,05$). Faaliyet adaletindeki bu farklılığın da lisans ve lisansüstü grupları arasında olduğu gözlenmiştir. Lisans mezunlarının ($m=3,67$) lisansüstü mezunlara ($m=3,27$) göre daha çok faaliyet adaleti algısına sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin örgütteki adalet uygulamalarına yönelik beklentilerinin daha farklılaştığını ve bu nedenle algılarında da değişiklik oluştuğunu göstermektedir. Özellikle lisansüstü mezunlarında görülen düşük adalet algısı, bu grubun hem örgütsel işleyişe dair daha fazla bilgiye sahip olması hem de daha yüksek düzeyde adalet beklentisi içinde olmasıyla açıklanabilir. Buna karşın dağıtım adaleti boyutunda eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,23>0,05$).

Genel olarak değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların etik liderlik ve örgütsel adalet (özellikle faaliyet adaleti) algılarının azaldığı söylenebilir. Bu sonuç, eğitim seviyesi yüksek çalışanların örgütsel süreçlere daha eleştirel yaklaştıklarını ve adalet ile liderlik davranışlarına ilişkin beklentilerinin daha yüksek olabileceğini düşündürmektedir.

6.4.4. Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Tablo 6.15'te medeni durum değişkenine göre farklılık analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 6.15. Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları

	Medeni Durum	Örn.	Ort.	Ss.	t	p
Etik Liderlik	Evli	200	3,6425	0,92836	0,215	0,830
	Bekar	123	3,6187	1,02208		
Örgütsel Sessizlik	Evli	200	2,7230	0,68138	0,592	0,554
	Bekar	123	2,6780	0,62973		
Kabullenici Sessizlik	Evli	200	2,2680	0,92000	-0,719	0,473
	Bekar	123	2,1951	0,82401		
Savunmacı Sessizlik	Evli	200	1,9330	0,88976	0,784	0,434
	Bekar	123	2,0130	0,89176		
Örgüt Yararına Sessizlik	Evli	200	3,9680	1,03573	1,194	0,233
	Bekar	123	3,8260	1,04174		
Örgütsel Adalet	Evli	200	3,4624	0,89923	0,505	0,614
	Bekar	123	3,4084	0,98357		
Dağıtım Adaleti	Evli	200	3,0660	1,08551	0,100	0,920
	Bekar	123	3,0537	1,05956		
Faaliyet Adaleti	Evli	200	3,6275	0,93560	0,633	0,527
	Bekar	123	3,5562	1,05401		

Araştırma kapsamında katılımcıların medeni durumlarına göre etik liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre etik liderlik algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p=0,830>0,05). Ortalama değerlere bakıldığında, evli katılımcıların etik liderlik algısının (m=3,64)**,** bekâr katılımcılardan (m=3,62) çok az farkla daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir. Bu durum, etik liderlik algısının medeni durumdan bağımsız bir şekilde oluşabileceğini göstermektedir.

Örgütsel sessizlik açısından yapılan analizde de evli ve bekâr çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir (p=0,554>0,05). Ortalama sessizlik düzeyleri birbirine oldukça yakın olup, evli çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri (m=2,72) bekârlara göre biraz daha yüksek görünmektedir (m=2,68). Ancak bu farklılık anlamlı düzeyde olmadığından, örgütsel sessizlik eğiliminin medeni durumdan etkilenmediği söylenebilir. Sessizliğin alt boyutları (kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik) açısından bakıldığında da hiçbirinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Örgütsel adalet açısından da evli ve bekâr katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (p=0,614>0,05). Ortalama değerlere göre evli

katılımcıların adalet algısı (m=3,46) bekâr katılımcılardan (m=3,41) daha yüksek olmakla birlikte, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Örgütsel adaletin alt boyutları (dağıtım ve faaliyet adaleti) açısından bakıldığında da anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuç, örgütsel adalet algısının bireyin medeni durumundan ziyade iş ortamı, yöneticilik uygulamaları ve örgüt iklimi gibi faktörlerden daha fazla etkilendiğini düşündürmektedir.

6.4.5. Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre farklılık analizi sonuçları Tablo 6.16'da sunulmuştur.

Tablo 6.16. Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları

	Hizmet Yılı	Örn.	Ort.	Ss	F	P
Etik Liderlik	1 Yıldan Az	47	4,0447	0,81875	5,524	0,004
	1-10 Yıl	186	3,5978	0,96226		
	11 Yıl +	90	3,4922	0,98804		
Örgütsel Sessizlik	1 Yıldan Az	47	2,4823	0,58437	3,224	0,041
	1-10 Yıl	186	2,7516	0,63905		
	11 Yıl +	90	2,7281	0,72579		
Kabullenici Sessizlik	1 Yıldan Az	47	2,0340	0,71179	1,688	0,187
	1-10 Yıl	186	2,2978	0,91669		
	11 Yıl +	90	2,2289	0,88866		
Savunmacı Sessizlik	1 Yıldan Az	47	1,9064	0,66705	0,114	0,892
	1-10 Yıl	186	1,9753	0,88375		
	11 Yıl +	90	1,9689	1,00512		
Örgüt Yararına Sessizlik	1 Yıldan Az	47	3,5064	1,18604	4,322	0,014
	1-10 Yıl	186	3,9817	1,01784		
	11 Yıl +	90	3,9867	0,95931		
Örgütsel Adalet	1 Yıldan Az	47	3,9324	0,72200	8,096	0,000
	1-10 Yıl	186	3,3773	0,94343		
	11 Yıl +	90	3,3190	0,93058		
Dağıtım Adaleti	1 Yıldan Az	47	3,6979	0,87762	10,308	0,000
	1-10 Yıl	186	2,9344	1,07743		
	11 Yıl +	90	2,9911	1,05358		
Faaliyet Adaleti	1 Yıldan Az	47	4,0301	0,72324	5,798	0,003
	1-10 Yıl	186	3,5618	1,01112		
	11 Yıl +	90	3,4556	0,98341		

Yapılan analiz sonucunda, hizmet süresine göre etik liderlik algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir (p=0,004<0,05). 1 yıldan az çalışan (m=4,04) katılımcıların 1-10 yıl (3,60) çalışanlar ve 11 yıl ve üstü (3,49) çalışanlara göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Ortalama değerlere bakıldığında, etik liderlik algısının en yüksek düzeyde 1 yıldan az süredir çalışan katılımcılarda olduğu görülmektedir. Bu sonuç, işe yeni başlayan

bireylerin, yöneticilerinin etik davranışlarını daha olumlu değerlendirme eğiliminde olabileceğini göstermektedir. Öte yandan, hizmet yılı arttıkça etik liderlik algısının göreli olarak azaldığı dikkat çekmektedir. Bu durum, zamanla çalışanların yönetim uygulamalarını daha eleştirel bir gözle değerlendirmeye başlamalarının bir yansıması olabilir.

Örgütsel sessizlik açısından yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, hizmet yılı grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p=0,041<0,05$). Ortalamalara bakıldığında, 1 yıldan az (2,48) süredir çalışan katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri, 1-10 yıl (2,75) çalışanlara göre daha düşüktür. Bu sonuç, yeni çalışanların görüşlerini ifade etme konusunda daha istekli ya da daha az çekingen olabileceklerini düşündürmektedir. Diğer hizmet yılı gruplarında ise sessizlik düzeyleri daha yüksek olup, zamanla çalışanların çeşitli nedenlerle düşüncelerini ifade etmekten kaçınma eğiliminde olabileceklerine işaret etmektedir. Hizmet yılı değişkeni açısından incelendiğinde, örgütsel sessizliğin kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak örgüt yararına sessizlik boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($0,014<0,05$). 1 yıldan az çalışanların (3,51), 1-10 yıl çalışan (3,98) ve 11 ve üstü yıl (3,99) çalışanlara göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgu, çalışanların hizmet süresi arttıkça örgüt yararına sessizlik düzeylerinin de yükseldiğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel adalet algısı açısından yapılan analizde, hizmet yılına göre anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p = 0,000<0,05$). Dağıtım adaleti ($p=0,000<0,05$) ve faaliyet adaleti ($p=0,003<0,05$) değişkenlerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. 1 yıldan az çalışan ($m=3,93$) katılımcıların 1-10 yıl (3,37) çalışanlar ve 11 yıl ve üstü (3,31) çalışanlara göre farklılaştığı tespit edilmiştir. En yüksek adalet algısı yine 1 yıldan az hizmet süresine sahip çalışanlarda ($m=3,93$) görülmektedir. Bu bulgu, işe yeni başlayan çalışanların örgüte ve yöneticilere yönelik daha olumlu bir algıya sahip olabileceğini göstermektedir. Bu durum çalışanların hizmet yılı arttıkça liderlik ve adalet algılarında azalma, sessizlik davranışlarında ise artış yaşandığını göstermektedir.

6.4.6. Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Faklılık Analizi

Kurumdaki pozisyon değişkenine göre farklılık analizi sonuçları Tablo 6.17'de verilmiştir.

Tablo 6.17. Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları

	Kurumdaki Pozisyon	Örn.	Ort.	Ss	F	P
Etik Liderlik	Mühendis	72	3,4764	0,97612	0,969	0,408
	Uzman	69	3,6942	0,86550		
	İdari personel	69	3,7319	0,96627		
	Diğer	113	3,6363	1,00987		
Örgütsel Sessizlik	Mühendis	72	2,7037	0,53543	1,858	0,137
	Uzman	69	2,8415	0,55825		
	İdari personel	69	2,5768	0,80357		
	Diğer	113	2,7032	0,68822		
Kabullenici Sessizlik	Mühendis	72	2,1722	0,79456	1,361	0,255
	Uzman	69	2,3710	0,99071		
	İdari personel	69	2,0986	0,90139		
	Diğer	113	2,2903	0,85398		
Savunmacı Sessizlik	Mühendis	72	1,8861	0,84242	1,342	0,261
	Uzman	69	1,9275	0,74437		
	İdari personel	69	1,8638	0,93147		
	Diğer	113	2,0956	0,96736		
Örgüt Yararına Sessizlik	Mühendis	72	4,0528	0,79929	4,352	0,050
	Uzman	69	4,2261	0,79994		
	İdari personel	69	3,7681	1,24646		
	Diğer	113	3,7239	1,11494		
Örgütsel Adalet	Mühendis	72	3,3203	0,93238	1,085	0,356
	Uzman	69	3,4493	0,85470		
	İdari personel	69	3,5985	1,00360		
	Diğer	113	3,4191	0,92799		
Dağıtım Adaleti	Mühendis	72	2,9889	0,99740	0,796	0,497
	Uzman	69	2,9275	1,03012		
	İdari personel	69	3,1391	1,26923		
	Diğer	113	3,1416	1,01934		
Faaliyet Adaleti	Mühendis	72	3,4583	0,99579	1,644	0,179
	Uzman	69	3,6667	0,92022		
	İdari personel	69	3,7899	0,97786		
	Diğer	113	3,5347	1,00172		

Araştırma kapsamında katılımcıların kurum içindeki pozisyonlarına göre etik liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir.

Kurum içindeki pozisyona göre etik liderlik algısı incelendiğinde, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p=0,408>0,05$). Ortalama

değerlere bakıldığında ise en yüksek etik liderlik algısının idari personelde (m=3,73) ve uzman pozisyonundaki çalışanlarda (m=3,69) olduğu görülmektedir. Mühendis pozisyonundaki katılımcıların etik liderlik algısı ise en düşük ortalamaya sahiptir (m=3,48). Bu durum, her ne kadar istatistiksel olarak anlamlı olmasa da, örgütteki farklı görev tanımlarının ve yöneticiyle olan etkileşim biçimlerinin etik liderlik algısını etkileyebileceğini düşündürmektedir.

Kurumdaki pozisyonlara göre örgütsel sessizlik düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır (p=0,137>0,05). Ancak ortalamalara bakıldığında, uzman pozisyonunda çalışanların sessizlik düzeylerinin en yüksek (m=2,84) olduğu, buna karşın idari personelin sessizlik düzeyinin daha düşük (m=2,57) olduğu gözlenmektedir. Bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı olmasa da, uzmanların daha fazla bilgiye sahip olmalarına rağmen bazı durumlarda görüşlerini ifade etmekten kaçınabileceklerini ya da daha temkinli davrandıklarını düşündürebilir. Örgütsel sessizliğin alt boyutları (kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik) açısından da bir farklılık bulunmamıştır. Ancak örgüt yararına sessizlik boyutunda kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (p=0,050). Post hoc sonuçları farkın uzmanlar ve diğer çalışanlar arasında olduğunu göstermektedir. Ortalama değerlere göre ise uzmanların (m=4,22) örgüt yararına sessizlik eğilimleri, diğer çalışanlara (m=3,72) kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, uzmanlık gerektiren görevlerde bulunan çalışanların örgütün faydasını koruma amacıyla sessiz kalmayı daha fazla tercih ettiklerini düşündürmektedir.

Örgütsel adalet algısı açısından pozisyonlara göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p=0,447>0,05). Bununla birlikte, ortalamalar incelendiğinde idari personelin en yüksek adalet algısına sahip olduğu (m=3,61) görülmektedir. Mühendis pozisyonundaki çalışanların ise daha düşük bir adalet algısına sahip oldukları (m=3,36) dikkat çekmektedir. Bu durum, farklı pozisyonlardaki çalışanların örgütteki karar alma süreçlerine katılım düzeyleri ve yönetim uygulamalarından etkilenme biçimlerine bağlı olarak adalet algılarında farklılaşmalar olabileceğini göstermektedir.

6.4.7. Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Tablo 6.18'de aylık gelir değişkenine göre farklılık analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 6.18. Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları

	Aylık Gelir	Örn.	Ort.	Ss	F	P
Etik Liderlik	40000 ve altı	149	3,7067	1,00187	0,800	0,450
	40001- 60000	117	3,5735	0,89302		
	60001 ve üstü	57	3,5649	1,00401		
Örgütsel Sessizlik	40000 ve altı	149	2,7195	0,63776	0,834	0,435
	40001- 60000	117	2,7379	0,65130		
	60001 ve üstü	57	2,6047	0,74150		
Kabullenici Sessizlik	40000 ve altı	149	2,2389	0,85097	0,288	0,750
	40001- 60000	117	2,2769	0,91570		
	60001 ve üstü	57	2,1684	0,91401		
Savunmacı Sessizlik	40000 ve altı	149	1,9785	0,82663	0,046	0,955
	40001- 60000	117	1,9453	0,94417		
	60001 ve üstü	57	1,9614	0,94901		
Örgüt Yararına Sessizlik	40000 ve altı	149	3,9409	1,09606	1,779	0,171
	40001- 60000	117	3,9915	0,90034		
	60001 ve üstü	57	3,6842	1,13197		
Örgütsel Adalet	40000 ve altı	149	3,5105	0,97828	2,183	0,114
	40001- 60000	117	3,3002	0,88385		
	60001 ve üstü	57	3,5531	0,87771		
Dağıtım Adaleti	40000 ve altı	149	3,0711	1,10773	3,165	0,044
	40001- 60000	117	2,9111	1,04533		
	60001 ve üstü	57	3,3439	0,99911		
Faaliyet Adaleti	40000 ve altı	149	3,6935	1,01330	1,888	0,153
	40001- 60000	117	3,4623	0,94892		
	60001 ve üstü	57	3,6404	0,94572		

Katılımcıların aylık gelir düzeyine göre etik liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile ölçülmüştür.

Katılımcıların aylık gelir düzeylerine göre etik liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p=0,450>0,05). Ortalama değerlere bakıldığında, en yüksek etik liderlik algısının 40.000 TL ve altı maaş grubunda (m=3,71) olduğu görülmektedir. Ancak genel olarak tüm maaş gruplarında etik liderlik algısı benzer düzeylerde seyretmektedir. Bu bulgu, çalışanların etik liderlik algılarının gelir düzeyinden bağımsız olabileceğini düşündürmektedir.

Aylık gelir düzeyleri arasında örgütsel sessizlik düzeyleri ve alt boyutları (kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik) açısından yapılan analizde de istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p=0,435>0,05). Ortalama değerlere göre en düşük

örgütsel sessizlik düzeyi 60.000 TL ve üzeri maaş alanlarda (m=2,60) görülmektedir. Buradan, daha yüksek maaş alan çalışanların fikirlerini ifade etmekte görece daha rahat hissettiklerini ya da sessizliğe daha az başvurduklarını söyleyebiliriz. Ancak fark anlamlı düzeyde değildir.

Örgütsel adalet değişkeni için aylık gelir açısından, (p=0,114>0,05) olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Ortalamalara bakıldığında, en yüksek adalet algısına 60.000 TL ve üzeri maaş grubundaki katılımcılar (m=3,55) sahiptir. En düşük adalet algısı ise 40.000-60.000 TL arasında maaş alan katılımcılarda görülmektedir (m=3,30). Örgütsel adalet algısının maaşın artmasından olumlu etkileneceğini ifade etmek mümkündür. Fakat fark anlamlı düzeyde değildir. Buna karşılık, dağıtım adaleti boyutunda gelir düzeyine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir (p=0,044<0,05). Ortalama değerlere göre 60001 TL ve üzeri gelir grubunda dağıtım adaleti algısı (m=3,34) en yüksek iken, 40001–60000 TL gelir aralığında (m=2,91) en düşük bulunmuştur. Bu bulgu, yüksek gelir grubunda yer alan çalışanların ücret, prim ve ödül gibi dağıtımsal unsurları daha adil algıladıklarını, düşük gelir grubunda ise bu algının daha olumsuz olduğunu göstermektedir.

6.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki doğrusal ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yönelik istatistiksel bir yöntemdir. Bu çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı, iki sürekli değişken arasındaki ilişkiyi -1 ile +1 arasında bir değerle ifade eder. Katsayının pozitif olması değişkenler arasında doğrusal ve aynı yönde bir ilişkiyi**,** negatif olması ise ters yönde bir ilişkiyi göstermektedir. Katsayının sıfıra yakın olması ise iki değişken arasında anlamlı bir doğrusal ilişkinin bulunmadığına işaret etmektedir (Coşkun vd. 2017: 235-236). Korelasyon katsayısı, 0 ile 0,3 arasında değerler alıyorsa ilişkinin zayıf, 0,3 ile 0,7 arasında değerler alıyorsa ilişkinin orta, 0,7 ile 1 arasında değerler alıyorsa ilişkinin kuvvetli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 262). Ayrıca korelasyon analizi araştırmada ortaya konulan hipotezlerin desteklenip desteklenmediğine ilişkin ön bilgileri vermektedir. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 6.19'da özetlenmiştir.

Tablo 6.19. Etik Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	Etik Liderlik	Örg. Sessizlik	Kbllenci Sess.	Svnmcı Sess.	Örgtyarr. Sess.	Örg. Adalet
Etik Liderlik	1	-,402**	-,380**	-,442**	-,065**	,779**
Örg. Sessizlik		1	,797**	,765**	,576**	-,491**
Kbllenci Sess.			1	,678**	0,91	-,443**
Svnmcı Sess.				1	0,28	-,450**
Örgtyarr. Sess.					1	-,176**
Örg. Adalet						1

Tablo 6.19 incelendiğinde, etik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir **(**r= -0,402, p<0,01**).** Bu durum, etik liderlik davranışlarının arttığı bir ortamda çalışanların sessizlik eğilimlerinin azaldığını göstermektedir. Etik liderlik ile kabullenici sessizlik (r= -0,380, p<0,01) ve savunmacı sessizlik (r= -0,442, p<0,01) arasında da orta düzeyde anlamlı negatif ilişki bulunmuştur. Etik liderliğin, çalışanların bu tür sessizlik davranışlarını azaltabileceği anlaşılmaktadır.

Etik liderlik ile örgüt yararına sessizlik arasında çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir (r= -0,065, p:0,122>0,01). Elde edilen sonuç, etik liderlik ile örgüt yararına sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını göstermektedir.

Etik liderlik ile örgütsel adalet arasında ise çok güçlü düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır **(**r =0,779, p<0,01**).** Bu sonuç, etik liderliğin çalışanların adalet algısını belirgin şekilde artırdığını göstermektedir.

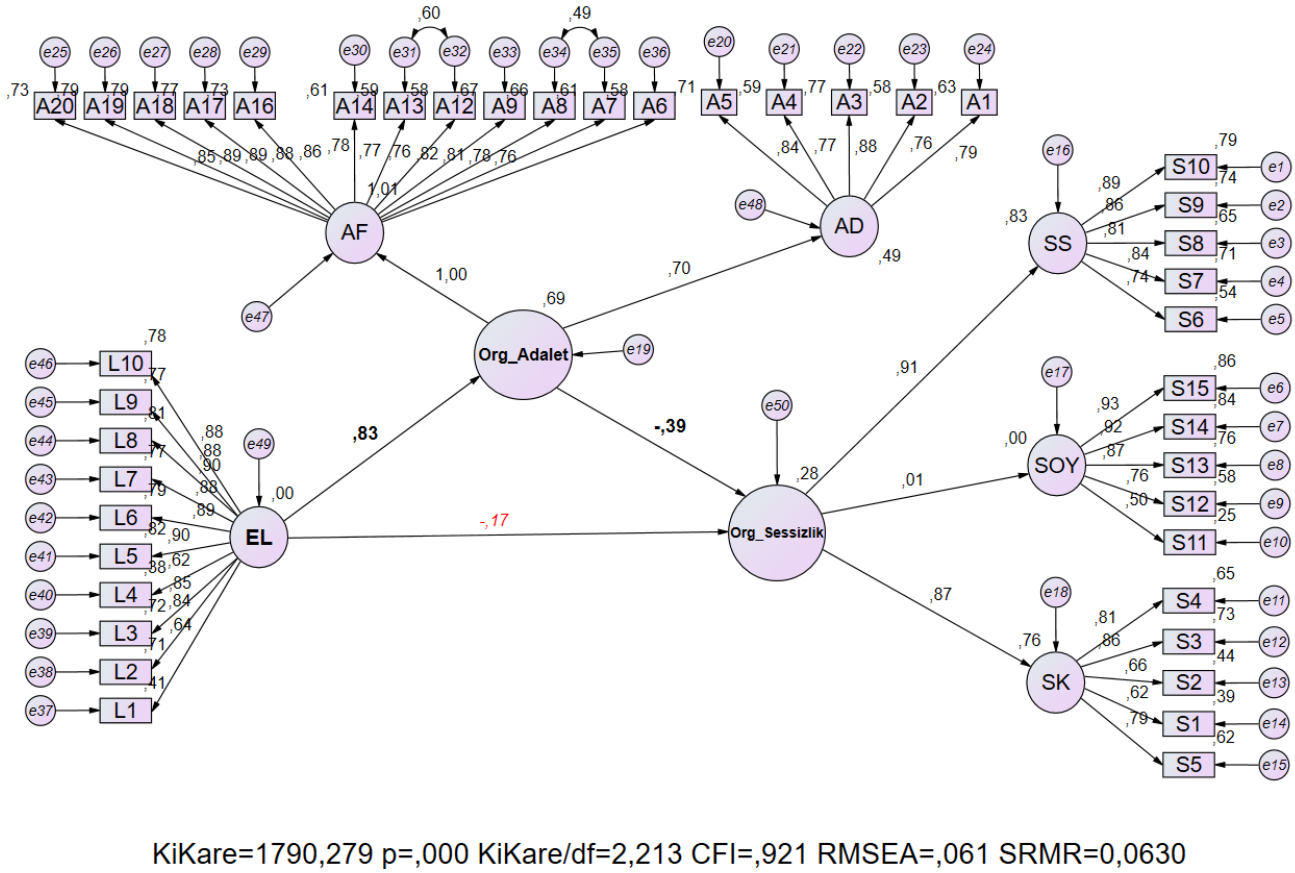
Örgütsel sessizlik ile kabullenici sessizlik **(**r=0,797, p<0,01**),** savunmacı sessizlik (r =0,765, p<0,01) arasında çok güçlü pozitif anlamlı ilişkiler ve örgüt yararına sessizlik (r = 0,576, p<0,01) arasında güçlü pozitif ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bu sonuç, örgütsel sessizlik ile bu değişkenin alt boyutları arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu durum, alt boyutların ilgili değişkeni temsil etmede tutarlı olduğunu göstermektedir. Alt boyutlardan her birinin, ana değişkenin farklı yönlerini yansıtarak, kavramsal bütünlük oluşturmaktadır.

Örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır (r= -0,491, p<0,01). Ayrıca sessizliğin tüm alt boyutları ile örgütsel adalet arasında anlamlı negatif ilişkiler bulunmaktadır. Sonuç olarak, çalışanların adil olarak algıladığı örgütlerde sessizlik düzeylerinin düşük olabileceği belirlenmiştir. Örgütsel adalet ile

kabullenici sessizlik (r= -0,443, p<0,01) ve savunmacı sessizlik (r= -0,450, p<0,01) arasında da orta düzeyde anlamlı negatif ilişki bulunmuştur. Bu durum adalet algısının arttıkça çalışanların kabullenici ve savunmacı sessizliklerinin de azaldığını göstermektedir. Örgütsel adalet ile örgüt yararına sessizlik arasında çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir (r= -0,176, p=0,01).

6.6. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modeli ile test edilen araştırma modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, modelin veri ile kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığı görülmektedir (χ^2/df = 2,213; CFI = ,921; RMSEA = ,061; SRMR = ,063). Model sonuçlarına göre etik liderlik algısının örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif ve güçlü bir etkisi bulunmaktadır (β = ,83). Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (β = −,39). Etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan etkisinin ise anlamsız olduğu görülmektedir (β = −,17; p: 0,142). Bu bulgular, örgütsel adalet algısının etik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide tam aracı rol üstlendiğini göstermektedir.



Şekil 6.2. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma kapsamında önerilen kuramsal modelin test edilmesinde korelasyon ve regresyon analizleriyle birlikte Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılarak modelin bütüncül olarak sınanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan yapısal modelin uyum iyiliği indeksleri incelenmiş; elde edilen Ki-kare/df, CFI, RMSEA ve SRMR değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür. Bu bulgular, önerilen modelin veriyle uyumlu olduğunu ve yapılar arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı bir bütün oluşturduğunu göstermektedir. Dolayısıyla araştırma modeli, hem ilişkisel analizler hem de YEM sonuçlarıyla desteklenmiş ve kuramsal olarak doğrulanmıştır.

6.7. Regresyon Analizi

Araştırmanın amacına yönelik etik liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algısı değişkenlerinin regresyon analiz sonuçları aşağıda verilmektedir. Regresyon analizlerinde otokorelasyonun tespitine yönelik kullanılan Durbin-Watson testi sonucunun 1 ile 3 arasında çıkması beklenmektedir. Ayrıca çoklu doğrusal bağlantı sorununu önlemek için tolerans değerlerinin 0,20'nin üzerinde, Varyans Şişirme Faktörü (VIF) değerlerinin ise 10'un altında olması önerilmektedir (Field, 2009: 795-796). Yapılan regresyon analizleri sonucunda değerlerin uygun aralıklarda olduğu görülmektedir.

Tablo 6.20. Etik Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	B (Regresyon Katsayısı)	Standart Hata	β	t değeri	p	Tolerans	VIF
Etik Liderlik	-0,276	0,035	-0,402	-7,857	p<0,001	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik

F=61,739 p<0,001 R^2adj.=0,159 Durbin W.=1,680

Bu araştırmada elde edilen regresyon analizi bulgularına göre etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi bulunmaktadır (β= -0,402; p<0,001). Başka bir ifadeyle, çalışanların yöneticilerini etik lider olarak algılamaları, onların sessizlik eğilimlerini azaltmakta ve düşüncelerini daha açık bir şekilde ifade etmelerini teşvik etmektedir. Etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizliğin %15,9'unu açıkladığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda **H1** hipotezi kabul edilmiştir**.** Bu sonuç, etik liderliğin örgütlerde açık iletişimi destekleyen, çalışanların fikirlerini özgürce dile getirmelerini kolaylaştıran ve sessizlik davranışını azaltan önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, örgütlerde yöneticilerin etik değerlere dayalı liderlik sergilemeleri, çalışanların kuruma yönelik katkılarını artıracak ve sessizlik kültürünün önüne geçilmesine yardımcı olacaktır.

Tablo 6.21. Etik Liderliğin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	B (Regresyon Katsayısı)	Standart Hata	β	t değeri	p	Tolerans	VIF
Etik Liderlik	-0,349	0,047	-0,380	-7,366	0,000	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik

F=54,264 p<0,001 R^2adj.=0,142 Durbin W.=2,098

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarına bakıldığında, etik liderlik davranışlarının kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi negatif ve anlamlı olarak tespit edilmiştir (B=–,349, β =-0,380, p<0,001). Buna göre, çalışanların yöneticilerini etik lider olarak algılamaları, onların mevcut duruma uyum sağlamak amacıyla sessiz kalma eğilimlerini azaltmaktadır. Etik liderliğin kabullenici sessizlik üzerindeki varyans açıklama oranı ise %14,2'dir. Örgütteki bireylerin kararları veya olumsuzlukları eleştirmeden kabul etmeleriyle ortaya çıkan kabullenici sessizliğin, etik liderlik davranışları ile birlikte azaldığı sonucu elde edilmiştir. Yöneticinin adaletli, tutarlı ve ahlaki davranışlar sergilemesi, çalışanların boyun eğme davranışlarını azaltmaktadır. Dolayısıyla, **H1a** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.22. Etik Liderliğin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	β Regresyon Katsayısı	Standart Hata	β	t değeri	p	Tolerans	VIF
Etik Liderlik	-0,408	0,046	-0,442	-8,827	0,000	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Savunmacı Sessizlik

F=77,917 p<0,001 R^2adj.=0,193 Durbin W.=1,769

Regresyon sonuçlarına göre etik liderliğin savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu görülmektedir (β=-0,442; p<0,001). Buna göre, çalışanların yöneticilerini etik lider olarak algılamaları, onların kendilerini korumak amacıyla sessiz kalma eğilimlerini azaltmaktadır. Modelin açıklama gücü (%19,3) çıkmış, bu da etik liderliğin savunmacı sessizlik üzerinde özellikle güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bulgular, etik liderlerin örgüt içinde güven ortamı yaratarak çalışanların cezalandırılma, dışlanma ya da olumsuz değerlendirilme kaygısı taşımadan düşüncelerini dile getirmelerine imkân sağladığını göstermektedir. Bu durumda, **H1b** hipotezi de kabul edilmiştir.

Tablo 6.23. Etik Liderliğin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	B (Regresyon Katsayısı)	Standart Hata	β	t değeri	p	Tolerans	VIF
Etik Liderlik	-0,070	0,060	-0,065	-1,168	0,244	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Örgüt Yararına Sessizlik

F=1,365 p>0,001 R^2adj.=0,001 Durbin W.=1,408

Etik liderliğin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, etik liderliğin örgüt yararına sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır (β=-0,065; p>0,05). Modelin açıklama gücünün son derece düşük çıkması (%0,1), etik liderliğin çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışlarını açıklamada belirleyici bir unsur olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak, **H1c** hipotezi reddedilmiştir. Etik liderliğin örgüt yararına sessiz kalmanın etik liderlik davranışlarından anlamlı bir şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

6.7.1. Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi

Tablo 6.24. Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	B (Regresyon Katsayısı)	Standart Hata	β	t değeri	p	Tolerans	VIF
Etik Liderlik	0,753	0,034	0,779	22,253	0,000	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet Algısı

F=495,181 p<0,001 R^2adj.=0,605 Durbin W.=1,839

Regresyon analizinden elde edilen bulgular, etik liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (β=0,779; p<0,001). Buna göre, çalışanların yöneticilerini etik lider olarak algılamaları, onların örgüt içindeki adalet algılarını anlamlı düzeyde artırmaktadır. Modelin yüksek açıklama gücü (%60,5) etik liderliğin örgütsel adalet algısında belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla**,** **H2** hipotezi kabul edilmiştir ve örgütlerde yöneticilerin etik liderlik davranışlarını sergilemesinin çalışanların adalet algılarını güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

6.7.2. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisini

Tablo 6.25. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	B (Regresyon Katsayısı)	Standart Hata	β	t değeri	p	Tolerans	VIF
Örgütsel Adalet Algısı	-0,349	0,035	-0,491	-10,110	0,000	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik

F=102,212 p<0,001 R^2adj.=0,239 Durbin W.=1,604

Araştırma bulgularına göre örgütsel adalet algısı, örgütsel sessizlik üzerinde güçlü ve negatif bir etkiye sahiptir (β=-0,491; p<0,001). Çalışanların örgüt içerisinde adil bir ortam algılamaları, onların sessiz kalma eğilimlerini anlamlı ölçüde azaltmaktadır. Modelin açıklama gücünün (%23,9) yüksek çıkması, örgütsel adaletin sessizlik davranışını açıklamada önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, **H3** hipotezinin kabul edildiğini

göstermektedir**.** Çalışanlar, örgütte adil uygulamaların olduğunu düşündüklerinde, görüş ve düşüncelerini daha rahat ifade etme eğilimi göstermektedir.

Tablo 6.26. Örgütsel Adalet Algısının Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	B (Regresyon Katsayısı)	Standart Hata	β	t değeri	p	Tolerans	VIF
Örgütsel Adalet Algısı	-0,421	0,048	-0,443	-8,852	0,000	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik

F=78,364 p<0,001 R^2adj.=0,194 Durbin Watson=2,044

Regresyon sonuçları, örgütsel adalet algısının kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (β=-0,443; p<0,001). Çalışanlar örgütte adil uygulamaların ve eşitlikçi karar süreçlerinin varlığını algıladıklarında, mevcut durumu kabullenip sessiz kalma eğilimleri azalmakta, görüşlerini daha açık şekilde ifade edebilmektedirler. Modelin açıklama gücünün (%19,4) orta düzeyde olması, örgütsel adaletin kabullenici sessizlik davranışını anlamlı biçimde etkilediğini göstermektedir. Bu çerçevede, örgütsel adalet uygulamaları, çalışanların kabullenici sessizlik davranışlarını önlemede önemli bir araç olarak değerlendirilebilir. Geliştirilen **H3a** hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 6.27. Örgütsel Adalet Algısının Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	B (Regresyon Katsayısı)	Standart Hata	β	t değeri	p	Tolerans	VIF
Örgütsel Adalet Algısı	-0,430	0,048	-0,450	-9,037	0,000	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Savunmacı Sessizlik

F=81,659 p<0,001 R^2adj.=0,200 Durbin Watson=1,702

Araştırma bulguları, örgütsel adalet algısının savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (β= -0,450; p<0,001). Çalışanlar örgütte adil uygulamaların varlığını algıladıklarında, korku veya kendini koruma amaçlı sessizlik davranışları azalmaktadır. Modelin açıklama gücünün (%20) orta düzeyde olması, örgütsel adaletin savunmacı sessizlik davranışını anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede örgütsel adalet uygulamaları, savunmacı sessizlik davranışını önlemektedir. Böylece geliştirilen **H3b** hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 6.28. Örgütsel Adalet Algısının Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	B (Regresyon Katsayısı)	Standart Hata	β	t değeri	p	Tolerans	VIF
Örgütsel Adalet Algısı	-0,196	0,061	-0,176	-3,206	0,001	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Örgüt Yararına Sessizlik

F=10,276 p=0,001 R^2adj.=0,028 Durbin Watson=1,434

Araştırma bulguları, örgütsel adalet algısının örgüt yararına sessizlik üzerinde anlamlı fakat küçük bir negatif etkiye sahip olduğunu göstermektedir (β= -0,176; p=0,001). Çalışanlar örgüt içerisinde adaletin sağlandığını algıladıklarında, örgütün yararına sessizlik eğilimleri bir miktar azalmaktadır; ancak modelin açıklama gücünün (%2,8) çok düşük çıkması, örgütsel adaletin örgüt yararına sessizlik üzerinde sınırlı bir etkisi olduğunu, diğer sessizlik türlerinde ise daha belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Dolasıyla **H3c** hipotezi reddedilmiştir

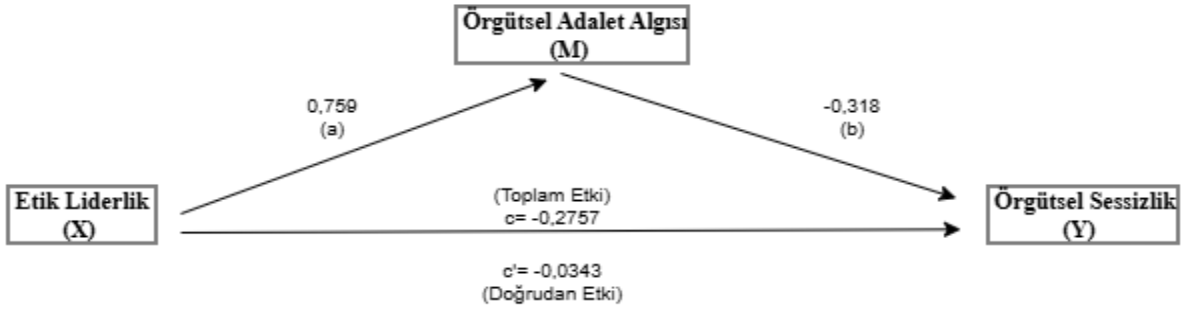
6.7.3. Etik Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü

Tablo 6.29. Etik Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü

Toplam Etki Modeli		**EL → ÖS Doğrudan + Dolaylı Etki**			
B	**S.H.**	**t**	**P**	**LLCI**	**ULCI**
-0,2757	0,0351	-7,8574	0,0000	-0,3448	-0,2067
Doğrudan Etki Modeli		**EL → ÖS**			
B	**S.H.**	**t**	**P**	**LLCI**	**ULCI**
-0,0343	0,0537	-0,6389	0,5234	-0,1399	0,0713
Dolaylı Etki Modeli		**EL → ÖA →ÖS**			
B	**Boot S.H.**	**Boot LLCI**		**Boot ULCI**	
-0,2414	0,0470	-0,3317		-0,1465	

Araştırmada etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü olup olmadığı Hayes'in Process Model 4 aracılığıyla test edilmiştir. Analiz 323 katılımcıdan elde edilen verilerle yürütülmüş ve bootstrap (n=5000) yöntemi kullanılmıştır.

Etik liderliğin örgütsel sessizliği azaltıcı etkisi, örgütsel adalet algısı aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Bu sonuçlar, örgütlerde etik liderlik uygulamalarının sadece doğrudan etkilerle değil, çalışanların adalet algılarını güçlendirerek dolaylı yollarla da sessizliği azaltabileceğini göstermektedir.



Şekil 6.3. Analiz Sonuçlarını İçeren Aracılık Modeli

Etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki toplam etkisi anlamlı ve negatif bulunmuştur. Ancak doğrudan etki modelinde etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi anlamsızdır. Buna karşın, aracılık modelinde etik liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinden örgütsel sessizlik üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı ve negatif düzeyde gerçekleşmiştir. Güven aralıklarının sıfır değerini içermemesi bu sonucu desteklemektedir (Preacher ve Hayes, 2008: 886). Toplam etki analizine göre etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki toplam etkisi anlamlıdır (B= -0,2757, p<.001), ancak aracı değişken modele eklendiğinde bu doğrudan etki anlamını yitirmiştir. Bu bulgular, etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin doğrudan değil, örgütsel adalet aracılığıyla ortaya çıktığını, başka bir ifadeyle örgütsel adaletin bu ilişkide tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu durum, tam aracılık olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla **H4** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.30. Hipotezlerin Kabul ve Red Durumu

H1: H1: Etik liderlik davranışları örgütsel sessizliği negatif anlamlı bir şeklide etkilemektedir.	**Kabul**
H1a: Etik liderlik davranışları kabullenici sessizlik boyutunu negatif anlamlı bir şeklide etkilemektedir.	**Kabul**
H1b: Etik liderlik davranışları savunmacı sessizlik boyutunu negatif anlamlı bir şeklide etkilemektedir.	**Kabul**
H1c: Etik liderlik davranışları örgüt yararına sessizlik boyutunu pozitif anlamlı bir şeklide etkilemektedir.	**Red**
H2: Etik liderlik davranışları örgütsel adalet algısını pozitif anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	**Kabul**
H3: Örgütsel adalet algısı örgütsel sessizliği negatif anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	**Kabul**
H3a: Örgütsel adalet algısı kabullenici sessizlik boyutunu negatif anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	**Kabul**
H3b: Örgütsel adalet algısı savunmacı sessizlik boyutunu negatif anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	**Kabul**
H3c: Örgütsel adalet algısı örgüt yararına sessizlik boyutunu pozitif anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	**Red**
H4: Etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.	**Kabul**
H5: Çalışanların demografik özelliklerine göre etik liderlik anlamlı farklılık göstermektedir.	**Kısmen Kabul**
H6: Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik anlamlı farklılık göstermektedir.	**Kısmen Kabul**
H7: Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel adalet algısı anlamlı farklılık göstermektedir.	**Kısmen Kabul**

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada çalışanların etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü incelemek amaçlanmaktadır. Ek olarak, etik liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet değişkenleri arasındaki ilişkiler tek tek analize tabi tutulmuş ve bu değişkenlerin demografik değişkenlere ilişkin farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştımada, Eskişehir- Bilecik- Kütahya'da (EBK Seramik İş Kümesi) seramik sektöründe faaliyet gösteren firmalardan beyaz yaka olarak çalışanlar" katılımcı olarak belirlenmiştir. Belirtilen koşulları karşılayan 350 katılımcıya, kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmış ve anket formları yüz yüze uygulanmıştır. Toplanan anketlerden eksik veya hatalı doldurulanlar ayıklandıktan sonra, 323 anket analiz sürecine dahil edilmiştir. Anket formunda, değişkenlere ilişkin 45 madde ve katılımıların demografik bilgilerini içeren 7 madde olmak üzere toplam 52 madde yer almaktadır. Büyüköztürk vd. (2014)' nin önerdiği üzere örneklem büyüklüğü madde sayısının en az 5 katı olması, geçerli ve güvenilir analizler yapmak için yeterli görülmüştür. Dolayısıyla, madde sayısının 6 katı kişiye ulaşılmış olması örneklem büyüklüğünün literatürde önerilen ölçütleri karşıladığını ifade etmektedir.

Çalışanların örgütsel adalete ilişkin algıları, kültürel değerler ve toplumsal normlar tarafından şekillenmektedir. Güç mesafesinin görece yüksek, kolektivist değerlerin baskın olduğu kültürlerde, çalışanların yönetsel uygulamaları ayrıntılı biçimde sorgulamak yerine, adalet algılarını daha bütüncül bir değerlendirme üzerinden ifade etme eğiliminde oldukları belirtilmektedir (Hofstede, 2001). Bu tür örgütsel ortamlarda prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet, yöneticilerin karar alma biçimleri ve çalışanlarla kurdukları ilişkiler çerçevesinde iç içe algılanabilmekte; buna karşın dağıtımsal adalet, elde edilen çıktıların ve ödüllerin somutluğu nedeniyle daha net biçimde ayrışabilmektedir (Greenberg, 1990). Örgüt kültürünü oluşturan özelliklerin, çalışanların örgütsel adalet algısının alt boyutları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur (Taşçıoğlu, 2010: 7). Bu doğrultuda, seramik sektöründe gerçekleştirilen çalışmada elde edilen iki faktörlü adalet yapısı, örgütsel adaletin sektöre, örgüt yapısına, kültüre, çalışma koşullarına ve hatta döneme göre farklılaşabildiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın amacına yönelik, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarını nasıl etkilediğini tespit etmek amaçlanmıştır. Ayrıca, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel

sessizliği üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolü olup olmadığı da tespit edilmek istenmiştir.

Etik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir**.** Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet arasında ise çok güçlü düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik arasında negatif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizleri sonucunda ise yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel sessizliklerini negatif etkilediği görülmektedir. Elde edilen bu sonucun literatürdeki çalışmaların sonuçlarıyla tutarlı oluğu görülmektedir. (Zehir ve Erdoğan, 2011; Paşa ve Işık, 2017; Alijani ve Talepasand, 2017; Karaaslan, 2019; Fathalian vd. 2022; She vd. 2023). Yöneticilerin sergilediği etik liderlik davranışları arttığında çalışanların örgütsel sessizliği azaltmaktadır. Bu durumda, etik liderlik sergileyen yöneticilerin bulunduğu bir örgütte açık iletişim ortamı oluştuğunu, çalışanların fikir ve düşüncelerini ifade etme konusunda daha istekli olduklarını söylemek mümkündür. Yöneticilerin adil, açık ve ilkelere dayalı tutumları, çalışanların fikirlerini ifade ederken herhangi bir olumsuzlukla karşılaşmayacaklarına dair güven geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır.

Korelasyon analizi sonucunda etik liderlik ile kabullenici sessizlik boyutu arasında negatif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir**.** Regresyon analizi sonucu da yöneticilerin etik liderlik davranışlarının kabullenici sessizlik boyutunu azalttığını göstermektedir. Etik liderlik davranışlarının kabullenici sessizliği azalttığı sonucu literatürdeki çalışmalarla desteklenmektedir. (Khan vd. 2022; Demir, 2022; Mako, 2022). Bu bulgu, etik liderliğin çalışanların pasif ve boyun eğen sessizlik tutumlarından uzaklaşmalarını sağladığını ifade etmektedir. Etik liderlerin sergilediği dürüstlük, adalet ve etik değerlere bağlılık, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine ve endişelerini ya da sorunlarını açıkça ifade etmelerine olanak tanımaktadır. Bu bağlamda, etik liderlik güven ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratarak, çalışanların seslerini duyurma cesaretlerini artırmakta ve örgütsel iletişim ile bilgi paylaşımını güçlendirmektedir.

Etik liderlik ile savunmacı sessizlik boyutu arasında negatif ve orta düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda da yöneticilerin etik liderlik davranışları savunmacı sessizliği azaltmaktadır sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının savunmacı sessizliği azaltması, çalışanların olumsuz sonuçlardan çekinerek düşüncelerini gizleme eğiliminin, etik bir liderlik anlayışıyla yönetildiklerinde azaldığını göstermektedir. Etik liderler, adil ve şeffaf yönetim anlayışı ile çalışanların cezalandırılma,

dışlanma ya da kariyer açısından olumsuz etkilenme korkularını azaltır. Böylece çalışanlar, karşılaşabilecekleri risklere rağmen fikirlerini dile getirmeye daha istekli hale gelir. Bu sonuç, etik liderliğin örgüt içinde psikolojik güven ortamı oluşturarak savunmacı sessizliği ortadan kaldırabileceğini ortaya koyan literatürle uyumludur (Mako, 2022;

Etik liderlik ile örgüt yararına sessizlik boyutu arasındaki ilişki istatistiki açıdan anlamsızdır**.** Demir (2022) de etik liderlik ile örgüt yararına sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edemezken; Imam ve Kim (2023) ile Mako (2022) söz konusu değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Khan vd. (2021) ise etik liderlik ile örgüt yararına sessizlik arasında negatif anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Çalışmadan elde edilen bu sonuç, etik liderliğin örgüt yararına sessiz kalmanın etik liderlik davranışlarından anlamlı bir şekilde etkilenmediğini göstermektedir.

Etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif ve güçlü düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Regresyon analizi bulguları da bu sonuçları desteklemekte olup, etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algılarını pozitif ve anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. Yapılan çalışmalar da bu sonucu desteklemektedir (Çıraklı vd. 2014; Akatay vd. 2016; Ayık vd. 2016; İnak vd. 2018; Bayarçelik, 2020; Al Halbusi vd. 2021). Bu sonuç, yöneticilerin adil, şeffaf ve değer odaklı bir liderlik anlayışı sergilemelerinin, çalışanların örgütte adaletin sağlandığına yönelik inançlarını güçlendirdiğini göstermektedir. Etik liderler, karar alma süreçlerinde hakkaniyeti gözeterek, çalışanlara eşit fırsatlar tanıyarak ve iletişimde dürüstlüğü esas alarak örgütsel adalet algısını pekiştirmektedir. Böyle bir yönetim anlayışı, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırmakta, aynı zamanda iş tatminini ve motivasyonu da olumlu yönde etkilemektedir.

Korelasyon analizleri sonucunda örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik arasında negatif ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan regresyon analizi kapsamında ise, örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç yapılan çalışmalarla da desteklenmektedir (Zengin vd. 2017; Uğurlu Kara ve Beğenirbaş, 2021; Alagöz ve Yıldız, 2021; Doğan ve Oğuzhan, 2022).

Örgütsel adalet algısı ile kabullenici sessizlik boyutu arasında da anlamlı ve negatif ilişkiler saptanmıştır. Örgütsel adalet algısının kabullenici sessizliği negatif ve anlamlı bir şeklide etkilemektedir. Bu sonuç, çalışanların örgütte adaletin sağlandığını düşündüklerinde, pasif ve boyun eğici sessizlik davranışlarından uzaklaştıklarını göstermektedir.

Örgütsel adalet algısı ile savunma amaçlı sessizlik arasında orta düzeyde anlamlı negatif ilişkiler tespit edilmiş olup, regresyon sonuçları da bunu desteklemektedir. Buradan hareketle, örgütsel adalet algısı savunma amaçlı sessizliği anlamlı ve negatif bir şekilde etkilemektedir.

Örgütsel adalet algısı ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişki istatistiki açıdan anlamsızdır **(**r=-0,168, p=0,01**)**. Serinkan ve Mengüloğlu (2021) de çalışmasında örgütsel adalet algısı ile örgüt yararına sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Efe (2018) ise, çalışmasında örgütsel adalet ile örgüt yararına sessizlik arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak test edilmiştir. Bu kapsamda, yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki etkisi bütüncül bir model çerçevesinde incelenmiştir. Ayrıca, etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde, çalışanların örgütsel adalet algısının aracılık rolü üstlenip üstlenmediği Yapısal Eşitlik Modellemesi aracılığıyla da değerlendirilmiştir

Etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü test edilmiştir. Aracılık rolünün test etmek için SPSS Process Macro eklentisinden yararlanılmıştır. Etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının tam aracı rolü tespit edilmiştir. Mirkamali vd. (2017) ve She vd. (2023)' de çalışmalarında örgütsel adalet algısının söz konusu iki değişken arasında aracılık rolü olduğunu saptamıştır. Etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının tam aracı rol üstlenmesi, etik liderliğin çalışanların sessizlik davranışlarını doğrudan değil, öncelikle örgütsel adalet algısını güçlendirerek etkilediğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin adil, şeffaf ve etik ilkelere dayalı liderlik anlayışı, çalışanlarda güçlü bir adalet algısı oluşturmakta; bu algı ise çalışanların sessizlik davranışlarını azaltmaktadır. Bu durum, sosyal öğrenme teorisinin liderin rol modeli işlevine, sosyal mübadele teorisinin karşılıklı güven ve yükümlülük ilişkisine ve eşitlik teorisinin adil davranışın çalışan tutum ve davranışlarını şekillendirdiğine dair varsayımlarına uygunluk göstermektedir. Sonuçlar, örgütsel adalet algısının liderlik ve sessizlik ilişkisini açıklamada temel bir açıklayıcı unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Ayrıca araştırmada demografik özelliklere göre etik liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algısı açısından anlamlı farklılık olup olmadığı da incelenmiştir. Demografik

özelliklere göre yapılan fark analizleri sonucunda katılımcıların, yaş, eğitim durumu, kurumdaki hizmet yılı, kurumdaki pozisyon ve aylık gelir değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuş; ancak cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ünlü vd. (2015), Aksoy Uğurlu (2024), Yıldırım (2024), Balcı (2024) ve Çaçan (2024) çalışmalarında da örgütsel adalet algısının cinsiyete göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Topçuoğlu (2021), Erol ve Göktaş Kulualp (2019), Akduru (2019) ve Alioğulları (2019) da etik liderlik algısının cinsiyete ve medeni duruma göre değişmediği sonucuna ulaşmıştır. Akatay vd. (2016), Yirik (2016), Serinkan ve Mengüloğlu (2021) ise çalışmalarında söz konusu değişkenlerin cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Katılımcıların etik liderlik algılarında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Farkın hangi gruptan kaynakladığını belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc testi sonucunda bu farkın 35 yaş ve altı ile 36-45 yaş grubunda olanlardan kaynaklandığı gözlenmektedir. 35 yaş ve altı yaş grubundaki katılımcıların etik liderlik algısı 36-45 yaş grubundakilere göre daha yüksektir. Bu sonuç literatürle desteklenmektedir (Topçuoğlu, 2021). Abay (2019), Çakıroğlu ve Başpınar (2021) ve Yılmaz (2024) ise çalışmalarında katılımcıların yaşa göre etik liderlik algılarında anlamlı bir fark bulamamıştır.

Katılımcıların örgütsel sessizlik ve sessizlik alt boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik düzeyleri açısından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç literatürdeki diğer çalışmalarla desteklenmiştir (Coşkun, 2020). çalışanların sessizlik düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılaştığını bulan çalışmalar da mevcuttur (Kavak, 2016; Özüpek, 2019).

Örgütsel adalet algısı ile alt boyutları olan dağıtım adaleti ve faaliyet adaleti açısından da yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Post-Hoc testi sonucuna göre örgütsel adalet algısı açısından farkın 35 yaş ve altı ile 36-45 yaş grubunda olanlardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre 35 yaş ve altı yaş grubundakiler daha çok örgütsel adalet algısına sahiptir bu bulgu, literatürle desteklenmektedir (Topçuoğlu, 2021; Balcı, 2024). Ancak bazı çalışmalar örgütsel adalet algısının yaşa göre değişmediği sonucuna ulaşmışlardır (Coşkun, 2020; Yılmaz, 2024).

Etik liderlik algısında eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yapılan post hoc analizinde bu farkın lisans ve lisansüstü grubunda olduğu görülmektedir. Ortalama değerlere bakıldığında ise lisans mezunlarının etik liderlik algılarının daha yüksek olduğu,

lisansüstü mezunlarının ise daha düşük bir algıya sahip olduğu görülmektedir. Alioğulları (2019)' da çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Örgütsel sessizlik ve alt boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik değişkenlerinde ise eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Özüpek (2019) ile Gürsel (2018) ise çalışmalarında katılımcıların sessizlik düzeylerinde eğitime göre farklılık tespit etmiştir.

Örgütsel adalet değişkeni incelendiğinde ise eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Farkın lisansüstü ve lisans mezunları arasında olduğu gözlemlenmiştir. Ortalamalara bakıldığında lisans mezunlarının lisansüstü mezunlara göre daha çok adalet algısına sahiptir. Benzer şekilde faaliyet adaleti boyutunda da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Faaliyet adaletindeki bu farklılığında lisans ve lisansüstü grupları arasında olduğu gözlenmiştir. Lisans mezunlarının lisansüstü mezunlara göre daha çok faaliyet adaleti algısına sahip olduğu görülmektedir. Buna karşın dağıtım adaleti boyutunda eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Hizmet yılına göre etik liderlik algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. 1 yıldan az çalışan katılımcıların 1-10 yıl çalışanlar ve 11 yıl ve üstü çalışanlara göre daha fazla etik liderlik algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Abay (2019) ise çalışmasında katılımcıların etik liderlik algılarının hizmet süresine göre değişmediğini saptamıştır.

Hizmet yılı değişkenine göre katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. 1 yıldan az süredir çalışan katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri, 1-10 yıl çalışanlara göre daha düşüktür. Hizmet yılı değişkeni açısından incelendiğinde, örgütsel sessizliğin kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak örgüt yararına sessizlik boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 1 yıldan az çalışanların 1-10 yıl çalışan ve 11 ve üstü yıl çalışanlara göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürdeki çalışmalarla desteklenmiştir (Çaçan, 2024; Gürsel, 2018).

Örgütsel adalet algısı açısından yapılan analizde, hizmet yılına göre anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu saptanmıştır. Dağıtım adaleti ve faaliyet adaleti değişkenlerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. 1 yıldan az çalışan katılımcıların 1-10 yıl çalışanlar ve 11 yıl ve üstü çalışanlara göre farklılaştığı tespit edilmiştir. En yüksek adalet algısı yine 1 yıldan az hizmet süresine sahip çalışanlarda görülmektedir. Aksoy Uğurlu (2024)

de çalışmasında katılımcıların adalet algılarının hizmet yılına göre farklılaştığını tespit etmiştir. Bazı çalışmalar ise katılımcıların hizmet yılına göre adalet algılarının farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır (Balcı, 2024; Yılmaz, 2024).

Kurum içindeki pozisyona göre etik liderlik algısı incelendiğinde, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Akatay (2016) ise çalışmasında katılımcıların pozisyonuna göre etik liderlik algılarının farklılaştığı saptanmıştır. Kurumdaki pozisyonlara göre örgütsel sessizlik düzeyleri arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Örgütsel sessizliğin alt boyutları (kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik) açısından da bir farklılık bulunmamıştır. Ancak örgüt yararına sessizlik boyutunda kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farkın uzmanlar ve diğer çalışanlar arasında olduğu görülmektedir. Ortalama değerlere göre ise uzmanların örgüt yararına sessizlik eğilimleri, diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Gürsel (2018) de çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Örgütsel adalet algısı ve alt boyutları açısından pozisyonlara göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yılmaz (2024) de çalışmasında katılımcıların adalet algısının pozisyona göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Serinkan ve Mengüloğlu (2021) ile Aksoy Uğurlu (2024) ise çalışmalarında pozisyona göre katılımcıların adalet algılarında farklılık tespit etmiştir.

Katılımcıların aylık gelir düzeylerine göre etik liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Fakat Akduru (2019) ile Yiğit (2025) çalışmalarında etik liderlik algılarının aylık gelire göre değiştiğini saptamıştır. Aylık gelir düzeyleri arasında örgütsel sessizlik düzeyleri ve alt boyutları (kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik) açısından yapılan analizde de istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Gegeoğlu (2018) ile Gürsel (2018) de çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Örgütsel adalet açısından aylık gelir düzeyine göre olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Gegeoğlu (2018) de bu çalışma ile benzer sonuçlara ulaşmıştır. Dağıtım adaleti boyutunda gelir düzeyine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ortalama değerlere göre 60001 TL ve üzeri gelir grubunda dağıtım adaleti algısı en yüksek iken, 40001–60000 TL gelir aralığında en düşük bulunmuştur. Araştırmanın bulguları, konuya ilişkin önceki araştırmaların sonuçlarını destekler niteliktedir.

Bu araştırma, etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri üretim odaklı bir sektör olan seramik sektörü bağlamında inceleyerek mevcut literatüre önemli katkılar sunmaktadır. Literatürde etik liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisi çoğunlukla hizmet ve kamu sektörlerinde ele alınmışken, bu çalışmada söz konusu değişkenler sanayi

temelli bir sektörde analiz edilmiştir. Bu yönüyle araştırma, örgütsel davranış yazınındaki sektörel çeşitliliğin artırılmasına katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın bir diğer önemli katkısı, etik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının tam aracılık rolünü ortaya koymasıdır. Bu bulgu, etik liderliğin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinin doğrudan değil, çalışanların adalet algıları aracılığıyla şekillendiğini göstermekte ve mevcut literatürdeki doğrudan etki odaklı yaklaşımları tamamlayıcı nitelik taşımaktadır. Böylece çalışma, etik liderliğin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini açıklamada adalet algısının merkezi bir mekanizma olduğunu ampirik olarak desteklemektedir.

Araştırma bulguları sosyal öğrenme teorisi, sosyal mübadele teorisi ve eşitlik teorisinin birlikte ele alınarak etik liderlik–adalet–sessizlik ilişkilerinin açıklanabileceğini ortaya koymakta; bu üç kuramsal yaklaşımın bütüncül bir çerçevede kullanılmasının literatüre kuramsal bir katkı sunduğunu göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, etik liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisini açıklamada çoklu kuramsal yaklaşımların kullanılabileceğine işaret etmektedir.

Bu araştırma, Eskişehir–Bilecik–Kütahya (EBK Seramik İş Kümesi)'nde faaliyet gösteren seramik sektöründe gerçekleştirilmiş olup, elde edilen bulgular belirli bir sektörel ve bölgesel örneklemle sınırlıdır. Bu nedenle, etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin farklı sektörler ve çalışma alanlarında da test edilmesi, bulguların genellenebilirliğinin değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Özellikle hizmet, teknoloji ve sağlık gibi örgütsel yapı, iş süreçleri ve çalışan–yönetici etkileşim biçimleri bakımından farklılık gösteren sektörlerde yapılacak çalışmalar, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin sektörel dinamiklere bağlı olarak nasıl farklılaştığını ortaya koyabilir.

Bunun yanı sıra, bu çalışmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmış olup, gelecekte yapılacak araştırmalarda nitel yöntemlerin de sürece dâhil edilmesi önerilmektedir. Derinlemesine mülakatlar, odak grup görüşmeleri ya da gözlem teknikleri aracılığıyla, çalışanların sessizlik davranışlarının ardındaki bireysel gerekçelerin, adalet algılarının oluşum süreçlerinin ve etik liderlik uygulamalarının günlük örgütsel pratiklerde nasıl deneyimlendiğinin daha ayrıntılı biçimde anlaşılması mümkün olabilecektir. Bu tür nitel veriler, nicel bulguların yorumlanmasını zenginleştirerek daha bütüncül bir analiz sunabilir.

Gelecek araştırmalarda, psikolojik güvenlik, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenlerin modele dâhil edilmesi de önerilmektedir. Bu

değişkenlerin eklenmesi, etik liderliğin ve örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerinin hangi psikolojik ve davranışsal mekanizmalar aracılığıyla ortaya çıktığının daha kapsamlı biçimde açıklanmasına katkı sağlayabilir. Böylece, mevcut modelin açıklayıcılığı artırılarak, çalışan davranışlarını etkileyen çok boyutlu örgütsel süreçler daha net biçimde ortaya konulabilecektir.

Kültürlerarası karşılaştırmalara dayalı çalışmalar yürütülerek etik liderlik ve örgütsel adalet algılarının farklı kültürel yapılarda nasıl şekillendiğinin incelenmesi, alanyazına önemli katkılar sunacaktır. Özellikle güç mesafesi, kolektivizm ve belirsizlikten kaçınma gibi kültürel boyutların, çalışanların liderlik ve adalet algılarını nasıl etkilediğinin analiz edilmesi, bu kavramların evrensel mi yoksa farklı kültürel yapılarda nasıl şekillendiğini ortaya koyma açısından değerli olacaktır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, etik liderlik algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının tam aracı rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerin öncelikle yöneticilerin etik liderlik davranışlarını sistematik biçimde geliştirmeye odaklanmaları önerilmektedir. Özellikle karar alma süreçlerinde tutarlılık, adil muamele ve saygılı iletişimi merkeze alan liderlik uygulamalarının, çalışanların örgüte yönelik güven algısını güçlendirdiği ve sessizlik davranışlarını azalttığı değerlendirilmektedir.

Bulgular kapsamında, örgütsel adaletin özellikle dağıtımsal boyutunun çalışanlar tarafından daha belirgin algılanması, ücretlendirme, terfi ve ödüllendirme gibi somut çıktılara ilişkin süreçlerde şeffaflığın önemini artırmaktadır. Bu süreçlerin açık ölçütlere dayandırılması ve çalışanlara gerekçelendirilerek aktarılması, adalet algısını güçlendirmenin yanı sıra yönetsel kararlara yönelik kabullenmeyi de artırabilecektir. Öte yandan, prosedürel ve etkileşimsel adaletin iç içe algılandığı bulgusu dikkate alındığında, yöneticilerin yalnızca karar sonuçlarına değil, kararların nasıl alındığına ve çalışanlarla kurulan iletişimin niteliğine de odaklanmaları gerekmektedir. Çalışanların görüşlerini dile getirebilecekleri güvenli iletişim kanallarının oluşturulması ve geri bildirimin cezalandırılmadığı bir örgütsel iklimin desteklenmesi, sessizlik davranışlarının azaltılmasına katkı sağlayacaktır. Psikolojik güvenliğin desteklendiği ve etik değerlere dayalı bir örgüt kültürünün kurumsallaştırıldığı yapılarda, çalışanların yalnızca mevcut sorunları dile getirmekle kalmayıp, örgütsel gelişime yönelik yenilikçi fikirler sunma konusunda da daha istekli olacakları değerlendirilmektedir. Bu durum, özellikle rekabetin ve üretim baskısının yüksek olduğu sektörlerde örgütlerin sürdürülebilir performansları açısından kritik bir unsur olarak görülmektedir.

KAYNAKÇA

Abay, P. (2019). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Örgütsel Sinizm Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Abdelkarim, B. (2023). Ethical Leadership in the Age of Digitalization: Strategies for Effective Governance. *The International Journal of Business Management and Technology*, *7*(5), 77-84.

Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *207*, 472-482.

Adamovic, M. (2023). Organizational Justice Research: A Review, Synthesis, and Research Agenda. *European Management Review*, *20*(4), 762-782.

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, *2*, 267-299.

Akatay, A., Yücekaya, P., & Çepni Kısat, N. (2016). Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerine Etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *14*(28), 483-509.

Akduru, H.E. (2019). *Farklılık İkliminin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisinde Etik Liderlik ve Psikolojik Güvenliğin Rolü: Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul

Aksoy-Kuru, S. (2020). Etik liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Etkisi. *Business and Economics Research Journal*, *11*(2), 515-530.

Aksoy Uğurlu, H. Ü. (2024). *Örgütsel Adalet Algısının İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Değişkenlerinin Aracı Rolü.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akın, U., & Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, *5*(2), 46-58.

Alagöz E., & Yıldız K. (2021). İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *The Journal of Academic Social Science*, *9*(112), 236-258.

Al-Dhuhouri, F. S. S. A., Mohd Shamsudin, F., & Bani-Melhem, S. (2024). Feeling Ostracized? Exploring the Hidden Triggers, Impact on Silence Behavior and the Pivotal Role of Ethical Leadership. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, *27*(1), 35–54.

Alhaidan, H. (2025). Ethical Leadership in Action: Understanding the Mechanism of Organizational Justice and Leaders' Moral İdentity. *Human Systems Management*, *44*(3), 477-489.

Al Halbusi, H., Li-Ping Tang, T., Williams, K. A., & Ramayah, T. (2024). Do Ethical Leaders Enhance Employee Ethical Behaviors? Organizational Justice and Ethical Climate as Dual Mediators and Leader Moral Attentiveness as a Moderator: Empirical Support from Iraq's Emerging Market. In *Monetary Wisdom*, 317-337.

Al Halbusi, H., Ruiz- Palomino, P., Jimenez- Estevez, P., & Gutierrez- Broncano, S. (2021). How Upper/Middle Managers' Ethical Leadership Activates Employee Ethical Behavior? The Role of Organizational Justice Perceptions Among Employees. *Frontiers in Psychology*, *12*, 652471.

Al Halbusi, H., Williams, K.A., Mansoor, H. O., Hassan, M.S., & Hammad Hamid, F. A. (2020). Examining the Impact of Ethical Leadership and Organizational Justice on Employees' Ethical Behavior: Does Person–Organization Fit Play a Role?. *Ethics & Behavior*, *30*(7), 514-532.

Ali A., Ahmad S., & Saeed I. (2018). "Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Justice: A Case Study of Education Sector." *Abasyn Journal of Social Sciences*, *11*(2), 386-399.

Alijani, R. & Talepasand, S. (2017). Structural Effect of Ethical Leadership on Organizational Silence Behavior Considering the Mediating Role of Climate Silence. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, *7*(28), 41-58.

Alioğulları, Z.D. (2019). *Liderin Politik Becerisi, Lider-Üye Etkileşimi, Etik Liderlik ve Bazı İş Sonuçları Arasındaki İlişkiler*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Amoah, C., Appiah, J. J., & Boateng, E. A. (2022). Ethical Leadership, Job Satisfaction, and Organisational Commitment among Health Workers in Ghana: Evidence from Central Region Hospitals. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 10*(1).

Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical Leadership, Affective Commitment, Work Engagement, and Creativity: Testing a Multiple Mediation Approach. *Sustainability*, *11*(16), 44-89.

Avcı, N. (2023). *Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Dedikodu ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Palanski, M. E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, *107*(1), 21–34.

Aydoğdu, T., (2022). *Etik Liderlik ve Çalışan Sessizliğinin Ekip Performansına Etkisinde İşyeri Maneviyatının Aracı Rolü* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.

Ayık, A., Yücel, E. & Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14*(2), 233-252.

Aykan, E., & Şengül, A. R. (2022). Temel Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Algıları Üzerindeki Etkisi. *5 Th Internatıonal Afrıcan Conference On Current Studıes, 2*(5).

Balcı, O. (2024). *Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü: Havacılık Bakım Onarım Örgütleri Üzerine Bir Çalışma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Banerjee, A. ve Somanathan, R. (2001). Basit Bir Ses Modeli, *The Quarterly Journal of Economics, 116*(1), 189-227.

Bandura, A. (1977). Social Learning Theory. Prentice-Hall.

Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. NJ: Englewood Cliffs.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173–1182.

Battal, F. (2024). Etik Liderler Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarını Nasıl Etkiler? İş Tatmininin Rolü: Banka Çalışanları Örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *24*(3), 849-870.

Bayarçelik, E. B. (2020). Etik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü, *Turkish Studies - Social*, *15*(2), 31-50.

Beheshtifar, M., Rashidi, M., & Nekoie-Moghadam, M. (2011). Study Of Organizational Socialization and its Relationship on Employees' Performance. *African Journal of Business Management*, *5*(26), 10540-10544.

Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and its İmpact on Managing Employees: an African Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, *13*(7), 1091-1104.

Beugre, C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, *31*(2), 324-339.

Bhatta, N. (2021). Emerging Ethical Challenges of Leadership in the Digital Era: a Multi-Vocal Literature Review. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, (1).

Bian, X., & Wang, B. (2024). Enabling Innovative Governance: Ethical Leadership and Dynamic Capabilities in Government Digital Transformation. *Business Ethics and Leadership*, *8*(4), 186-200.

Blau, P. (1964). Power and Exchange in Social Life. New York: Wiley.

Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). Ethical Leadership's Potential and Boundaries in Organizational Change: a Moderated Mediation Model of Employee Silence. *German Journal of Human Resource Management*, *30*(3–4), 225–245.

Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, *40*(6), 1393- 1417.

Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigatıon of Dimensionalıty, Development of Measures, and Examination of Related Factors*. (Unpublished Doctoral Thesis). The Ohio State University, America.

Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical And Unethical Leadership: Exploring New Avenues For Future Research. *Business Ethics Quarterly*, *20*(4), 583-616.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *97*(2), 117-134.

Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, *91*(4), 954–962.

Bryman, A., & Cramer, D. (2002). *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 10 for Windows: A Guide for Social Scientists*. London: Routledge.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Büyükyılmaz, O., & Alper Ay F. (2017). Etik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *10*(1), 209-234.

Charoensap, A., Virakul, B., Senasu, K., & Ayman, R. (2019). Effect of Ethical Leadership and İnteractional Justice on Employee Work Attitudes. *Journal of Leadership Studies*, *12*(4), 7-26.

Chehraghi, N. D., Mohammadi Moghadam, Y., & Delkhosh Kasmaie, A. (2016). The Effect of Ethical Leadership on Employee Performance and the Mediating Role of Employee Voice and Silence Between them in Mega Motor Company. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, *4*(1), 1854-1866.

Cheng, J., Chang, S. Kuo, J., & Cheng, Y. (2014). Ethical Leadership, Work Engagement, and Voice Behavior. *Industrial Management & Data Systems*, *114*(5), 817-831.

Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., & Lee, S. (2015). Organizational Justice, Trust, and İdentification and Their Effects on Organizational Commitment in Hospital Nursing Staff. *BMC health services research*, *15*(1), 363.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behaviour and Human Decision Process, 8*(2), 278- 321.

Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. *In Handbook of Social Psychology*, 61-88.

Coşkun, Ö.F. (2020). *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü: Bursa İli Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı* (9. Baskı). Sakarya Yayıncılık.

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals, 11*(1), 479–516.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives, 21*(4), 34-48.

Cropanzano, R., & Mitchell M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900.

Çaçan, M.H. (2024). Öğretmenler Arası İnformal İlişkiler, Örgütsel Güven, Örgütsel Sessizlik Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkiler. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri . *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *16*(1), 145-162.

Çakıroğlu, D., & Başpınar, N. Ö. (2021). Etik Liderlik Davranışlarının Örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18*(3), 1903-1927.

Çaylak, E., & Altuntaş, S. (2017). Organizational Silence Among Nurses: The Impact on Organizational Cynicism and Intention to Leave Work. *Journal of Nursing Research, 25*(2), 90-98.

Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö. Şantaş, F., & Çelik, Y. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi, 2*(2).

Çitak, G., & Kahraman B. (2021). Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları ve Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algıları. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi, 8*(1),31-41.

De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study. *The Leadership Quarterly*, *19*(3), 297-311.

Demir, E. (2022). *Etik Liderliğin Örgütsel Dışlanma ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Kırıkkale Üniversitesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Demirtaş, Ö., & Akdoğan, A. A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics, 130*(1), 59–67.

Den Hartog, D. N. (2015). Ethical Leadership. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, *2*, 409-434.

Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2009). Empowering Behaviour and Leader Fairness and İntegrity: Studying Perceptions of Ethical Leader Behaviour from a Levels of-Analysis Perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *18*(2), 199-230.

Detert, J. R. & Burris, E.R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?, *Academy of Management Journal, 50*(4), 869-884.

Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value will be used as the basis of Distributive Justice?, *Journal of Social Issues*, *31*(3), 137–149.

Doğan, S., & Oğuzhan, Y. S. (2022). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik ve Örgüte Olan Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *23*(1), 183- 203.

Doğu, G., & Yılmaz, B. (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, *12*(1), 16-27.

Donglong, Z., Taerjin, C., Julie, A., & Sanghun, L. (2020). The Structural Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in University

Faculty in China: The Mediating Effect of Organizational Commitment. *Asia Pacific Education Review, 21*(1), 167-179.

Doo, E. Y., & Kim, M. (2020). Effects of Hospital Nurses' İnternalized Dominant Values, Organizational Silence, Horizontal Violence, and Organizational Communication on Patient Safety. *Research in Nursing & Health, 43*(5), 499-510.

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1359-1392.

Efe, D. (2018). *Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review, 27*(1), 31-41.

Erdogdu, M. (2018). Effect of Organizational Justice Behaviors on Organizational Silence and Cynicism: A Research on Academics from Schools of Physical Education and Sports. *Universal Journal of Educational Research, 6*(4), 733-741.

Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Erol, S. & Göktaş Kulualp, H. (2019). Etik Liderlik Davranışının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, *9*(2), 696-705.

F. Esmaelzadeh, F., Abbaszadeh, A., Borhani, F., & Peyrovi, H. (2017). Ethical Leadership and Organizational Climate: the Experience of Iranian Nurses," *Iranian Red Crescent Medical Journal, 19*(4).

Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies, 8*(11), 219-227.

Fathalian, M., Hami M. & Shojaei V. (2022). Designing the Role of Ethical Leadership Role on Organizational Silence by Mediation of Bullying and Indifferent Organizations of

Sports Organizations. *Journal of Organizational Behavioral Management in Sport Studies, 9*(1), 11-21.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (Third.). Sage Publications.

Gabel, J. (2020). *The Correlation between Employee Silence and Psychological Needs Within the Public Sector.* (Unpublished Doctorate Thesis). Grand Canyon University Phoenix, Arizona.

Gao, Y., & He, W. (2017). Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Citizenship Behavior: the Pivotal Roles of Ethical Leadership and Organizational Justice. *Management Decision, 55*(2), 294-309.

Gegeoğlu, T. (2018). *İşletmelerde Örgütse Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Gencer, G., Atay, H., Gürdoğan, A., & Çolakoğlu, Ü. (2023). The Relationship between Organizational Culture, Organizational Silence and Job Performance in Hotels: The Case Of Kuşadasi. *Journal of Hospitality and Tourism Insights, 6*(1), 70-89.

George, D. & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update* (10th Edition). Pearson.

Gökyıldırım Durmuş, H. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli.

Görgülü, H. (2022). *Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm, Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisi.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review, 12*(1), 9-22.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. Journal of Management, *16*(2), 399-432.

Greenberg, J. (2009). Everybody Talks about Organizational Justice, but Nobody Does Anything About it. *Industrial and Organizational Psychology, 2*, 181-195.

Greenberg, J., & Bies, R. J. (1992). Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical İnquiries into Business Ethics. *Journal of Business Ethics, 11*, 433-444.

Günay, A., Çetinceli, K., & Özdemir, K. (2018). Etik Liderlik, İşgören Sessizliği ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *UİİİD-IJEAS, 17*, 675-686.

Güneş, A. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki (Pendik İlçesi Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz,* Seçkin Yayıncılık.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.

Halbaw, A. (2018). *Erbil Temel Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarıyla Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hanh Tran, T. B., & Choi, S. B. (2019). Effects of İnclusive Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Organizational Justice and Learning Culture. *Journal of Pacific Rim Psychology, 13*(17).

Harvey, J. B. (1974). The Abilene Paradox: The Management of Agreement. *Organizational Dynamics*, 63-80.

Harvey, J. B. (1988). *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*. Massachusetts: Lexington Books.

Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*, *41*(2), 1539-1554.

Hirschman, A. O. (1970). Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London, England.

Hoang, T., Suh, J., & Sabharwal, M. (2022). Beyond a Numbers Game? Impact of Diversity and İnclusion on the Perception of Organizational Justice. *Public Administration Review*, *82*(3), 537-555.

Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations. *International Educational and Professional*.

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.

Homans, C. G. (1961). Social Behavior: its Elementary Forms, New York: Harcourt. *Brace & World.*

Huang, L. ve Huang, W. (2016). Interactional Justice and Employee Silence: The Roles of Procedural Justice and Affect. *Social Behavior and Personality*, *44*(5), 837- 852.

Huang, N., Qiu, S., Yang, S., & Deng, R. (2021). Ethical Leadership and Organizational CitizenshipBehavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being. *Psychology Research and Behavior Management,* 655-664.

Imam, A., & Kim, D. Y. (2023). Ethical Leadership And İmproved Work Behaviors: A Moderated Mediation Model Using Prosocial Silence And Organizational Commitment As Mediators And Employee Engagement As Moderator. *Current Psychology, 42*, 10519–10532.

İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, *5*(1), 67-92.

Imamoglu, S. Z., İnce, H., Türkcan, H. & Atakay, B. (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance. *Procedia Computer Science*, *158*, 899-906.

Imam, A. & Kim, D. Y. (2023). Ethical Leadership and Improved Work Behaviors: a Moderated Mediation Model Using Prosocial Silence and Organizational Commitment as Mediators and Employee Engagement as Moderator. *Current Psychology*, *42*, 10519–10532.

İnak, A., Özkoç, A. G., & Kırıcı E. (2018). Otel İşletmelerinde Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi, *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 286-309.

İşleyici, K. (2015). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11*(21), 49-64.

Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2021). An Analysis of The İnfluence of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Public Administration, 44*(2), 146-154.

Jha, I. N., Pal, D., & Sarkar, S. (2024). Unlocking the Secret to Happiness at Work: the Power of Inclusive Leadership, Organizational Justice and Workplace Inclusion. *Journal of Management Development, 43*(2), 200-221.

Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2017). Relationships between Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(7), 973-1004.

Junaidi, J. (2024). The Role of Ethial Leadership to Employees Work Engagement: a Soical Learning Theory Perspective. *International Journal of Social Economics, 51*(7), 884-898.

Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim, 38*(167), 50-64.

Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping. *Journal of Personnel Psychology*.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical Leadership At Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure. *The Leadership Quarterly, 22*(1), 51-69.

Karaaslan, G. (2019). *Hemşirelerdeki Örgütsel Sessizlik ile Etik Liderlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.

Karadağ, E. (2023). *Yönetici İletişim Yeterliliği ve İletişim Kaygısının Örgütsel Sessizlik ile İlişkisi.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eskişehir.

Karadirek, G. (2020). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkilerine Bireyci ve Toplumcu Kültürün Aracılık Rolü: Doğu Karadeniz Üniversiteleri İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Giresun.

Kavak, O. (2016). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.

Kavrayıcı, C. (2021). Okullarda Örgütsel Adalet Algısının Yordayıcısı Olarak Etik Liderlik. *Trakya Eğitim Dergisi, 11*(2), 1076-1086.

Kebede, S., & Wang, A. (2022). Organizational Justice and Employee Readiness for Change: the Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Frontiers in Psychology*, *13*, 806109.

Kıranlı Güngör, S. & Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33*(3), 723-742.

Kim, D., & Vandenberghe, C. (2021). Ethical Leadership and Organizational Commitment: the Dual Perspective of Social Exchange and Empowerment. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(6).

Kim, H. S., & Song, J. H. (2024). Impacts of Workplace Spirituality on İnnovative Work Behaviour: Moderated-Mediating Effect of Organizational Silence and İntra-Organizational Networks. *Human Resource Development International*, *27*(2), 257-280.

Kim, M. S., & Thapa, B. (2018). Relationship of Ethical Leadership, Corporate Social Responsibility and Organizational Performance. *Sustainability*, *10*(2), 447.

Kugun, O. A., Aktaş, E., & Güripek, E. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Rolü. *Balikesir University The Journal of Social Sciences Institute, 16*(30).

Khan, K.I., Saleem, S., Sheeraz, M. & Imtiaz, U. (2021), Breaking Silence and Improving Performance: How Subordinates Feeling Trusted, and Loyalty Towards Supervisors Mediates the Relationship Between Ethical Leadership and Project Team Members Silence. *Academy of Strategic Management Journal*, *20*(6), 1-18.

Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers. *Journal of Business Ethics*, *49*(1), 13-26.

Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). The Guilford Press.

Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York: Guilford Press.

Knoll, M., & 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.

Konovsky, M. (2000). Understanding Procedural Justice and its İmpact on Business Organizations. *Journal of Management, 26*(3), 489-511.

Kritsotakis, G., Gkorezis, P., Andreadaki, E., Theodoropoulou, M., Grigoriou, G., Alvizou, A., Kostagiolas, P., & Ratsika N. (2022). Nursing Practice Environment and Employee Silence About Patient Safety: the Mediating Role of Professional Discrimination Experienced by Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, *78*(2), 434-445.

Kwak, S., & Han, S. (2021). The Effect of the Nurses Practice Environment and Organizational Justice on Organizational Silence Perceived by Nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration, 27*(4), 270-281.

Lee, K. S., Kim, Y.S. & Shin, H.C. (2023). Effect of Hotel Employees' Organizational Politics Perception on Organizational Silence. *Organizational Cynicism, and Innovation Resistance. Sustainability, 15*, 4651.

Leventhal, G. S. (1980). What Should be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York: Plenum Press.

Li, X. (2018). *Linking Ethical Leadership to Employee Voice and Employee Silence: Investigations of Causality and Underlying Mechanisms* (Doctoral Dissertation, Macquarie University). Departmant of Pschology, Sdney Australia.

Mako, G. (2022). *Etik Liderliğin Nepotizmle Örgütsel Sessizlik ve Nepotizmle Örgütsel Adalet İlişkisinde Aracılık Rolü.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership. *Academy of Management Journal, 55*(1), 151–171.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Bombie, R. (2009). Organizational Behavior and Human Decision Processes How Low Does Ethical Leadership

Flow? Test of a Trickle-Down Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*(1), 1–13.

Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, *14*(5).

Milliken, F., Morrison, E., & Hewlin, P. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: İssues That Employees Don't Communicate Upward and Why, *Journal of Management Studies, 40*(6), 1453-1476.

Milliken F. J., & Morrison E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, *40*(6).

Mirkamali, S. M., Poorkarimi, J., & Karami, M. (2017). A Study of Mediating Role of Organizational Justice in the Relationship Between University Managers' Ethical Leadership Style and Employees' Organizational Silence. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, *23*(1), 1–25.

Mishra, B., & Tikoria, J. (2021). Impact Of Ethical Leadership On Organizational Climate And İts Subsequent İnfluence On Job Commitment: A Study İn Hospital Context. *Journal of Management Development*, *40*(5).

Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, *76*(6), 845-855.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development İn A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, *25*(4), 706-725.

Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research, The Academy of Management Annals, *5*(1), 373-412,

Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*, 173–97.

Nafei, W. A. (2016). Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations. *International Business Research*, *9*(4), 100-117.

Niehoff, S. L., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, *36*(3), 527-556.

Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication, 24*(2), 43-51.

Nugraha, J. P., Nurdiani, T. W., Abubakar, F., Kamaluddin, S., Suntoro, B., & Violin, V. (2025). Analysis Of the Effect of Work Process Digitalization, Employee Experience, and Ethical Leadership on Employee Performance in Technology Start-Up Companies. *Journal of Information System, Technology and Engineering*, *3*(2), 433-438.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Oğuzhan, Y. S. (2021). Örgütlerde Kültür Örgütsel Adalet Ve Sessizlik Arasındaki İlişkinin Kuramsal Açıdan İncelenmesi. *Erciyes Akademi, 35*(4), 1398-1408.

Ölçer, F., & Coşkun, Ö. F. (2024). The Mediating Role of Organizational Silence in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Creativity. *Society and Business Review*, *19*(1), 23-46.

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.

Özçınar, M. F., Demirel, Y. & Özbezek, B. D. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *7*(15), 150-171.

Özmen, M., & Köseoğlu, İ. (2017). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 8*(19).

Özüpek, A.A. (2019). *Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini ve İş Stresi Arasındaki İlişki: İnşaat Sektörü Üzerine Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. *Frontiers in Psychology, 8*, 2315.

Parhizgar, M. M., Moghaddam, M., Alizadeh Hossein Hajlou, T., & Norouzi Ajirloo, R. (2019). Investigating the Effect of Organization-Al Silence and Voice on Employees' Performance Based on the Mediating Role of Ethical Leadership: a Case Study of Tehran Metropolitan Fire Station. *Health in Emergencies and Disasters Quarterly, 4*(4), 229-236.

Park, C. & Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model. *Decision Sciences, 40*(4), 901-918.

Parke, M. R., Tangirala, S., Sanaria, A., & Ekkirala, S. (2022). How Strategic Silence Enables Employee Voice to be Valued and Rewarded. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 173*, 104187.

Paşa, Ö., & Işık, A. N. (2017). Öğretmenlerin Okul Müdürüne Güven Düzeyleri ve Okul Müdürü Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 16*(60), 134-144.

Patnaik, S., Mishra U. S., & Mishra B. B. (2023). Perceived Organizational Support and Performance: Moderated Mediation Model of Psychological Capital and Organizational Justice – Evidence from India. *Management and Organization Review*, *19*(4), 743-770.

Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 259-278.

Pinder, C., C., & Harlos, K., P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *In Research in Personel and Human Resources Management, 20*, 331-369.

Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Koaeli.

Potuk A. (2017). *Mobbing Davranışı, Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods, 40*(3), 879–891.

Premeaux, S. F. (2001). *Breaking The Silence: Toward An Understanding Of Speaking Up in The Workplace.* Loisiana State University, (Unpublished PhD Thesis), ABD.

Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1537-1562.

Priyatharsini, B. K., & Balasundar, S. (2025). Ethical Leadership in the Digital Age: Evaluating Leaders' Contribution to Promoting Ethical Conduct in Technology-Driven Companies. In *Digital Leadership*. Productivity Press, 333-342.

Purwanto, A. (2020). The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: A Mediation Effect of Job Satisfaction. *Journal of Critical Reviews*.

Qiu, S., Dooley, L. M. Deng, R. & Li, L. (2020). Does Ethical Leadership Boost Nurses' Patient Oriented Organizational Citizenship Behaviours? A Cross-Sectional Study," *Journal of Advanced Nursing*, *76*(7), 1603–1613.

Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, MF., & Qurashi F. (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues, 6*(3), 188-196.

Rai, S. S., & Koodamara, N. K. (2025). Trust in Leader, Organizational Commitment and Employee Silence: the Moderating Role of Ethical Leadership. *International Journal of Ethics and Systems*.

Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information: the Mum Effect. *Sociometry, 33*(3), 253-263.

Saeidipour, B., Akbari, P., & Alizadeh, Z. (2021). The Role of Organizational Silence & Organizational Mobbing on the Turnover İntention. *International Journal of Ethics and Society*, *3*(1), 59-69.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly, 23*(2), 224-253.

Salmela, S., Koskinen, C., & Eriksson, K. (2017). Nurse Leaders as Managers of Ethically Sustainable Caring Cultures. *Journal of Advanced Nursing*, *73*(4), 871–882.

Sawitri, H.S. R., Suyono, J., Istiqomah. S., Sarwanto., & Sunaryo, S. (2021). Linking Leaders' Political Skill and Ethical Leadership to Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Self-Efficacy, Respect, and Leader– Member Exchange. *Internatıonal Journal Of Busıness, 26*(4), 1083-4346.

Senger, N. (2021). *Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Adalet İle İlişkisi.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Serin, E. (2019). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Ampirik Bir Çalışma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Serinkan, C., & Mengüloğlu, M. A. (2021). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesinde Görgül Bir Araştırma. *PJESS, 8*(2).

Seth, M., Sethi, D., Yadav, L. K. & Malik, N. (2022). Is Ethical Leadership Accentuated by Perceived Justice?: Communicating its Relationship with Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention. *Corporate Communications: An International Journal, 27*(4), 705–723.

Sevim, S. (2021). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *İstanbul Research and Behavioral Sciences, 6*(11), 49–72.

She, J., Zhang, R., Li, Y., Mei, Y., & Li, H. (2023). Effect of Ethical Leadership on Nurses' Organizational Silence: the Mediating Role of Organizational Justice. *Journal of Nursing Management, 2023*(1), 9929435.

Shen, Y., Chen, X., Zhang, H., & Lv, X. (2025). The Work Engagement and Organizational Silence among Nurses: the Mediating Role of Coworker Support. *Frontiers in Public Health, 13*.

Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top Management Ethical Leadership and Firm Performance: Mediating Role of Ethical and Procedural Justice Climate. *Journal of Business Ethics, 129*(1), 43-57.

Solmaz, A. M. (2023). *Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık Algısı İle Örgütsel Sessizlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Proaktif Kişilik ve Yönetici Baltalamasının Düzenleyici Rolü.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Koaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Sonğur, C., Özer, Ö., & Say Şahin, D. (2017). Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesinde Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 20*(4), 445-456.

Sökmen, A. (2019). Etik Liderlik, Örgütsel Güven, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Hastane İşletmesinde Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 54*(2), 917-934.

Snyder, M. (1974). Self-Monitoring of Expressive Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 30*(4), 526-537.

Stouten, J., Tripp, T., Bies, R., & De Cremer, D. (2018). When Something is not Right: The Value of Silence. *Academy of Management Perspectives.*

Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpanah, A., & Salehzadeh, R. (2020). The Effect of Workplace Ostracism on Knowledge Sharing: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem and Organizational Silence. *Journal of Workplace Learning*, *32*(6), 417-435.

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work İssues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, *61*(1), 37–68.

Taşçıoğlu, H. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay*. (Yayınlanmamış Doktora tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Teymourzadeh, E., Bahadori, M. Y., & Yaghoubi, M. (2017). The Effect of Ethical Leadership and Leadership Styles on Organizational Commitment in a Military Health Organization in Tehran, Iran. *Journal of Military Medicine*, 451-459.

Thanh, N. D., & Quang, N. H. (2019). Ethical Leadership in the Digital Age: Building and Developing Ethical Leadership in Vietnam. *VNU Journal of Science: Policy and Management Studies, 35*(4), 78–87.

Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). Procedural Justice: A Psychological Analysis.

Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Topçuoğlu, E. (2021). Örgütlerde İletişim Sorunları Kapsamında Örgütsel Sessizlik Davranışının İncelenmesi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi, 3*(2), 225–230

Tran, Q. H. N. (2025). Exploring Relationships among Leadership Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, Organizational Justice and Person–Organization Fit in Vietnamese Academic Libraries. *The Learning Organization*, *32*(3), 479-502.

Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *26*(2), 143–155.

Turan, Ç., Elçi, M., & Murat Eminoğlu, G. (2021). Yeşil ve Yeşil Olmayan Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik, Etik İklim ve Etik Liderlik Algılamaları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (60), 145-160.

Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., & Sarkhanov, T. (2021). The Mediating Role of Organizational Cynicism in the Relationship between Workplace Incivility and Organizational Silence. *TEM journal, 10*(2).

Türe, A., & Demirsoy, N. (2020). Yönetici Hemşirelerin Etik Liderliğinin Hemşirelerin İş Doyumuna Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8*(101), 159-175.

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative İnvestigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from İnside and Outside the Executive Süite. *Human Relations, 56*(1), 5-37.

Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review, 42*(4), 128-142.

Uçar, Z. (2016). İşgören Sessizliği: Teorik Yaklaşımlar Temelinde Betimsel Bir Analiz. *Akademik İzdüşüm Dergisi, 1*(1), 67–86.

Ugu, G. E., & Tantua, E. (2021). Ethical Leadership and Organisational Commitment of Oil Servicing Company in Rivers State. *Academic Scholars Publishing League(ASPL) International Journal of Management Sciences, 8*(6), 91-104.

Uğurlu Kara, A., & Beğenirbaş, M. (2021). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Yöneticiye Duyulan Güvenin Düzenleyici Rolü, *BMİJ, 9*(3), 956-975.

Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1*(2), 111-126.

Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., & Yaman E. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya University Journal of Education, 5*(2), 140-157.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and onsequences of Organisational Silence: An empirical investigation. *Employee Relations, 27*(5), 441–458.

Varner, C. M. (2020). *Evaluation of Ethical Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in the Food and Beverage Industry.* Northcentral University ProQuest Dissertations & Doktorate Theses.

Wahda, Mursalim, Fauziah., & Asty. (2020). Extra-Role Behavior İmprovement Model: Organizational Learning Culture, Organizational Trust, and Organizational Justice Approach. *International Journal of Engineering Business Management.*

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., & Wang, H. (2011). Linking Ethical Leadership To Employee Performance: The Roles Of Leader Member Exchange, Self-Efficacy, And Organizational İdentification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*(2), 204-213.

Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1275–1286.

Wang, R. & Jiang, J. (2015). How Abusive Supervisors Influence Employees' Voice and Silence: The Effects of Interactional Justice and Organizational Attribution. *The Journal of Social Psychology, 155*, 204–220.

Wu, C. T., & Chang, Y. C. (2022). The Impact of Ethical Leadership on Teacher Voice Behavior and Organizational Silence: the Dual Mediation Effect of Psychological Safety and Organizational Justice. *Journal of Education & Psychology*, *45*(1), 1-28.

Xu, A. J., Loi, R., & Ngo H. Y. (2016). Ethical Leadership and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization. *Journal of Business Ethic, 134*, 493- 504.

Vroom, V.H. (1964). Work and Motivation. Wiley, New York.

Yao, J. H., Xiang, X. T., & Shen, L. (2022). The İmpact of Teachers' Organizational Silence on Job Performance: A Serial Mediation Effect of Psychological Empowerment and Organizational Affective Commitment. *Asia Pacific Journal of Education*, *44*(2), 355-373.

Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2023). The Influence of Organizational Justice and Ethical Leadership on Employees' Innovation Behavior. *European Journal of Innovation Management, 26*(4): 1129-1149.

Yıldırım, İ. (2024). *Örgütsel Adalet ve Yöneticilere Güvenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü: Buna Yönelik Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Yıldız, M. L. (2019). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet: İletişim Tatmininin Aracı Rolü, *İş Ahlakı Dergisi*.

Yılmaz, L. (2024). *Örgütsel Çeviklik ile Öğrenen Örgüt Etkileşiminde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yiğit, Y., & Kul, M. (2024). Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi Çalışanlarının Etik Liderlik Algısı, Örgütsel Sinizm, Etik İklim Algısı ve İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği. *EKEV Akademi Dergisi,* (99), 407-424.

Yirik, Ş., Uslu, A., Sancar, M. F., & Kutukız, D. (2016). Otel İşletmelerinde Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Antalya Örneği, *Yenifikir Dergisi 7*(16).

Yuan, L., Vu, M. C. & Nguyen, T. T. N. (2018). Ethical Leadership, Leader-Member Exchange and Voice Behavior: Test of Mediation and Moderation Processes. *Proceedings of the 2nd International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences (ICMSS)*, Wuhan, China.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5. baskı). Pearson Education.

Zeng, W., Yan, B., Chen, Y., & Wen, J. (2024). The Impact of Ethical Leadership on Employee Silence in China: Perceived Organizational Trust as a Mediator. *Proceedings of the 5th Management Science Informatization and Economic Innovation Development Conference (MSIEID 2023).*

Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24*, 1389-1404.

Zhuang, Y. (2023). The Influence of Ethical Leadership on Employee Silence: Organizational Identification as a Mediator and Power Distance Orientation as a Moderator. *Accounting and Corporate Management, 5*, 35–42.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Bu anket formu Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Bölümü'nde Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU'nun danışmanlığında yürütülen " Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Sessizlik ilişkisinde Etik Liderliğin Düzenleyici Etkisi" konulu doktora tezi çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek bulgular tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup anket sorularına vereceğiniz cevapların " Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Sessizlik ilişkisinde Etik Liderliğin Düzenleyici Etkisi" nin belirlenmesine ve çözüm önerilerinin üretilmesine katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Demografik Bilgiler

A	Kişisel Bilgiler
1	**Cinsiyetiniz?** ☐ Kadın ☐ Erkek
2	**Yaşınız?** ☐ 23 -35 arası ☐ 36 - 45 arası ☐ 46 - 55arası ☐ 56 ve üzeri
3	**Eğitim Durumunuz?** ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
4	**Medeni Durumunuz?** ☐ Evli ☐ Bekar
5	**Kurumdaki Hizmet Yılınız?** ☐ 1 yıldan az ☐ 1 – 5 yıl arası ☐ 6 – 10 yıl arası ☐ 11 – 20 yıl arası ☐ 20 yıl ve üzeri
6	**Kurumdaki Pozisyonunuz ?** ☐ Mühendis ☐ Uzman ☐ İdari Personel ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz) :
7	**Aylık Geliriniz?** ☐ 30000 ve altı ☐ 30.001-40.000 ☐ 40.001-50.000 ☐ 50.001-60.000 ☐ 60.001-70.000 ☐ 70.001 ve üstü

B	ÖRGÜTSEL ADALET	Kesinlikle Katılmıyorm	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma programım adildir.					
2	Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum					
4	İşyerinde aldığım ödüllerin genel olarak adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					
6	Yöneticim iş ile ilgili kararları tarafsız bir şekilde alır.					
7	Yöneticim iş ile ilgili karaları almadan once tüm çalışanların fikirlerini dinler.					
8	Yöneticim isle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.					
9	Yöneticim alınan kararları çalışanlara bildirir ve çalışanlar tarafından talep edildiğinde ek bilgi sağlar.					
10	İşle ilgili alınan kararlar, etkilenen tüm çalışanlara ayrım gözetmeksizin uygulanır.					
11	Çalışanların, yönetici tarafından alınan iş kararlarına itiraz etmelerine ya da kararların yeniden görüşülmesi isteklerine izin verilir.					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana nazik ve düşünceli davranır.					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim saygılı ve itibarlı davranır.					
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim samimi ve dürüst bir şekilde hareket eder.					
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bir çalışan olarak sahip olduğum haklarımı gözetir.					
17	Yöneticim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle paylaşır.					
18	Yöneticim işimle ilgili alınan kararlar için yeterli gerekçe sunar.					
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana akla uygun gelen açıklamalar yapar.					
20	Yöneticim işimle ilgili alınan her kararı bana net bir şekilde açıklar.					

C	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Benimle ilgisi olmadığı için değişime yönelik gerekli olan önerilerimi konuşmakta isteksizimdir					
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
3	Sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi kendime saklarım.					
4	İşletmede bir fark yaratacağına inanmadığım için gelişmeye yönelik her türlü fikrimi kendime saklarım.					
5	Benimle ilgisi olmadığını düşündüğüm işlerin nasıl iyileştirilebileceğine dair fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
6	Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için değişime dair fikirlerimi söylemekten kaçınırım.					
7	Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için işle ilgili bilgileri saklarım.					
8	Kendimi korumak amacıyla işle ilgili olumsuzlukları görmezden gelirim.					
9	Kendimi korumak amacıyla işyerimin gelişmesine dair görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
10	Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için sorunlara yönelik çözümleri kendime saklarım.					
11	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
12	Çalıştığım kuruma fayda sağlamak amacıyla özel bilgileri saklı tutarım.					
13	Çalıştığım kurumla ilgili bilgileri söylemem için başkalarının yaptığı baskılara direnirim.					
14	Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
15	Çalıştığım kurumda gizli kalması gereken bilgileri uygun bir şekilde saklı tutarım.					

D	ETİK LİDERLİK	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim kişisel hayatını etik bir şekilde yürütür.					
2	Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir.					
3	Yöneticim çalışanların önerilerini dinler.					
4	Yöneticim etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygular.					
5	Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.					
6	Yöneticim güvenilirdir.					
7	Yöneticim çalışanlarla iş etiği ve değerlerini tartışır.					
8	Yöneticim etik açıdan işlerin nasıl yapılacağına ilişkin davranışlar sergiler.					
9	Yöneticim çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde gözetir.					
10	Yöneticim karar verirken "yapılacak en doğru şey nedir?" diye sorar.					