

ÇALIŞANLARIN ADALET ALGISI SESSİZLİKLERİNİ ETKİLER Mİ? ÖYP VE DİĞER ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

DOES EMPLOYEES' JUSTICE PERCEPTION AFFECT THEIR SILENCE? A COMPARATIVE RESEARCH ON ÖYP AND OTHER RESEARCH ASSISTANTS

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK¹

Arş. Gör. Seda KIZIL²

Yrd. Doç. Dr. Muhammed Kürşat TİMURÖĞLU³

ÖZET

Örgüt içerisindeki uygulamaların, adil olarak değerlendirilmesi çalışanların olumlu tutumlarının gelişmesine katkı sağlayacaktır. Adaletsizliğin algılandığı bir ortamda düşüncelerin veya endişelerin rahatça ifade edilememesi gibi bir takım olumsuz davranışlar görülebilir. Bu olumsuz davranışların önemli sonuçlarından biri de sessizliktir. Sessizliğin hâkim olduğu bir örgütte işgörenler korku ve kaygı hissetmekte, düşüncelerini bilinçli olarak ifade etmemektedirler. Bu da örgütün problemlerine çözüm üretmesine ve gelişebilmesine engel olmaktadır. Bu çalışmanın amacı ÖYP araştırma görevlilerinin adalet alguları ve sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu kapsamda onları diğer araştırma görevlileriyle karşılaştırmaktır. Bu amaçla 351 araştırma görevlisi üzerinde soru formu yöntemiyle ampirik bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ÖYP ve diğer araştırma görevlileri arasında adalet alguları açısından bir fark yoktur. Sessizlik açısından ÖYP ve diğer araştırma görevlilerini prososyal sessizlik ayırmaktadır. ÖYP araştırma görevlileri açısından adalet algısı arttıkça korunma amaçlı sessizlik düzeylerinin azaldığı ve prososyal sessizlik düzeylerinin arttığı; diğer araştırma görevlileri açısından ise artan adalet algısıyla sadece korunma amaçlı sessizlik düzeylerinin azaldığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, İşgören sessizliği.

Jel Kodları: M10.

ABSTRACT

The applications in the organization that are considered fair by the employees contribute to the development of positive attitudes within the organization. In a setting where injustice is perceived, a number of negative behaviors such as inexpression of thoughts or concerns might emerge. Silence is one of the important results of these negative behaviors. In an organization where silence dominates employees feel a set of emotions such as fear and concern and they consciously do not express their thoughts. This prevents the organization from creating solutions and development. The purpose of this study is to examine the relationship between justice perception and silence level of ÖYP research assistants and to compare them with other research assistants in this context. For this aim, an empirical research was conducted on 351 research assistants by using question forms. According to the results, there is no difference in justice perception of ÖYP and other research assistants. Regarding silence prosocial silence distinguishes ÖYP research assistants from other research assistants. It is observed that as ÖYP research assistants' justice perception increases their defensive silence decreases and prosocial silence increases. As for other research assistants it is released only the level of defensive silence decreases as the justice perception increases.

Key Words: Organizational justice, Employee silence.

Jel Codes: M10.

¹ Atatürk Üniversitesi, anakti@atuni.edu.tr

² Atatürk Üniversitesi, sedatuysuz@atauni.edu.tr

³ Atatürk Üniversitesi, timuroglu@atauni.edu.tr

1. GİRİŞ

İş örgütlerinde adalet; çelişen tarafları birbirine bağlayabilen ve istikrarlı sosyal yapılar oluşturabilen temel ilkeleri içermektedir. Adalet bu yönüyle, örgüt ve paydaşları ve örgütün paydaşları arasında bütünleştirici bir rol oynayabilir. Buna karşın bir örgütte oluşabilecek adaletsizlik algısı, iş iklimine zarar verebilecek davranışlara neden olabilirken yüksek adalet algısı örgütsel etkinliğe ve etkenliğe olumlu katkı yapabilir. İşgörenlerin; örgütte geçirdikleri zaman dikkate alındığında, örgütteki nimet ve külfetlerin dağıtımındaki adalet yanında bir bütün olarak örgütsel sistemin işleyişindeki adaletle de dikkat edecekleri yadsınmaz bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütler, gelişebilme açısından sorunlara duyarlı, kendini ifade edebilen ve bilgi paylaşımına açık çalışanlara sahip olmalıdır. Örgütsel faaliyetlerle ilgili düşüncelerin gönüllü olarak ifade edilebilmesi, örgütlerin değişimi ve gelişimi için önemli bir kaynak olarak görülse de çalışanlar genellikle konuşmaya isteksizdirler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394). Sessizliğe ve bilgi saklamaya neden olan bu isteksizlik örgütsel karar almayı ve hata düzeltmeyi zayıflatmakta, işgörenlerin güven ve moraline zarar vermektedir. Sessiz kalma işgörenlerin çalışma yeteneğini zayıflatır niteliktedir. İşgörenin kaygılarını ifade ederken yöneticisinin olumsuz tepki vereceğinden korkması sessiz kalmasını daha anlamlı hale getirmektedir (Milliken vd., 2003: 1454). Diğer bir ifadeyle konuşmanın kendileri için olumsuz sonuçlar doğurabileceğini düşünen çalışanlar, örgütsel etkinlik, etkenlik ve başarı açısından olumlu sonuçlar doğurabilecek durumlarda bile sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Doğal olarak bu da örgüt açısından birçok olumsuz sonuç doğurabilmektedir.

İşgörenlerin göstereceği sessiz kalma davranışı, adaletsiz algılanan ortamlarda daha etkili olmaktadır. Çalıştıkları örgüt ile ilgili olumsuz algıya sahip çalışanların, sessiz kalmayı tercih edecekleri ve bu yönde davranışlar gösterecekleri beklenmektedir. Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı (ÖYP), özellikle yeni açılan üniversitelerin öğretim üyesi ihtiyacını karşılamak için oluşturulan bir programdır. ÖYP kapsamında atanan araştırma görevlileri bir senet ile borç altına girerek lisansüstü eğitimleri için ÖYP kapsamındaki diğer üniversitelere gönderilebilmektedir. Bu açıdan ele alındığında lisansüstü eğitimleri için başka üniversitelerde görevlendirilen ÖYP araştırma görevlileri misafir işgören olarak değerlendirilebilir. Çalıştıkları örgütlerden geçici süreliğine ayrılıp başka bir örgütte çalışmaya başlayanlar diğer çalışanlar tarafından misafir olarak görülmektedir. Bu misafir işgörenler görev süresi bittiğinde örgütü terk edeceğinden çalıştığı süre boyunca diğer işgörene oranla örgütsel uygulamalar bakımından haksızlığa uğradıklarını düşünebilmektedirler. Bu da çalışanlar arasında zamanla bir ayrımcılığın oluşacağını göstermektedir. Misafirler, ev sahiplerine kıyasla bir haksızlığa uğradıklarını düşündüklerinde çalışma ortamını adaletsiz olarak değerlendireceklerdir. Bu adaletsizlik algısı ise fikirlerin ve düşüncelerin açıkça dile getirilememesine neden olacak ve sessizlik kaçınılmaz bir hal alacaktır. Bazı ÖYP araştırma görevlilerinin ifadelerinde de yer aldığı gibi bazı eğitim üniversiteleri misafir kabul ettikleri ÖYP araştırma görevlilerine yönelik haksız davranışlarda ve uygulamalarda bulunabilmektedir. Örneğin; fazla iş yüküne sahip olmakta, değer görememekte, istenilmemektedirler. Bu durum araştırma görevlilerini adaletsiz ortamlarda çalışmak zorunda bırakmaktadır. Her ne kadar olumsuzlukların önüne geçmek isteseler de ağır yükümlülük altına girdiklerinden konuşmanın pek bir anlam ifade etmediğini düşünmektedirler. Bunun sonucunda da sessiz kalmayı tercih etmeleri kaçınılmaz olmaktadır.

Bu çalışmanın sorunsalını ÖYP araştırma görevlilerinin ne ölçüde adaletsiz davranışlarla karşılaştıklarını belirlemek ve adalet ile sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak

oluşturmaktadır. Bu sorunsala çözüm aramak amacıyla anket yöntemiyle 351 araştırma görevlisinden elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre özellikle sessizlik açısından ÖYP araştırma görevlilerinin diğer araştırma görevlilerinden farklılaştığı görülmüştür.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel uygulamaların ahlaki ve adil bir şekilde gerçekleşmesini ifade eden örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü veya otoritenin, haklılığın korunmasıyla ilgili işlevdir. Adaletin algılandığı bir örgütte çalışanlar, yöneticilerini adil, ahlâki ve rasyonel olarak değerlendirmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187). İş ortamlarının adil olarak algılanması çalışanların tavır ve davranışlarını etkilemektedir. Adalet algıları işgörenin bağlılığını, örgütsel vatandaşlık davranışını ve güveni arttırmaktadır; buna karşın adaletsiz olarak algılanan bir muamele hırsızlıkla işyeri saldırganlığı arasında değişen, karışıklığa sebebiyet veren davranışlara neden olmaktadır (Beugre ve Baron, 2001: 324).

Araştırmacılar örgütsel adaleti genel olarak dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak ele almaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4). Dağıtımsal adalet; çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili olup belirli davranışların gösterilmesiyle belirli ödüllere ulaşılabilceğini garanti etmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 182-183). Ücret, terfi gibi dağıtım ile ilgili olan yönetsel kararların adilliği hakkında çalışanların algısını göstermektedir (Dailey ve Kirk, 1992: 308). İşlemsel adalet; çalışanların, elde ettikleri sonuçların dağıtılmasında kullanılan yöntemleri adil algılamasıyla ilgilidir (Uysal Irak, 2004: 30). Çalışanlar, süreçleri adil olarak algıladıklarında alınan kararlara, kararları alan kişilere ve örgütlerine karşı daha destekleyici olmaktadır (Beugré, 2002: 1095). Bir dağıtım işleminin adil olarak algılanabilmesi için tutarlı, önyargılardan uzak, doğru, düzeltilebilir, ilgili tüm kişileri temsil etme, ahlaki ve etik değerlerle uyumlu olma özelliklerini taşıması gerekmektedir (Leventhal, 1980: 23-32). Etkileşimsel adalet, örgütsel süreçlere dair kararların verilmesi sırasında çalışanların, karşı karşıya kaldıkları kişilerarası uygulamaların niteliğiyle ilgili algılarını ifade etmektedir (Bies'den, 1986 aktaran Skarlicki ve Folger, 1997: 435). Greenberg (1993) etkileşimsel adaletin kişilerarası adalet ve bilgi adaleti olmak üzere iki boyuta ayrılması gerektiğini ileri sürmüştür. Kişilerarası adalet, insanlara işlemleri yürütme ve çıktılarını belirleme ile ilgisi olan üçüncü şahısların veya yetkili makam ve mercilerin nazik ve saygılı davranma derecesidir. Bilgi adaleti ise işlemlerin belirli bir şekilde kullanılma nedeni veya çıktılarının belirli bir şekilde dağıtılma nedeni hakkında insanlara bilgi aktarılmasıdır (Colquitt vd., 2001: 427).

Morrison ve Milliken (2000: 706) sessizlik kavramını; çalışanların örgütsel problemler hakkında fikirlerini ve kaygılarını saklaması olarak ortaya koymaktadır. Pinder ve Harlos (2001:334) ise sessizliği değişimi etkileyebilecek ve gerçekleştirebilecek bireylere karşı diğerlerinin örgütsel durumlar hakkında davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal açıdan gerçek düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaları olarak tanımlamaktadır. İşgören sessizliğinin nedenleri; örgütten örgüte değişiklik gösterse de örgütsel, yönetsel, bireysel, ulusal ve kültürel nedenler olarak sınıflandırılabilir. (Eroğlu vd., 2011: 102-103).

Dyne vd. (2003: 1359) sessizliği kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve prososyal sessizlik olarak üçe ayırmaktadır. Pinder ve Harlos (2001: 349) kabullenici sessizliği örgütsel durumların derinlemesine kabulü, var olan alternatiflerin sınırlı farkındalığı ve durumun doğal karşılanması olarak ifade etmektedir. Kabullenici sessizlik temelde, mevcut duruma boyun eğen, durumu değiştirmek için açıkça konuşmayan, dahil

olma veya girişimde bulunma konusunda isteksiz olan kişileri kapsamaktadır. Kasten pasif ve ilgisiz bir davranış olarak tanımlanan kabullenici sessizlik davranışı gösteren bir işgören konuşmanın yararsız olacağı ve değişiklik yapma ihtimalinin olmayacağı düşüncesiyle değişim için fikirlerini kendine saklayabilmektedir. Korunma amaçlı sessizlik korkuya bağlı olarak iş ile ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin saklanmasıdır. Dışsal tehditlerden kendini korumayı hedefleyen kasti ve proaktif bir davranıştır. Kabullenici sessizliğe göre daha proaktiftir ve alternatifleri göz önünde tutmayı ve alternatiflerin farkında olmayı gerektirir. Fikir, bilgi ve düşüncelerin saklanması bireysel olarak alınabilecek en iyi karar olarak görülmektedir (Dyne vd., 2003: 1366-1367). Kişi, işverenin duymak istemediği bir konu hakkında açıkça konuştuğu için cezalandırılacağı korkusuyla ya da şikayetçi veya sorun çıkarıcı olarak nitelendirilme ve bu gibi nitelendirmelerin yol açabileceği sosyal izolasyon korkusuyla sessiz kalabilir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565). Prososyal sessizlik, başkalarını düşünme veya başkalarıyla işbirliği güdülerine dayanan, örgütün veya diğer kişilerin yararını gözetme amacıyla iş ile ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin saklanmasıdır. Öncelikle diğer kişilere odaklanan kasti ve proaktif bir davranıştır. Korunma amaçlı sessizlikte olduğu gibi alternatifleri göz önünde tutmaya ve alternatiflerin farkında olmaya ve kasti bir şekilde fikir, bilgi ve düşünceleri saklama kararına odaklanmaktadır. Korunma amaçlı sessizlikten farklı olarak konuşulduğunda meydana gelebilecek olumsuz kişisel sonuçların korkusundan ziyade diğer kaygılar tarafından harekete geçirilmektedir (Dyne vd., 2003: 1368).

3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Örgütsel sessizlik; bir örgütün karşı karşıya kaldığı sorunlara çözüm üretebilmesiyle ilgili olarak çok az konuşmak ya da davranışta bulunmak şeklinde ifade edilebilir (Henriksen ve Dayton, 2006). Sessizlik, özellikle adaletsizliğin olduğu veya algılandığı ortamlarda çeşitli bireysel ve durumsal faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan, dinamik bir süreçtir. İş örgütlerinde ortaya çıkan işgören sessizliği ise, insanların bilinçli bir şekilde, kişisel olarak deneyimlenmiş adaletsizlik durumlarına verdikleri bir cevaptır (Pinder ve Harlos, 2001: 334-343).

Örgütsel yazında sessizlik iklimi ile adaletsizlik kültürü kavramlarının ilişkilendirildiği çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin bir çalışmada adaletsizlik kültürünün hâkim olduğu işyerlerinde, yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı ve zayıf iletişim söz konusu olduğu görülmüştür (Çakıcı, 2007: 157). Bu tür özelliklerin olduğu iş ortamında ise çalışanlar ses çıkarmadan ziyade sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Önemli bir güdüleyici olan adaletin sağlandığı bir iş ortamında ise çalışanlar, örgüte karşı olumlu tutumları aracılığıyla örgütsel sorunlara çözüm üretebilecek şekilde davranışta bulunacak ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunacaklardır (Yıldırım, 2007: 274). Örgütlerde adalet yüksek oranda hissedildiğinde, işgörenler açısından işbölümü ve paylaşım artacaktır. Buna karşın; adaletin düşük olduğu örgütlerde yanlış yönlendirme ve tepkisiz olma durumu daha fazla görülecektir. Ayrıca çalışanlar bilgiyi paylaşma ve yayma konusunda daha isteksiz davranma eğilimi göstereceklerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 720).

Morrison ve Milliken (2000), sessizliğin örgütlerde yayılmış olduğunu, çalışanların endişe ve kaygılarını ifade etmekte korktuklarını ya da zamanla ifade etmemeyi öğrendiklerini belirtmişlerdir (Piderit ve Ashford, 2003: 1477-1478). Tangirala ve Ramanujam'e (2008) göre ise işlemsel adalet iklimi iş gören sessizliğini azaltmakta, özellikle bu iklim yüksek olduğunda işgören sessizliğini azaltan öncüllerin etkisi daha güçlü olmaktadır. Whiteside

ve Barclay (2013) adaletin, kabullenici ve korunma amaçlı sessizliğin önemli bir öncülü olduğunu ifade etmektedirler. Wang ve Jiang (2014) kötü denetimin etkileşimsel adalet yoluyla çalışanların prososyal seslilik ve sessizliklerini etkilediğini bulmuşlardır. Mirmohhamdi ve Marefat (2014) yaptıkları çalışmada örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde olumlu ve olumsuz önemli etkilerinin olduğunu ifade etmektedirler. Bowen ve Blackmon'a (2003) göre çalışanlar diğer çalışanlar tarafından pozisyonlarının desteklenmediğine inandıklarında konuşmaya daha yatkın olmakta; desteklenmediklerinde ise sessiz kalmaktadırlar.

Pinder ve Harlos (2001), işgörenlerin kasıtlı olarak ses çıkarmamalarını pasiflik olarak değerlendirmiştir. Mevcut durumu değiştirebilecek alternatiflerin olduğunu bilmelerine rağmen sessizliklerini koruyan pasif işgörenler, sessizliğe neden olan koşulları değiştirmek için sessizliklerini bozmaya hazırdır. Pasifliğin aksine razı olma durumundaki işgörenler alternatiflerin sınırlı olarak farkındadır ve koşulları olduğu gibi kabul etmektedir. Adaletsizliğin olduğu ortamlarda bu işgörenler mevcut alternatifleri görmezden gelmekte ve mevcut durumu değiştirme konusunda isteksiz olmaktadır.

Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı, Yükseköğretim Kanunu'nun 35. maddesinde yer almaktadır. 35. maddeye göre "Yükseköğretim kurumları; kendilerinin ve yeni kurulmuş ve kurulacak diğer yükseköğretim kurumlarının ihtiyacı için yurt içinde ve dışında, kalkınma planı ilke ve hedeflerine ve Yükseköğretim Kurulunun belirteceği ihtiyaca ve esaslara göre öğretim elemanı yetiştirirler. Öğretim elemanı yetiştirilmesi amacıyla üniversitelerin araştırma görevlisi kadroları, araştırma veya doktora çalışmaları yaptırmak üzere başka bir üniversiteye, Yükseköğretim Kurulunca geçici olarak tahsis edilebilir. Bu şekilde doktora veya tıpta uzmanlık veya sanatta yeterlik payesi alanlar, bu eğitimin sonunda kadrolarıyla birlikte kendi üniversitelerine dönerler. Yurt içi veya yurt dışında yetiştirilen öğretim elemanları, genel hükümlere göre bağlı oldukları yükseköğretim kurumlarında mecburi hizmetlerini yerine getirmek zorundadırlar. Bu yükümlülüğü yerine getirmeyenlere, yükseköğretim kurumlarında görev verilmez. Özel kanunlarla getirilen mecburi hizmet çalışmaları bu hüküm dışındadır." (Yükseköğretim Kurulu, 2015).

Bir açıdan ÖYP araştırma görevlileri atandıkları üniversiteler tarafından eğitim için gittikleri üniversitelere emanet edilmektedir. Eğitim süreleri sona erene kadar gittikleri üniversitelerin kadrolarında bulunan ÖYP araştırma görevlileri diğer araştırma görevlileriyle eşit şartlarda çalışmaları gerekirken birtakım sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Araştırmacılar atandıkları üniversite ile senet imzalamakta ve birtakım yükümlülükler altına girmektedirler. Bazı ÖYP araştırma görevlilerinin T.C. Yükseköğretim Kurulu Bilgi Paylaşım Forumu'nda ifade ettiği gibi, eğitim üniversiteleri ÖYP araştırma görevlilerine mobbing uygulayabilmekte ve kendi elemanları olmadıkları için çok fazla iş yükü yükleyebilmektedirler. Ayrıca yönetim tarafından değer görememekte ve istenmedikleri söylenmektedir (Yükseköğretim Kurulu, 2015). Örneğin üst düzey yöneticilik görevi de olan bir öğretim üyesine göre ÖYP araştırma görevlilerine eğitim amacıyla gittikleri üniversitenin araştırma görevlileriyle aynı işi yapmalarına karşın farklı davranılmaktadır. Bu üniversitelerde tahsis edilen odalarda çok sayıda araştırma görevlisi az sayıda bilgisayarla araştırmalarını sürdürmek zorunda kalmaktadır (KARATAŞ, 2014). ÖYP araştırma görevlilerini eğitim için gittikleri üniversitelerde sıkıntıya sokan belki de en büyük sorun başarı kriterinin olması, eğitimlerini belli bir sürede bitirmeleri gerektiği ve aksi takdirde işlerine son verileceğidir. Öğretim Üyesi Yetiştirme Programına Dair Usul ve Esasları'na göre Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği gereğince azami süre içinde çalışmalarını tamamlayamayan ÖYP araştırma görevlilerinin ilişkileri kesilerek haklarında taahhütname ve kefaletname senedi uyarınca işlem yapılmaktadır (Yükseköğretim Kurulu, 2015). Eğitim üniversiteleri bu maddeye dayanarak ÖYP araştırma görevlilerine baskı

kurabilmekte, eğitimlerini vaktinde tamamlayamayacakları yönünde sürekli olumsuz telkinlerde bulunarak kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir. Mesleğe büyük heveslerle başlayan bireyler zamanla motivasyonlarının azalmasıyla işten ayrılmak isteseler dahi imzalanmış senetler buna izin vermemektedir.

Bir anlamda ÖYP araştırma görevlileri eğitim üniversitelerine ilk geldiklerinde dışlanma korkusu yaşayabilmektedirler. Çoğunluğun sahip olduğu görüşe sahip olmayan bireylerin toplum tarafından dışlanacağı, sessizliğin dayandırıldığı yaklaşımlardan biri olan Sessizlik Sarmalı'nın ana fikrini oluşturmaktadır. Bu fikrin temelinde bireylerin sürekli olarak dışlanma korkusu yaşaması ve başkaları tarafından kabul görme ihtiyacı yer almaktadır. Bireyler çoğunluğa uyum göstermek için yüksek bir farkındalık elde etmek amacıyla bireysel olarak veya medya yoluyla içinde buldukları topluluğun düşünce iklimini sürekli olarak değerlendirmektedir (Moreno-Riano, 2002: 67). Bu gibi korkuların sessiz kalmak zorunda bıraktığı işgörenler örgütsel sorunlarla ve kişisel olarak yaşadıkları zorluklar veya sıkıntılarla ilgili olarak endişelerini bastırmaktadır (McGowan, 2003: 1). Çalıştıkları örgütlere yeni gelip, uzun süre kalmayacak olan ve adaletsizlik algılayan bireyler kendi fikirlerini dile getirmekten kaçınacak ve hangi görüş daha ağır basıyorsa o tarafa yakın durmak zorunda hissedeceklerdir. Bir süre sonra farklı bir görüşü savunuyormuş gibi gözükmeden rahatsızlık duyacak ve fikir beyan etmek yerine sessiz kalmayı tercih edeceklerdir.

ÖYP araştırma görevlileri eğitim üniversitelerinde geçici olarak görev yapmakta olduklarından aldıkları kararlarda ve gösterdikleri davranışlarda fayda-maliyet analizini daha fazla yaparak sessiz kalıp kalmayacaklarına karar verebilirler. Fayda-maliyet analizinde bireyler konuşmanın sağlayacağı faydalara karşı yükleyeceği maliyetleri değerlendirmektedir. Bunu yaparak maliyetleri en aza indirmeyi, faydaları ise yükseltmeyi amaçlamaktadırlar. Örgütsel konular hakkında konuşmanın yükleyeceği direkt maliyetlere zaman ve enerji kaybı örnek gösterilebilirken; indirekt maliyetlere ise itibar kaybı, azalan imaj, karşıt görüşlüler tarafından olası misilleme, muhalif ilişkilerin ve çatışmaların ortaya çıkma riski ya da görüşleri göz ardı edildiğinde veya önemsenmediğinde ortaya çıkan fiziksel rahatsızlıklar örnek gösterilebilmektedir (Premeaux, 2001: 11). Örnek gösterilen bu olumsuz koşullar örgütlerdeki bir anlamda misafir çalışanlar açısından da geçerli olabilmektedir. Adaletsiz bir ortamda çalıştıklarına inandıklarında konuşmanın bir fayda sağlamayacağını, faydadan çok kendilerini daha zor duruma düşüreceğini düşündüklerinden sessizliklerini koruyacaklardır.

ÖYP araştırma görevlileri eğitim üniversitelerinde bir takım güç dengesizlikleriyle karşı karşıya kalabilirler. Morrison ve Rothman (2009) örgütsel rollerin yapısında yer alan güç dengesizliklerini işgören sessizliğine neden olan önemli bir faktör olarak görmektedir. Çalışanlar arasında bir eşitsizliğin var olması örgütü adil olmaktan uzaklaştırmaktadır. Böyle bir çalışma ortamında kendilerine diğerleri gibi davranılmayan bireyler düşüncelerine değer verilmediğini hissetmektedir. Bu durum ise çalışanların sessiz kalma tercihlerini etkilemektedir. Sabuncuoğlu'ndan (1991) aktaran Ehtiyar ve Yanardağ'a (2008) göre yöneticileriyle iletişim kurmak isteyen çalışanlar eğer bir korku duyuyorlarsa sessiz kalmayı ya da daha az konuşmayı tercih etmektedir. Örgüt çalışanlarında oluşan eşitsizlik algısı, yeniden eşitlik oluşturmak için uğraşanlar arasında bir gerilim yaratmaktadır. Bu yönde uğraşı olan çalışanlar çabalarını azaltma gibi birtakım davranışlar sergileyerek eşitliği yeniden sağlamaya çalışmaktadırlar (Beugré, 2002: 1093). Örgütlerde temel sorunlardan biri şeffaflığı sağlayacak mekanizmaların oluşturulması ve uygulanmasıdır. Kontrollü bir kurum şeffaflıktan uzaktır. Karşıt fikirlerin ifade edilmesi; korku, sindirme, propaganda ile yakından gözlemlenmekte ve sıkı bir şekilde yönetilmektedir. Bu duruma karşı koyabilmek için yanlış giden şeyler hakkında kişilerin fikirlerini açıkça ve dürüstçe

ifade edebilecekleri ortamların oluşturulması demokratik kurumlar tarafından amaç edinilmelidir (Clapham ve Cooper, 2005).

Tüm bu durumlar ise ÖYP araştırma görevlilerinin çalıştıkları ortamı diğer araştırma görevlilerine oranla daha adaletsiz algılamalarına ve dolayısıyla örgütsel sorunlar karşısında daha fazla sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Çünkü bir anlamda iş ortamında karşılaşılan sorunlar ve belli bir süre sonra kendi üniversitesine geri döneceği düşüncesi ve lisansüstü eğitim yaptığı üniversitede “misafir” olduğu bilinci ÖYP araştırma görevlilerinin aidiyet duygusu geliştirmesine engel olabilmektedir.

Yukarıdaki görüşler doğrultusunda çalışmanın amacı; ÖYP araştırma görevlilerinin eğitim için gittikleri üniversitelerdeki örgütsel adalet algılarını ve sessizlik düzeylerini diğer araştırma görevlileriyle kıyaslayarak belirlemektir. Bu amaçla şu sorulara cevap aranmaktadır:

1. ÖYP araştırma görevlilerinin ve diğer araştırma görevlilerinin örgütsel adalet algısı nasıldır?
2. ÖYP araştırma görevlilerinin ve diğer araştırma görevlilerinin sessizlik düzeyi nasıldır?
3. ÖYP araştırma görevlilerinin ve diğer araştırma görevlilerinin adalet ve sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Adalet ve sessizlik ile ilgili birçok çalışma olmasına rağmen ÖYP ve diğer araştırma görevlilerini adalet ve sessizlik düzeyleri açısından kıyaslayan çalışmaya örgütsel yazında rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmamız diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırma Örneğinin Seçimi

Araştırmanın örneklemini ÖYP ve diğer araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Anakütleyi temsil eden örneklem büyüklüğü %95 güven düzeyinde ve %5'lik hata payı öngörülerek 384 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Bu kapsamda örneklem büyüklüğünü temsil eden 384 sayısına ulaşmak için 450 araştırma görevlisine anket gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden 351'i geri dönmüş ve analiz yapmak için uygun bulunmuştur. 351 anketin 167'si ÖYP, 184'ü diğer araştırma görevlilerine aittir.

4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

4.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel adalet algısını ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmış, 20 soruyu kapsayan ölçek kullanılmıştır. Ölçek, dağıtımsal adalet (5 madde), işlemsel adalet (6 madde), etkileşimsel adalet (9 madde) alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğin boyutlarını belirlemek amacıyla 20 adet değişken açıklayıcı faktör analizine sokulmuştur. Yapılan analiz sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Adalete İlişkin Güvenilirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

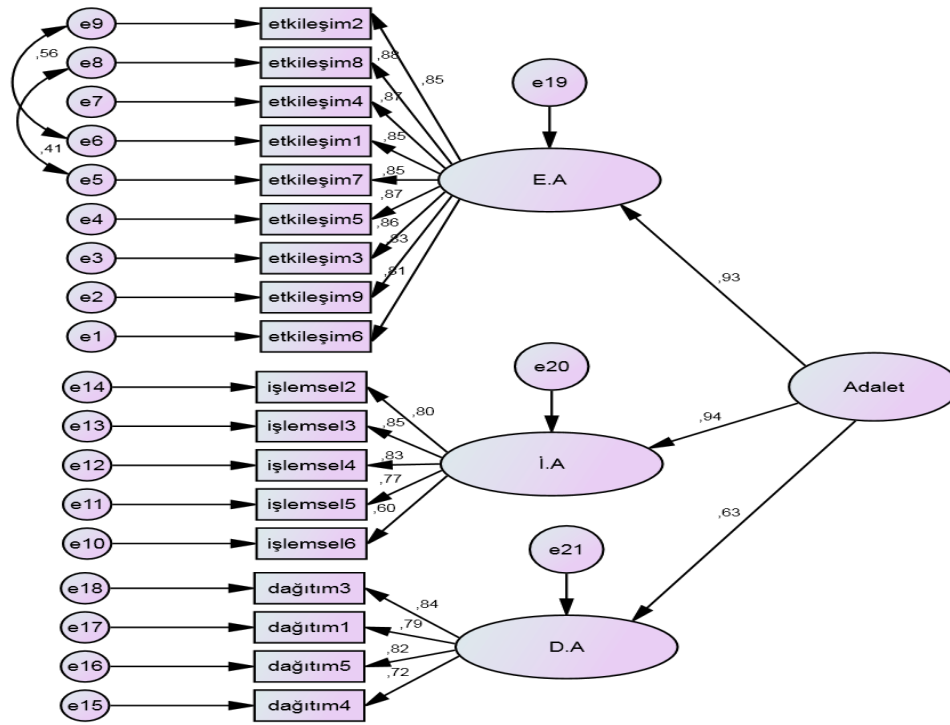
İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans %	Özdeğer	Cronbach Alpha
DAĞITIMSAL ADALET				
Çalışma programım adildir.	,831	18,310	3,296	,86
İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	,838			
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	,712			
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	,810			
İŞLEMSEL ADALET				
İdareciler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	,802	18,761	3,377	,87
İdareciler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	,773			
İdareciler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	,633			
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	,590			
Çalışanlar, idarecilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilir.	,566			
ETKİLEŞİMSEL ADALET				
İşimle ilgili kararlar alınırken idarecilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	,799	36,098	6,498	,96
İşimle ilgili kararlar alınırken idarecilerim bana saygılı davranır ve önem verir.	,817			
İşimle ilgili kararlar alınırken idarecilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	,754			
İşimle ilgili kararlar alınırken idarecilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	,799			
İşimle ilgili kararlar alınırken idarecilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	,771			
İdarecilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	,732			
İdarecilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	,793			
İşimle ilgili kararlar alınırken idarecilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	,813			
İdarecilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	,742			
KMO: ,950 Barlett's: 5486,182 df: 153 p: ,000				

Analiz sonucunda üç faktör ortaya çıkmıştır; ancak dağıtımsal adaleti ölçen ikinci ifade (Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.) kesim noktası 0,40'dan düşük olduğu için ve işlemsel adaleti ölçen birinci ifade (İşe ilişkin kararlar idareciler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.) birden fazla faktöre yüklendiği için analizden çıkartılmıştır. Elde edilen üç faktör toplam varyansın 73,169'unu açıklamaktadır. Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,950) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity;

5486,182; $p < ,000$) yeterli düzeydedir. Kullanılan ölçeğin içsel tutarlılığını belirlemek için Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplama göre örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun 0,86, işlemsel adalet boyutunun 0,87, etkileşimsel adalet boyutunun 0,96'lık alpha değerine sahip olduğu görülmüştür. Ölçeğin toplam Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0,956 olarak bulunmuştur. Bu değerler, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. 0,712 ile 0,838 arasında değişen faktör yüküne sahip toplam 4 değişkenden oluşan dağıtımsal adalet faktörü, 3,296'lık bir öz değere sahip olup, toplam varyansın 18,310'unu açıklamaktadır. İkinci faktörü niteleyen, 0,566 ile 0,802 arasında değişen faktör yüküne sahip 5 değişkenden oluşan işlemsel adalet faktörü toplam varyansın 18,761'ini açıklamaktadır. 9 değişkeni niteleyen üçüncü faktör 0,817 ile 0,732 arasında değişen faktör yüküne sahiptir ve etkileşimsel adalet olarak isimlendirilmiştir. Öz değeri 6,498 olan bu faktör, toplam varyansın 36,098'ini açıklamaktadır.

Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda Şekil 1'de de görüldüğü gibi ölçek 0,60 ile 0,88 arasında değişen faktör yüklerine sahip dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet faktörlerini içeren üç boyutlu bir yapı sergilemektedir. Adalet algısı bir bütün olarak değerlendirileceği için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılarak üç faktör tek bir faktöre bağlanmıştır. Modelin uyum indeksi değerleri (Tablo 3) kabul edilebilir düzeydedir. Bu durum modelin analizlerde kullanılabileceğini göstermektedir.

Şekil 1: Örgütsel Adalet Algısı Değişkenlerine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



4.2.2. İşgören Sessizliği Ölçeği

İşgören sessizliğini ölçmek amacıyla Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmış, 15 sorudan ölçek kullanılmıştır. Ölçek, kabullenici sessizlik (5 madde), korunma amaçlı sessizlik (5 madde), prososyal sessizlik (5 madde) alt

boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğin boyutlarını belirlemek amacıyla 15 adet değişken açıklayıcı faktör analizine sokulmuştur. Yapılan analiz sonucunda elde edilen sonuçla Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: İşgören Sessizliğine İlişkin Güvenilirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

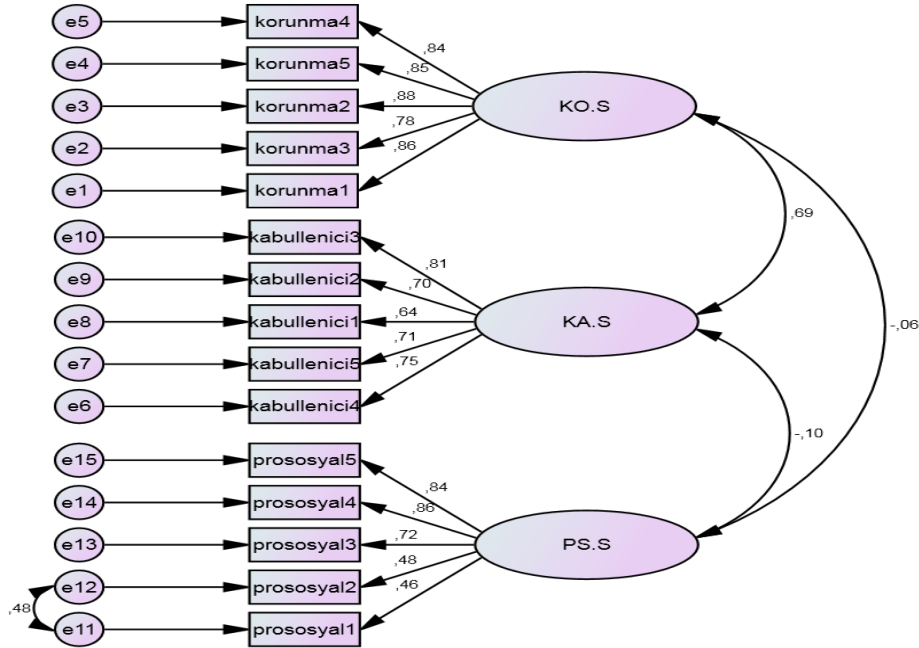
İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans %	Özdeğer	Cronbach Alpha
KABULLENİCİ SESSİZLİK				
Değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	,751	20,170	3,026	,84
Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	,752			
Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	,854	26,757	4,014	,92
Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	,627			
Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	,650			
KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİK				
İdarecinin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	,804	26,757	4,014	,92
İdarecinin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	,843			
Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	,821			
Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	,856			
İdarecinin tepkisinden korktuğum için veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	,844			
PROSOSYAL SESSİZLİK				
Bu kurum ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	,681	19,706	2,956	,82
Bu kuruma yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.	,703			
Bu kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	,784			
Bu kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	,827			
Bu kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	,832			
KMO: ,878 Barlett's: 2939,293 df: 105 p: ,000				

Analiz sonucunda üç faktör ortaya çıkmıştır. Elde edilen üç faktör toplam varyansın 66,633'ünü açıklamaktadır. Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem

yeterlik ölçütü (0,878) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 2939,293; $p < ,000$) yeterli düzeydedir. Kullanılan ölçeğin içsel tutarlılığını belirlemek için Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplama göre işgören sessizliğinin kabullenici sessizlik boyutunun 0,84, korumacı sessizlik boyutunun 0,92, prososyal sessizlik boyutunun alpha değeri 0,82'dir. Ölçeğin toplam Cronbach alpha güvenirlik katsayısı 0,842 olarak bulunmuştur. Bu değerler, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. 0,627 ile 0,854 arasında değişen faktör yüküne sahip toplam 5 değişkenden oluşan kabullenici sessizlik faktörü, 3,026'lık bir öz değere sahip olup, toplam varyansın 20,170'ini açıklamaktadır. İkinci faktörü niteleyen, 0,804 ile 0,856 arasında değişen faktör yüküne sahip 5 değişkenden oluşan korunma amaçlı sessizlik toplam varyansın 26,757'sini açıklamakta ve 4,014'lük özdeğere sahiptir. 9 değişkeni niteleyen üçüncü faktör 0,681 ile 0,832 arasında değişen faktör yüküne sahiptir ve etkileşimsel adalet olarak isimlendirilmiştir. Öz değeri 2,956 olan bu faktör, toplam varyansın 19,706'sını açıklamaktadır.

Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda Şekil 2'de de görüldüğü gibi işgören sessizliğinin kabullenici, korunma amaçlı ve prososyal sessizlik faktörlerini içeren üç boyutlu bir yapı sergilediği görülmüştür. Tablo 3'den izlenebileceği gibi bu yapının uyum indeksi değerleri kabul edilebilir düzeydedir.

Şekil 2: İşgören Sessizliği Değişkenlerine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Tablo 3'de ölçeklerin uyum iyiliği değerleri gösterilmektedir. Her iki ölçek için CMIN/DF değeri referans değerinin altında yer almaktadır. RMSEA değerleri 0,06 ile kabul edilebilir düzeydedir. GFI, AGFI, CFI, NFI, TLI değerleri de kabul edilen sınırlar içerisinde yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre ölçekler faktör yapısını doğrulamaktadır.

Tablo 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	CMIN/DF <5	GFI >,85	AGFI >,80	CFI >,90	NFI >,90	TLI >,90	RMSEA <,08
Örgütsel Adalet	2,6	,90	,87	,96	,94	,95	,06
İşgören Sessizliği	2,3	,92	,90	,96	,93	,95	,06

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan ÖYP ve diğer araştırma görevlilerinin demografik özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4: Araştırma Örneğine İlişin Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Demografik Değişkenler		F	%
Kadro Durumu	ÖYP’li	167	47,6
	Diğer	184	52,4
Cinsiyet	Kadın	196	55,8
	Erkek	155	44,2
Medeni Durum	Evli	118	33,6
	Bekar	233	66,4
Eğitim Durumu	Yüksek Lisans	147	14,9
	Doktora	204	58,1

Araştırmaya 167 ÖYP ve 184 ÖYP dışındaki araştırma görevlisi katılmıştır. Cevaplayıcıların %14,9’u yüksek lisans, %58,1’i doktora yapmaktadır. Kadın cevaplayıcılar (%55,8) erkeklerden (%44,2) daha fazladır. Medeni durumları açısından katılımcılara bakıldığında %33,6’sının evli, %66,4’ünün bekar olduğu görülmektedir.

5.2. Algılanan Örgütsel Adalet ile İşgören Sessizliği Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 5’de örgütsel adalet ve işgören sessizliği boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. Örneğimizde yer alan araştırma görevlileri çalıştıkları statüye göre iki kümeye ayrılmıştır. Birinci kümede ÖYP statüsünde çalışan 167 araştırma görevlisi yer alırken; ikinci grupta ÖYP statüsü dışında çalışan 184 araştırma görevlisi yer almıştır.

Tablo 5: Örgütsel Adalet ve İşgören Sessizliğiyle İlgili Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Genel		ÖYP		Diğer	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
Dağıtımsal Adalet	2,92	1,01	2,79	1,03	3,06	,98
İşlemsel Adalet	2,46	,99	2,21	,88	2,65	1,02
Etkileşimci Adalet	2,91	1,04	2,62	,98	3,13	1,03
Kabullenici Sessizlik	2,37	,88	2,51	,85	2,26	,89
Korunma Amaçlı Sessizlik	2,45	1,01	2,71	1,05	2,26	,93
Prososyal Sessizlik	3,70	,84	3,61	,74	3,76	,89

Araştırma görevlilerinin adalet algıları ve sessizlikleri genel olarak ve iki küme açısından karşılaştırmalı incelendiğinde, araştırma görevlilerinin genel anlamda işlemsel adalet algısını diğer adalet türlerine göre daha düşük düzeyde algıladıkları, prososyal

sessizliklerinin ise diğer sessizlik türlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Değişkenlere ilişkin ortalamalar ÖYP araştırma görevlileri açısından incelendiğinde, ÖYP araştırma görevlilerinin işlemsel adaleti diğer adalet türlerine oranla daha düşük algıladıkları ve prososyal sessizliğin diğer sessizlik türlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Benzer şekilde ÖYP kapsamı dışındaki araştırma görevlileri de işlemsel adaleti diğer adalet türlerine göre daha düşük düzeyde algılamakta, prososyal sessizlikleri diğer sessizlik türlerine göre daha yüksek gözükmektedir.

5.3. Adalet Algısı ve Sessizlik Arasındaki İlişki

Adalet algısı, kabullenic, korunma amaçlı ve prososyal sessizlik arasındaki ilişkileri görmek amacıyla öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenlere ait korelasyonlar, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6'da gösterilmektedir. Adalet algısıyla korunma amaçlı ve prososyal sessizlik arasında %99 önem düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişkinin yönü korunma amaçlı sessizlikte negatif olup ve prososyal sessizliğe oranla daha güçlüdür. Bu durum adalet algısı arttıkça korunma amaçlı sessizliğin azaldığı ve prososyal sessizliğin arttığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 6: Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon, Ortalama, Standart Sapma Değerleri

Faktör	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) Adalet Algısı	1			
(2) Kabullenic Sessizlik	-0,039	1		
(3) Korunma Amaçlı Sessizlik	-0,250**	0,606**	1	
(4) Prososyal Sessizlik	0,168**	-0,033	0,011	1
Ortalama	2,79	2,37	2,45	3,70
SS	0,91	0,88	1,01	0,84

**p<0,01

Örneğimizde yer alan araştırma görevlileri adalet algılarına göre kümeleme analizi yoluyla iki kümeye ayrılmıştır. Kümeleme analizi, araştırma örneğini bazı kriterler bazında benzerliklerine göre sınıflayan bir istatistik analiz türüdür (Kurtuluş, 2004: 409). Çalışmamızda kümeleme yöntemlerinden K-Ortalamalar yöntemi kullanılmıştır. Kümeleme analizi sonucunda adalet algılarına göre araştırma görevlileri iki küme altında toplanmıştır. Birinci kümede 175 anket, ikinci kümede 176 anket yer almıştır. Birinci kümede toplanan 175 araştırma görevlisinin adalet algılarının genel ortalamasının 2,03 olduğu görülmektedir. Bu kümede yer alan araştırma görevlilerinin adalet algılarına ilişkin ortalamaları 1 ile 2,78 arasında değişmektedir. İkinci kümede toplanan 176 araştırma görevlisinin adalet algılarının genel ortalaması 3,54'dir. Bu araştırma görevlilerinin adalet algılarına ilişkin ortalamaları 2,83 ile 5 arasında değişmektedir. Bu nedenle birinci kümedeki araştırma görevlileri düşük adalet algısına sahip araştırma görevlileri, ikinci kümede yer alan araştırma görevlileri ise yüksek adalet algısına sahip araştırma görevlileri olarak isimlendirilmiştir. Düşük ve yüksek adalet algısına sahip araştırma görevlilerinin adalet algıları açısından ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda düşük ve yüksek adalet algısına sahip araştırma görevlilerinin adalet algıları arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 7: Kümeleme Analizi Sonuçları

	Sayı	\bar{X}	SS	En düşük \bar{X}	En yüksek \bar{X}	F	P
Düşük adalet algısına sahip olanlar	175	2,03	0,49	1,00	2,78	781,669	,000
Yüksek adalet algısına sahip olanlar	176	3,54	0,51	2,83	5		
Toplam	351	2,79	0,91	1	5		

Araştırmada sessizliğin, yüksek adalet algısına sahip araştırma görevlileri ile düşük adalet algısına sahip araştırma görevlilerini ayırmada ne ölçüde belirleyici olduğunu ortaya koymak için ayırma (diskriminant) analizinden yararlanılmıştır. Tablo 8’de analiz sonucunda elde edilen kanonik diskriminant fonksiyonları görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi özdeğeri 0,112 olan kanonik diskriminant fonksiyonu toplam varyansın %100’ünü açıklamaktadır. Ayrıca bu fonksiyonun Wilk’s Lambda ve Ki-Kare değeri anlamlı sonuç vermiştir. Bu durum, sessizliğe ilişkin faktörlerin, yüksek adalet algısına sahip araştırma görevlileri ile düşük adalet algısına sahip araştırma görevlilerini ayırmada belirleyici olduğunu ve araştırma görevlilerinin adalet algılarına göre sessiz kalma düzeylerinin farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 8: Ayırma Analizi Sonuçları

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif %	Kanonik Korelasyon
1	,112	100	100	,318
Fonksiyon Testi	Wilk’s Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
1	,899	36,92	3	,000

Araştırma görevlilerinin düşük ve yüksek adalet algısına sahip olmalarına göre sessizlik faktörleri arasındaki farkın hangi değişkenler üzerinde yoğunlaştığını görebilmek için önce standardize edilmiş ayırma fonksiyonu, sonra bunu indirgeyen yapısal matris elde edilmiştir. Yapısal matris tablosuna bakıldığında en yüksek ayırma gücüne sahip olan değişkenlerin korunma amaçlı ve prososyal sessizlik değişkenleri olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Değişkenlerin Ayırma Katsayıları ve Yapısal Matris

Standardize Edilmiş Ayırma Katsayıları		Yapısal Matris	
Değişkenler	F 1	Değişkenler	F 1
Kabullenici Sessizlik	-,751	Korunma Amaçlı Sessizlik	-,710
Korunma Amaçlı Sessizlik	1,196	Prososyal Sessizlik	-,361
Prososyal Sessizlik	-,433	Kabullenici Sessizlik	,007

Yüksek ve düşük adalet algısına sahip araştırma görevlilerini ayıran değişkenlerin, ayırmada önemli olup olmadıklarının kontrolü için yüksek ve düşük adalet algısına sahip araştırma görevlileri açısından değişkenlere ilişkin ortalamalar incelenmiş, Wilk’s Lambda ve F testi uygulanmıştır. Tablo 10’dan izlenebileceği gibi korunma amaçlı sessizlik $\alpha=0,01$ önem düzeyinde prososyal sessizlik ise $\alpha=0,05$ önem düzeyinde ayırt edici güce sahiptir. Bu verilerle birlikte düşük ve yüksek adalet algısına sahip araştırma görevlileri açısından değişken ortalamaları da göz önüne alındığında düşük adalet algısına sahip araştırma görevlilerinin yüksek adalet algısına sahip araştırma görevlilerine göre korunma amaçlı sessizlik bakımından daha fazla sessiz kaldıkları görülmektedir. Buna karşın yüksek adalet algısına sahip araştırma görevlileri prososyal sessizlik bakımından diğer araştırma

görevlilerine oranla daha fazla sessiz kalmaktadır. Özellikle korunma amaçlı sessizlik açısından fark oldukça belirgindir.

Tablo 10: Değişkenlerin Ayırma Gücü

Değişkenler	Düşük Adalet Algısı		Yüksek Adalet Algısı		Wilk's Lambda	F Değeri	Anlam Düzeyi
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS			
Kabullenici Sessizlik	2,37	,90	2,36	,87	1,00	,002	,963
Korunma Amaçlı Sessizlik	2,69	1,08	2,22	,88	,946	19,752	,000
Prososyal Sessizlik	3,60	,89	3,80	,77	,986	5,088	,025

Tablo 11'de ÖYP ve diğer araştırma görevlileri açısından kümeleme analizi sonuçları gösterilmiştir. Adalet algısını düşük algılayan 175 araştırma görevlisinin 82'sinin ÖYP'li, 93'ünün diğer olduğu görülmektedir. Yine adalet algısını yüksek algılayan 176 araştırma görevlisinin 85'i ÖYP'li, 91'i diğer gruptadır. Her iki grup açısından düşük ve yüksek adalet algısına sahip araştırma görevlilerinin ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır.

Tablo 11: ÖYP ve Diğerleri Açısından Kümeleme Analizi Sonuçları

Araştırma Görevlileri		Sayı	\bar{X}	SS	En Düşük \bar{X}	En Yüksek \bar{X}	F	P
ÖYP	Düşük Adalet Algısı	82	1,96	,52	1	2,78	381,547	,000
	Yüksek Adalet Algısı	85	3,56	,52	2,83	5		
	Toplam	167	2,77	,95	1	5		
Diğer	Düşük Adalet Algısı	93	2,09	,45	1,11	2,78	403,791	,000
	Yüksek Adalet Algısı	91	3,53	,51	2,83	4,83		
	Toplam	184	2,80	,86	1,11	4,83		

Araştırmada sessizliğin, yüksek adalet algısına sahip araştırma görevlileri ile düşük adalet algısına sahip araştırma görevlilerini ayırmada ne ölçüde belirleyici olduğu ÖYP ve diğer araştırma görevlileri açısından karşılaştırmalı olarak ayırma (diskriminant) analiziyle incelenmiştir. Tablo 12'de görüldüğü gibi her iki grup için kanonik diskriminant fonksiyonu Wilk's Lambda ve Ki-Kare değerleri anlamlı sonuç vermiştir. Bu durum her iki grup için sessizliğe ilişkin faktörlerin, yüksek adalet algısına sahip araştırma görevlileri ile düşük adalet algısına sahip araştırma görevlilerini ayırmada belirleyici olduğunu ve araştırma görevlilerinin adalet algılarına göre sessiz kalma düzeylerinin farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 12: ÖYP ve Diğer Araştırma Görevlileri Açısından Ayırma Analizi Sonuçları

ÖYP	Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif %	Kanonik Korelasyon
	1		,210	100	100
Diğer	Fonksiyon Testi	Wilk's Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
	1	,827	31,111	3	,000
Diğer	Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif %	Kanonik Korelasyon
	1	,081	100	100	,273
	Fonksiyon Testi	Wilk's Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
	1	,925	13,985	3	,003

Araştırma görevlilerinin düşük ve yüksek adalet algısına sahip olmalarına göre sessizlik faktörleri arasındaki farkın hangi değişkenler üzerinde yoğunlaştığını görebilmek için önce standardize edilmiş ayırma fonksiyonu, sonra da bunu indirgeyen yapısal matris elde edilmiştir. Yapısal matris tablosuna bakıldığında ÖYP araştırma görevlileri için en yüksek ayırma gücüne sahip olan değişkenlerin prososyal ve korunma amaçlı sessizlik değişkenleri olduğu; buna karşın diğer araştırma görevlileri için sadece korunma amaçlı sessizliğin ayırma gücüne sahip olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle ÖYP araştırma görevlilerini yüksek ve düşük adalet algılarına göre hem korunma amaçlı hem de prososyal sessizlik ayırt etme gücüne sahipken; diğer araştırma görevlilerini düşük ve yüksek adalet algılarına göre sadece korunma amaçlı sessizlik ayırt edebilmektedir.

Tablo 13: Değişkenlerin Ayırma Katsayıları ve Yapısal Matris

ÖYP Araştırma Görevlileri				Diğer Araştırma Görevlileri			
Standardize Edilmiş Ayırma Katsayıları		Yapısal Matris		Standardize Edilmiş Ayırma Katsayıları		Yapısal Matris	
Değişken	F1	Değişken	F1	Değişken	F1	Değişken	F1
Kabullenici Sessizlik	,675	Prososyal Sessizlik	,605	Kabullenici Sessizlik	-,772	Korunma Amaçlı Sessizlik	,809
Korunma Amaçlı Sessizlik	-,984	Korunma Amaçlı Sessizlik	-,550	Korunma Amaçlı Sessizlik	1,329	Kabullenici Sessizlik	,111
Prososyal Sessizlik	,689	Kabullenici Sessizlik	,062	Prososyal Sessizlik	-,162	Prososyal Sessizlik	-,067

ÖYP ve diğer araştırma görevlileri açısından yüksek ve düşük adalet algısına sahip araştırma görevlilerini ayıran değişkenlerin, ayırmada önemli olup olmadıklarının kontrolü için her iki grup açısından yüksek ve düşük adalet algısına sahip araştırma görevlileri için değişkenlere ilişkin ortalamalar incelenmiş, Wilk's Lambda ve F testi uygulanmıştır. Tablo 14'den izlenebileceği gibi ÖYP araştırma görevlileri için kabullenici sessizlik değişkeni dışındaki değişkenler $\alpha=0,01$ önem düzeyinde ayırt edici güce sahiptir. Bu verilerle birlikte düşük ve yüksek adalet algısına sahip ÖYP araştırma görevlileri açısından değişken ortalamaları da göz önüne alındığında düşük adalet algısına sahip ÖYP araştırma görevlilerinin yüksek adalet algısına sahip ÖYP araştırma görevlilerine göre korunma amaçlı sessizlik bakımından daha fazla, prososyal sessizlik bakımından daha az sessiz kaldıkları görülmektedir.

Tablo 14: ÖYP Araştırma Görevlileri Açısından Değişkenlerin Ayırma Gücü

Değişkenler	Düşük Adalet Algısı		Yüksek Adalet Algısı		Wilk's Lambda	F Değeri	Anlam Düzeyi
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS			
Kabullenici Sessizlik	2,35	,87	2,40	,91	,999	,135	,714
Korunma Amaçlı Sessizlik	2,80	1,09	2,29	,94	,940	10,449	,001
Prososyal Sessizlik	3,40	,76	3,79	,64	,929	12,672	,000

Tablo 15'den izlenebileceği gibi diğer araştırma görevlileri için sadece korunma amaçlı sessizlik değişkeni $\alpha=0,01$ önem düzeyinde ayırt edici güce sahiptir. Bu verilerle birlikte düşük ve yüksek adalet algısına sahip ÖYP araştırma görevlileri açısından değişken ortalamaları da göz önüne alındığında düşük adalet algısına sahip diğer araştırma görevlilerinin yüksek adalet algısına sahip diğer araştırma görevlilerine göre korunma

amaçlı sessizlik bakımından daha fazla sessiz kaldıkları görülmektedir. Bu veriler düşük ve yüksek adalet algısına sahip araştırma görevlilerinin korunma amaçlı sessizlik bakımından ÖYP ve diğer grup açısından benzerlik gösterdiğini ortaya koyarken; prososyal sessizlik bakımından düşük ve yüksek adalet algısına sahip araştırma görevlilerinin farklılaştığını ortaya koymaktadır.

Tablo 15: Diğer Araştırma Görevlileri Açısından Değişkenlerin Ayırma Gücü

Değişkenler	Düşük Adalet Algısı		Yüksek Adalet Algısı		Wilk's Lambda	F Değeri	Anlam Düzeyi
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS			
Kabullenici Sessizlik	2,38	,92	2,33	,83	,999	,179	,672
Korunma Amaçlı Sessizlik	2,58	1,06	2,15	,81	,950	9,591	,002
Prososyal Sessizlik	3,77	,96	3,81	,87	1,000	,065	,799

Araştırma görevlilerinin adalet algıları ve sessizlikleri ÖYP araştırma görevlisi olup olmamalarına göre tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırıldığında ise adalet algıları bakımından ÖYP'li olmayan araştırma görevlilerinin örgütü biraz daha adil algıladıkları görülmektedir. Bununla birlikte ÖYP ve diğer araştırma görevlilerinin adalet algıları arasındaki fark istatistiki açıdan ilgili önem düzeyinde anlamlı sayılabilecek düzeyde değildir. Olguya sessizlik açısından bakıldığında ise ÖYP ve diğer araştırma görevlilerinin ortalamaları arasındaki fark sadece prososyal sessizlikte %95 önem düzeyinde anlamlıdır. Bu da ÖYP araştırma görevlilerinin prososyal sessizlik bakımından daha fazla sessiz kaldıklarını göstermektedir.

Tablo 16: ÖYP ve Diğer Araştırma Görevlileri Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör / Değişken	Adalet Algısı		Kabulleci Sessizlik		Korunma Amaçlı Sessizlik		Prososyal Sessizlik	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
ÖYP	2,77	,95	2,38	,89	2,54	1,04	3,60	,73
Diğer	2,80	,86	2,36	,88	2,37	,97	3,79	,91
F	,104		,045		2,689		4,403*	
p	,748		,833		,102		,037	

*p<0.05

Tablo 17'de ÖYP ve diğer araştırma görevlilerinin adalet algıları ve sessizlikleri arasındaki ilişki karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Korelasyon değerlerinin gösterildiği tabloda, ÖYP araştırma görevlilerinin adalet algıları arttıkça korunma amaçlı sessizlik düzeylerinin düştüğü, buna karşın prososyal sessizlik düzeylerinin arttığı görülmektedir. Buna karşın diğer araştırma görevlileri açısından adalet algısıyla korunma amaçlı sessizlik arasında ÖYP araştırma görevlilerindeki ilişkiye benzer bir ilişkiye rastlanırken; adalet algısıyla prososyal sessizlik arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bu durum ÖYP araştırma görevlileri açısından adalet algısındaki artışın prososyal sessizliklerini de artırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 17: ÖYP ve Diğer Araştırma Görevlileri Açısından Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Değerleri

Faktör	ÖYP Araştırma Görevlileri				Diğer Araştırma Görevlileri			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) Adalet Algısı	1				1			
(2) Kabullenici Sessizlik	-0,006	1			-0,072	1		
(3) Korunma Amaçlı Sessizlik	-0,237**	0,565**	1		-0,263**	0,651**	1	
(4) Prososyal Sessizlik	0,248**	-0,006	-0,016	1	0,108	-0,027	0,050	1

**p<0,01

Tablo 18’de adalet algısı bağımsız değişken, sessizliğe ilişkin faktörler bağımlı değişken olarak alınarak ÖYP ve diğer araştırma görevlileri açısından adalet algısının sessizlik üzerine etkisi karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Her iki grup araştırma görevlisi açısından adalet algısının bağımsız ve kabullenici sessizliğin bağımlı değişken olarak ele alındığı model anlamlı sonuç vermemiştir. Adalet algısının bağımsız, korunma amaçlı sessizliğin bağımlı değişken olarak alındığı model ise her iki grup açısından anlamlı sonuç vermiştir. Bu durum hem ÖYP hem de diğer araştırma görevlilerinin korunma amaçlı sessizliklerinde adalet algısının rol oynadığını göstermektedir. Adalet algısının prososyal sessizlik üzerine etkisinin ele alındığı model ise sadece ÖYP araştırma görevlileri açısından anlamlı sonuç vermiştir. ÖYP araştırma görevlilerinin prososyal sessizliklerinin yaklaşık %6’sını adalet algısı açıklamaktadır. Başka bir ifadeyle prososyal sessizlikleri bakımından adalet algısı sadece ÖYP araştırma görevlileri için anlamlı sayılabilecek bir rol oynamaktadır.

Tablo 18: ÖYP ve Diğer Araştırma Görevlileri Açısından Adalet Algısının Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Faktör	ÖYP Araştırma Görevlileri						Diğer Araştırma Görevlileri					
	Kabullenici Sessizlik		Korunma Amaçlı Sessizlik		Prososyal Sessizlik		Kabullenici Sessizlik		Korunma Amaçlı Sessizlik		Prososyal Sessizlik	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
Adalet Algısı	-,006	-,071	-,237*	3,131	-,248*	3,285	-,072	-,973	-,263*	3,683	-,108	1,462
R ²	,000		,056		,061		,005		,069		,012	
Düzeltilmiş R ²	-,006		,050		,056		-,000		,064		,006	
F	,005		9,801**		10,791**		,948		13,567**		2,138	
p	,943		,002		,001		,332		,000		,145	

*p<0,01

Araştırma görevlilerinin adalet algıları ve sessizlikleri cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumuna göre tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırıldığında adalet algıları bakımından araştırma görevlileri arasındaki fark istatistiki açıdan ilgili önem düzeyinde anlamlı sayılabilecek düzeyde değildir. Sessizlik açısından ise sadece eğitim durumlarına göre ÖYP araştırma görevlilerinin ortalamaları arasındaki fark prososyal sessizlikte %95 önem düzeyinde anlamlıdır. Bu da doktora yapan ÖYP araştırma görevlilerinin prososyal sessizlik bakımından daha fazla sessiz kaldıklarını göstermektedir.

6. SONUÇ

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için adil bir ortamın sağlanabilmesi önemli bir gerekliliktir. Çünkü çalışma ortamının adil ya da adaletsiz olarak değerlendirilmesi işgörenlerin bir takım olumlu ya da olumsuz davranışlarda bulunmalarına neden olmaktadır. Adalet algısı; karşılaşılan sonuçlar, bu sonuçlarla ilgili kararlar ve kişiler arası uygulamalar adil olmadığına azalmaktadır. Bu da işgörenleri sessiz kalmaya itmektedir. Sessiz kalan işgörenler düşüncelerini bilinçli olarak kendine saklamaktadır. Oluşan bu sessizlik ortamında ise örgütler, çalışanlarının istek, ihtiyaç ve ne düşündüklerinden habersiz olmaktadır. Hem adil davranmayan hem de sessizliğin olduğu bir örgütün diğer örgütlerle rekabet edebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi zor gözükmektedir.

ÖYP; özellikle yeni açılan üniversitelerin öğretim üyesi ihtiyacını karşılamak adına oluşturulan bir programdır. Bu kapsamda kadro sahibi olan araştırma görevlileri lisansüstü eğitimleri için farklı üniversitelere geçici süreliğine gönderilmektedir. Bu üniversiteleri adalet açısından nasıl değerlendirdikleri ve sessiz olup olmadıkları merak konusudur. Bir süre sonra kadrolarının olduğu üniversitelere dönecekleri ve bunun bir senetle garanti altına alınması gibi nedenlerle bir kısım ÖYP araştırma görevlisi mobbinge uğrayabildiklerini, üniversiteler tarafından sahiplenilmediklerini ve fazladan iş yüküyle uğraşmak durumunda kalabildiklerini ifade etmektedirler. Bundan dolayı ÖYP araştırma görevlileri eğitim üniversitelerini adaletsiz olarak değerlendirip, sessiz kalmayı tercih edebilirler. Benimsenmedikleri ve diğerlerine göre olumsuz davranışlarla karşılaştıkları bir ortamda konuşmalarının bir etki yaratmayacağını düşünebilirler. Bu konuşma isteksizlikleri, artık durumu olduğu gibi kabullenmelerinden, karşılaştıkları durumlardan korkmalarından, sorun çıkaran kişi olarak nitelendirilmek istemediklerinden ya da diğer örgüt çalışanlarının yararını gözetmek için olabilir.

Bu çalışmada, ÖYP araştırma görevlileri ÖYP dışındaki araştırma görevlileriyle karşılaştırılarak adalet algıları ve sessizlik düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, çalışmaya katılan araştırma görevlilerinin adalet algıları ve sessizlik düzeyleri ölçülmüştür. Yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, işgören sessizliğinin kabullenici, korunma amaçlı ve prososyal sessizlik faktörlerini içeren üç boyutlu bir yapı, örgütsel adaletin ise dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet faktörlerini içeren üç boyutlu bir yapı sergilediği görülmüştür.

Örnekleme oluşturan araştırma görevlilerine genel olarak baktığımızda; araştırma görevlilerinin buldukları ortamla ilgili olarak adalet algıları arttıkça korunma amaçlı sessizlikleri azalmakta, prososyal sessizlikleri ise artmaktadır. Diğer bir ifadeyle; araştırma görevlilerinin çalıştıkları ortamla ilgili adalet algılarının gittikçe artması, kendilerini tehlikeye sokacak durumlardan korunmak için sesliliği daha çok tercih etmelerine ve fikir, bilgi, görüşlerini ifade etmekten korkmamalarına yol açacaktır. Buna karşın adaletin artmasıyla örgütün yararına bir davranış olan prososyal sessizlik de artmaktadır. Yani örgütü adil olarak algılayanlar örgütün yararına daha fazla çaba göstermekte, çalışma arkadaşları ve genel olarak kurum açısından faydalı olabilecek fikir, bilgi, görüşlerini daha da fazla kendilerine saklamaktadırlar.

Araştırma görevlilerinin çalıştıkları ortamla ilgili olarak adalet algıları, sessiz kalma ya da kalmama tercihlerini değiştirmektedir. Adalet algısı düşük olan araştırma görevlileri ile adalet algısı yüksek olan araştırma görevlileri arasında sessizlik davranışı göstermeleri açısından farklılıklar meydana gelmektedir. Adalet algısı yüksek olan araştırma görevlilerinde prososyal sessizlik düzeyi daha fazlayken; adalet algısı düşük olan araştırma görevlilerinde korunma amaçlı sessizlik daha fazla görülmektedir. Örgütlerindeki her türlü uygulamanın adil ve ahlaki olduğunu düşünen araştırma görevlileri bu düşüncede olmayan

araştırma görevlileri ile karşılaştırıldıklarında örgütün ve çalışma arkadaşlarının iyiliğini düşündüklerinden sessiz kalmayı daha fazla tercih etmekte; fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etmekten daha az korkmaktadırlar.

Çalışmada genel olarak araştırma görevlilerinin adaleti yüksek ya da düşük algılamalarına göre ne tür bir sessizlik davranışında bulunacaklarının incelenmesinin yanı sıra araştırma görevlileri arasında ÖYP ve diğer araştırma görevlileri olarak bir ayrıma gidilmiştir. ÖYP araştırma görevlileri diğer araştırma görevlileriyle karşılaştırılmış ve eğitim üniversitelerini adalet açısından nasıl değerlendirdikleri incelenmiştir. Çalışma ortamını adaletsiz değerlendirmeleri durumunda sessiz kalıp kalmadıklarına bakılmıştır.

Adalet algılarına göre ÖYP ve diğer araştırma görevlilerinin sessiz kalma düzeyleri farklılık göstermektedir. ÖYP araştırma görevlilerini yüksek ve düşük adalet algılarına göre hem korunma amaçlı hem de prososyal sessizlik ayırt etme gücüne sahipken; diğer araştırma görevlilerini düşük ve yüksek adalet algılarına göre sadece korunma amaçlı sessizlik ayırt edebilmektedir. Düşük adalet algısına sahip ÖYP araştırma görevlileri yüksek adalet algısına sahip olanlara göre daha fazla korunma amaçlı sessizlik, daha az prososyal sessizlik göstermektedirler. Diğer araştırma görevlilerinin sessizliklerine baktığımızda ise düşük adalet algısına sahip olanların yüksek adalet algısına sahip olanlara göre korunma amaçlı sessizlik bakımından daha fazla sessiz kaldıkları görülmektedir. Bu da ÖYP ve diğer araştırma görevlilerinin korunma amaçlı sessizlik bakımından benzerlik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma görevlileri arasında ÖYP’li olup olmamalarına göre genel bir ayırım yapıldığında ÖYP araştırma görevlilerinin diğer araştırma görevlilerine kıyasla daha fazla prososyal sessizlik davranışı gösterdikleri ortaya çıkmaktadır. Bu da ÖYP araştırma görevlilerinin sessizlik davranışı göstermelerinde diğer araştırma görevlilerine göre örgütün yararını daha fazla düşündüklerini, örgütle ilgili bilgileri başkalarının öğrenmemesi adına kendine daha fazla sakladıklarını göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ÖYP araştırma görevlilerinin lisansüstü eğitim için gittikleri üniversitelerle ilgili olarak adalet algıları arttıkça korunma amaçlı sessizliklerinin azaldığı, prososyal sessizliklerinin arttığı ortaya çıkmıştır. Örgütle ve çalışanlarla ilgili alınan kararların ve bu kararların uygulanmasının çalışanlar açısından olumsuz olarak değerlendirilmesi çalıştıkları ortamı adaletsiz algılamaları anlamına gelmektedir. Bu algının artması ise çalışanların korunma amaçlı sessizlik davranışını daha da fazla göstermelerine neden olmaktadır. Korunma amaçlı sessizlik, korku veya çekinme duygusunun olduğu ya da çalışanların kendilerini korumak ihtiyacı hissettiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, yöneticilerinin tepkisinden korktuğu veya çekindiği için değişime ilişkin fikirlerini, iş ile ilgili olumsuz düşüncelerini ve ortaya çıkan problemlerle ilgili olarak çözüm önerilerini dile getirmekten kaçınmaktadır. Ayrıca örgütünde çalışmaya devam edebilmek için, işinin tehlikeye girmemesi adına iş ilgili olumsuzlukları görmezden gelmektedirler. Adalet algılarının azalmasıyla birlikte prososyal sessizliklerinin de azalması kurumun ve diğer çalışanların yararına olabilecek her türlü bilgi, fikir ve düşüncelerini kendine saklamak yerine açıklamayı tercih etmelerine yol açmaktadır.

Örgüt yönetimleri, çalışanların gösterdiği sessizlik davranışının bilinçli ve kasıtlı bir tepki olduğunun farkında olmalıdır. Çalışanlar sessiz kalıyorsa, konuşmuyorsa bir şeyleri dile getirmenin faydasız, fikir, bilgi ve düşüncelerini ifade etmenin tehlikeli olduğuna inanıyor olmaları muhtemeldir. Bu açıdan ele alındığında örgütlerde iletişim çok daha önemli hale gelmektedir. Çalışanların üstleriyle korkusuzca ve çekinmeden iletişime geçebilmelerine fırsat verilmelidir. Yöneticiler sessizliğe neden olabilecek unsurları anlamaya çalışmalı ve bunları ortadan kaldıracak önlemler almalıdır. Sessizliğe neden olabileceği düşünülen

adaletsizlik de önüne geçilmesi gereken unsurlardan biridir. Böyle bir adaletsizlik ortamının oluşmaması için çalışanlar arasında eşit davranılmalı, haksızlığa sebep olabilecek uygulamaların ortadan kaldırılmasına özen gösterilmelidir. Oluşturulacak bir güven ortamı ile açıkça konuşma bir risk unsuru oluşturmamalıdır.

Bu araştırmanın bir takım sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma belirli sayıda araştırma görevlisini kapsamaktadır. Bu alanla ilgili olarak ileriki dönemlerde yapılacak araştırmalarda daha geniş bir örneklem ile çalışılması daha sağlıklı ve genellenebilir sonuçlara ulaştıracaktır. Ayrıca ÖYP araştırma görevlilerinin eğitim için gittiği daha fazla sayıda farklı üniversitelere ulaşabilmek de araştırma sonuçları açısından faydalı olacaktır.

Araştırmanın diğer bir sınırlılığı da adaletin bireylerde zamanla yerleşecek bir algı olmasıdır. Çalışanların örgütlerini adil ya da adaletsiz olarak değerlendirebilmesi için örgütlerde belirli bir süre geçirmeleri gerekmektedir. ÖYP kapsamında araştırma görevlilerinin farklı üniversitelerde geçirecekleri süre yüksek lisans ve/veya doktora süreleri kadardır. Bu zaman dilimi ÖYP araştırma görevlilerini eğitim üniversitelerini tam ve doğru olarak değerlendirmekten yoksun bırakabilir.

Çalıştıkları ortamlarla ilgili olarak adaletsizliğin olduğuna inanan araştırma görevlileri, akademik erteleme olarak nitelendirilen işlerini en son ana kadar bekletme girişiminde de bulunabilirler. Bu da araştırma görevlilerinin akademik gelişmesini ve buna bağlı olarak akademik başarısını etkileyebilir. Bu konuyu da ele alan çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- BEUGRE, C.D. (2002). "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7): 1091-1104.
- BEUGRE, C.D. ve 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.
- BOWEN, F. ve BLACKMON, K. (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, 40(6): 1393-1417.
- COLQUITT, J.A., CONLON, D.E., WESSON, M.J., PORTER, C.O.L.H. ve NG, K.Y. (2001). "Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 425-445.
- ÇAKICI, A. (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1): 117-134.
- ÇAKICI, A. (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 145-162.
- CLAPHAM, S.E. ve COOPER, R.W. (2005). "Factors of Employees' Effective Voice in Corporate Governance", *Journal of Management and Governance*, 9: 287-313.
- DAILEY, C. ve KIRK, D.J. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover", *Human Relations*, 45(3): 305-317.

- DYNE, L. V., ANG, S. ve BOTERO, I.C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs", *Joistanbul, urnal Of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.
- EHTİYAR, R. ve YANARDAĞ, M. (2008). "Organizational Silence: A Survey On Employees Working in a Chain Hotel", *Tourism And Hospitality Management*, 14(1): 51-68.
- EROĞLU, A.H., ADIGÜZEL, O. ve ÖZTÜRK, U.C. (2011). "Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2): 97-124.
- GREENBERG, J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, 12(1): 9-22.
- HENRIKSEN, K. ve DAYTON, E. (2006). "Organizational Silence And Hidden Threats To Patient Safety", *Health Services Research*, 41:4p2: 1539-1554.
- İŞCAN, Ö.F. ve NAKTİYOK, A. (2004). "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1): 181-201.
- KARATAŞ, M. (2014). "Prof. Dr. Mehmet Karataş: "ÖYP, üniversitelerimiz için gerekli ve yararlı bir projedir."", http://www.bulten.gen.tr/haber-11229-prof_dr_mehmet_karatas_%E2%80%9Ccoyp_universitelerimiz_icin_gerekli_ve_yararli_bir_projedir.%E2%80%9D.html, 17.01.2015.
- KURTULUŞ, K. (2004). *Pazarlama Araştırmaları, Literatür Yayıncılık, İstanbul.*
- LEVENTHAL, G. S. (1980). "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships", In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*, New York: Plenum, 27-55.
- McGOWAN, R. (2003). "Organizational Discourses: Sounds of Silence" 3rd International Critical Management Studies Conference: Lancaster University, Bildiri.
- MILLIKEN, F.J. ve MORRISON, E.W. (2003). "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, 40(6): 1563-1568.
- MILLIKEN, F. J., MORRISON, E. W. ve HEWLIN, P. F. (2003). "An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why", *Journal Of Management Studies*, 40(6): 1453-1476.
- MIRMOHHAMDI, S.M. ve MAREFAT, A. (2014). "The Effect of Perceived Justice and Organizational Silence on Organizational Commitment", *International Review of Management and Business Research*, 3(3): 1773- 1789.
- MORENO-RIÑO, G. (2002). "Experimental implications for the Spiral of Silence", *The Social Science Journal*, 39: 65-81.
- MORRISON, E.W. ve MILLIKEN, F.J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *The Academy of Management Review*, 25(4): 706-725.

- MORRISON, E.W. ve ROTHMAN, N.B. (2009). "Silence And The Dynamics Of Power", Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards (Ed.), *Voice And Silence In Organizations* (Ss. 111-135). İngiltere: Emerald Group Publishing.
- NIEHOFF, B.P. ve MOORMAN, R.F. (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.
- PIDERIT, S.K. ve ASHFORD, S.J. (2003). "Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues", *Journal of Management Studies*, 40(6): 1476-1502.
- PINDER, C.C. ve HARLOS, K.P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- PREMEAUX, S.F. (2001). *Breaking The Silence: Toward An Understanding Of Speaking Up in The Workplace*, Doktora Tezi, Louisiana State University And Agricultural And Mechanical College, Baton Rouge.
- SKARLICKI, D.P. ve FOLGER, R. (1997). "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology*, 82(3): 434-443.
- TANGIRALA, S. ve RAMANUJAM, R. (2008). "Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, 61: 37-68.
- UYVAL IRAK, D. (2004). "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13): 25-43.
- WANG, R. ve JIANG, J. (2014). "How Abusive Supervisors Influence Employees' Voice and Silence: The Effects of Interactional Justice and Organizational Attribution", *The Journal of Social Psychology*, 1-17.
- WHITESIDE, D.B. ve BARCLAY, L.J. (2013). "Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes", *Journal of Business Ethics*, 116(2): 251-266.
- YAZICIOĞLU, İ. ve TOPALOĞLU, I.G. (2009). "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- YILDIRIM, F. (2007). "İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi", *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 62(1), 253-278.
- YÜKSEKÖĞRETİM KURULU (2015). "Öğretim Üyesi Yetiştirme Programına İlişkin Usul ve Esaslar", <http://www.yok.gov.tr/web/oyyp/usul-ve-esaslar>, 17.01.2015.
- <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>. (The Survey system Sample size Calculator, 17.01.2015.