e-ISSN: 2564-680X
Cilt: 20 Sayı: 2 Yıl: 2025 Sayfa: 733-753
https://doi.org/10.48145/gopsbad.1752420
Başvuru Tarihi: 28.07.2025 | Kabul Tarihi: 20.11.2025

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
THE JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES RESEARCH

ARAŞTIRMA MAKALESİ

İşlem Adaletsizliğinin Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü*

Mehmet Selman KOBANOĞLU [1], Ali BAYRAM [2], Tuba BEKİŞ [3]

ÖZ

Günümüz örgütlerini farklı kılan en önemli özelliklerden biri, geleneksel paternalist yaklaşımlardan demokratik yönetime geçiş sürecinin daha da hızlı bir hale gelmesi ile işveren ve işgören ilişkisinin işgören lehine değişim göstermesidir. Çağdaş örgütlerde işgörenlerin, "algıladıkları" ile algılamayı umdukları" arasındaki negatif farkı, rasyonel bir gerekçeye dayandırılmadığı sürece adaletsizlik olarak algılamaları söz konusudur. Örgüt literatürü örgütsel adaletsizlik algısının işgörenlerin sağlığını negatif yönde etkilediğine ilişkin geniş bir araştırma geçmişine sahiptir. Çalışma, örgüt çalışanlarının işlemsel adalet algısının mesleki tükenmişlik üzerine etkisinde örgütsel sessizliğin aracı rolünü belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın veri seti, mobilya sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmede görev yapan 450 mavi yakalı çalışandan toplanmıştır. Verilerin güvenilir ve geçerli olduklarının belirlenmesi sonrasında aracılık analizi yürütülmüştür. Bulgular, işlemsel adalet ile mesleki tükenmişlik arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ve bu ilişkide işgören sessizliğinin destekleyici aracılık rolünün varlığını ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları, çalışmanın kuramsal temelini oluşturan kaynakların korunması teorisi ile uyumludur. Buna göre, işgörenlerin işlem adaletsizliği algıları arttığında, örgütsel sessizliğin artış gösterdiği ve çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerinin yükseldiği görülmektedir. Sonuç olarak, bireyler öz kaynaklarını koruyabilmek için işten geri çekilme ve işe karşı duyarsızlaşma gibi davranışlar geliştirebilmektedirler. Literatürde, çalışmada ele alınan değişkenlerin bir arada çalışıldığı bir yayına rastlanılmamış olup, bulguların değişkenler arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *İşlem Adaletsizliği, Mesleki Tükenmişlik, Örgütsel Sessizlik*

* Bu çalışma 8-10 Mayıs 2025 tarihlerinde Tokat'ta düzenlenen II. Uluslararası İktisadi ve İdari Çalışmalar Kongresinde aynı adla sunulan tebliğin genişletilmiş ve düzenlenmiş halidir. Çalışma için Samsun Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 11.01.2023 tarihli ve E-59760180-46366 sayılı Etik Kurul Onayı alınmıştır.

[1] Doç. Dr., Samsun Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, Samsun/Türkiye, ORCID:0000-0003-0891-6016, e-posta: mehmet.kobanoglu@samsun.edu.tr (Sorumlu Yazar)

[2] Doç. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Niğde/Türkiye, ORCID:0000-0002-0732-0483, e-posta: alibayram@ohu.edu.tr

[3] Dr. Öğr. Üyesi, Ondokuzmayıs Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Samsun/Türkiye, ORCID:0000-0002-3413-5902, e-posta: tuba.bekis@omu.edu.tr

e-ISSN: 2564-680X
Volume: 20 Issue: 2 Year: 2025 Pages: 733-753
https://doi.org/10.48145/gopsbad.1752420
Submitted: 28.07.2025 | Accepted: 20.11.2025

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
THE JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES RESEARCH

RESEARCH ARTICLE

The Effect of Procedural Injustice on Occupational Burnout: The Mediating Role of Organizational Silence*

Mehmet Selman KOBANOĞLU[1], Ali BAYRAM[2], Tuba BEKİŞ[3]

ABSTRACT

One of the most distinctive features of contemporary organizations is the rapid transition from traditional paternalistic approaches to more democratic management practices, which has shifted the employer–employee relationship in favor of employees. In modern organizations, when there is a negative discrepancy between what employees *perceive* and what they *expect to perceive*, and this discrepancy is not grounded in a rational justification, it is likely to be interpreted as injustice. The organizational literature contains extensive research indicating that perceptions of organizational injustice negatively affect employees' well-being. This study aims to determine the mediating role of organizational silence in the effect of employees' perceptions of procedural justice on occupational burnout. The dataset of the research was obtained from 450 blue-collar employees working in a large-scale enterprise operating in the furniture industry. After confirming the reliability and validity of the data, a mediation analysis was conducted. The findings revealed a positive and significant relationship between procedural justice and occupational burnout, and demonstrated that employee silence plays a supportive mediating role in this relationship. The results are consistent with the Conservation of Resources Theory, which forms the theoretical foundation of the study. Accordingly, as employees' perceptions of procedural injustice increase, organizational silence tends to rise, and employees' levels of occupational burnout also increase. Consequently, individuals may develop behaviors such as withdrawal and emotional disengagement from work to protect their personal resources. Since no previous study has examined these variables together within the same research model, the findings are expected to contribute to a deeper understanding of the relationships among these constructs in the literature.

Keywords: *Procedural Injustice, Occupational Burnout, Organizational Silence*

* This study is an expanded and revised version of the paper presented under the same title at the 2nd International Congress on Economic and Administrative Studies held in Tokat on May 8–10, 2025. Ethical approval for the study was obtained from the Samsun University Ethics Committee on January 11, 2023, with the decision number E-59760180-46366.

[1] Assoc. Prof. Dr., Samsun University, Political Sciences Faculty, Maritime Business Management Department, Samsun/Türkiye, ORCID:0000-0003-0891-6016, e-mail: mehmet.kobanoglu@samsun.edu.tr *(Corresponding Author)*

[2] Assoc. Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Business Administration, Niğde/Türkiye, ORCID:0000-0002-0732-0483, e-mail: alibayram@ohu.edu.tr

[3] Asst. Prof. Dr.., Ondokuzmayıs University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Business Administration Samsun/Türkiye, ORCID:0000-0002-3413-5902, e-mail: tuba.bekis@omu.edu.tr

1. Giriş

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinin en önemli özelliği, bilginin üreticisi olduğu düşünülen insana olan ilginin artışı ve onun gelişimi için katlanılan maliyetin, bir maliyet unsurundan çok yatırım aracı olarak görülmeye başlanmasıdır. Yozgatlı (2003), iş ortamında insanın rolünün değişimi ile insana yapılan tüm harcamaların insan kaynağına yatırım olarak görüldüğünü ifade etmektedir. Gerçekten de artık örgütler işlerinde en uzman kişileri istihdam etme çabası içinde bulunmakta, çalışanlarının ileri seviyede eğitim almalarını teşvik etmektedir. Bu derece eğitimli ve nitelikli işgörenlerin, eski usul yönetim yaklaşımları ile yönetilemeyeceği, günümüz yöneticilerinin de çoğu kez teknik bakımdan kendilerinden daha yetkin ve nitelikli çalışanları örgüt hedefleri doğrultusunda harekete geçirme sürecinde yeni ve daha yaratıcı yönetsel anlayışlar ortaya koyma becerileri geliştirmeleri gerekliliği öne çıkmaktadır.

Örgüt yönetiminin yüksek performans gösterme baskısı altında maliyetleri azaltarak net kârı yükseltmek amacıyla yapacağı eylemlerin örgüt üyeleri üzerinde çeşitli etkileri olacağı kabul edilmekle beraber, işgörenlerin alınan önlemleri kendilerine karşı adaletsiz yaklaşım olarak kabul edebilmeleri söz konusudur (Kee ve Chung, 2021). Bilindiği gibi her bireyin adalet ihtiyacı farklılık göstermektedir. Adalet duyarlılığının kavramsallaştırılması ve ölçülmesindeki farklı görüşlere rağmen, yaygın kabul, zamana ve duruma bağlı olarak bireylerin prosedürleri ne kadar kolay haksız olarak algıladıkları konusu tutarlı bir biçimde farklılık göstermesi nedeniyle adalet duyarlılığının kişisel bir özellik olduğu varsayılmaktadır (Schmitt ve Dörfel, 1999).

Adalet üzerine tartışmalar Platon ve Sokrates'e dek uzanan bir felsefi yapıya dayanmaktadır. Hobbes, Locke ve Rousseau gibi düşünürlerin katkıda bulunduğu ve bireyin otorite karşısında hakkını arama çabaları ve gücü elinde bulunduran iradenin hak ve sorumluluk dağıtımında adaleti gözetmesi gerekliliği gibi toplumsal talepler aynı zamanda sosyal birer yapı olan iş örgütlerinin de gündemine girmiştir. İşgörenler örgüt yönetiminin çalışanlarına adil davranmaları gerektiğini benimsemeye başlamışlardır.

Türk Dil Kurumu'nun (TDK, 2025) "Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme" olarak tanımladığı adalet kavramı aslında tanımlandığı kadar basit bir yapıyı ifade etmekten çok, algı sahibinin nasıl algıladığı ile de bağlantılı bir durumu ortaya koymaktadır. Neyin adil olduğu konusunda tam bir fikir birliği maalesef bulunmamaktadır. Aristo, farklı rollerdeki insanların farklı adalet kurallarını savunacaklarını ileri sürmekte, demokratların, oligarkların, monarkların ve alt tabakanın farklı birer adalet anlayışlarının olduğunu ifade etmektedir (Colquitt vd., 2001). Cohen (1985) adaleti "toplumsal davranış, uygulama ve kurumların değerlendirildiği merkezi ahlaki standart" olarak tanımlamaktadır.

İşgörenlerin örgütü ilgilendiren konularda görüş bildirmekten, eleştirmekten ya da öneri sunmaktan kaçınmaları durumunu ifade eden örgütsel sessizliğin (Whiteside ve Barclay, 2012), örgütlerde hataların gizlenmesine, yenilik ve gelişim çabalarının önüne geçmesine, çalışan bağlılığının

düşmesine ve kuruma olan güvenin zayıflamasına neden olduğu Roberts ve (O'Reilly, 1974; Rai ve Agarwal, 2018; Tangirala ve Ramanujam, 2008) bilinmektedir.

Tükenmişlik, örgüt çalışanlarının uzun süreli yoğun stres, duygusal baskı, adaletsizlik algısı, rol karmaşası ve yetersiz yönetici desteği gibi nedenlerden dolayı motivasyonlarının, işe bağlılıklarının azalması ve kendilerini yorgun ve isteksiz hissetmeleri (Kobanoğlu ve İşcan, 2023; Skaalvik ve Skaalvik, 2011; Milfont vd., 2007; Jackson vd., 1986) olarak tanımlanmaktadır.

Kavramsal çerçeve bölümünde detaylı olarak tanımlanan ve örgütlerde nasıl sonuçlara yol açtığı belirtilen söz konusu kavramların, birbirleriyle olan ilişkileri kuramsal çerçeve bölümünde tartışılmaktadır. Bu çalışmanın amacı, işgörenlerin işlem adaletsizliği algısının yol açtığı ve duygusal sağlığı etkileyen stres faktörlerinin çalışanın kendini tükenmiş hissine kapılmasına etkide bulunup, bulunmayacağının ve bu etkinin örgütsel sessizlik üzerinden farklılık gösterip göstermeyeceğinin anlaşılmasına katkıda bulunmaktır. Literatürde, çalışmada ele alınan üç değişkenin birlikte çalışıldığı bir yayına rastlanılmamış olup, araştırma sonuçlarının değişkenler arasındaki ilişkileri daha iyi anlamaya yardımcı olacağı öngörülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Örgüt literatüründe örgütsel adalet üzerine çalışmaların ilk kez Jerry Greenberg tarafından örgütlerde çalışanların uygulamada gerçekleşen adalete ilişkin algı, ilgi ve endişelerini gözlemlemek üzere kullanıldığı görülmektedir (Levy ve Norris-Watts, 2004: Colquitt vd., 2001). Örgüt üyelerinin "algıladıkları" ve "algılamayı umdukları" arasında yer alan fark, rasyonel bir gerekçe bulamadıkları durumda adaletsizlik ya da haksızlık olarak kabul edilme eğilimindedir (Kee ve Chung, 2021). Örgütsel adaletsizlik, işgörenlerin kendilerine ve diğer örgüt üyelerine haksız davranıldığı yönündeki algı olarak tanımlanmaktadır (Ambrose, 2002). En temel düzeyde, örgütsel adaletsizlik, bir çalışanın eşitsiz ve adaletsiz bir iş yeri deneyimi olarak tanımlanabilir (Robbins vd., 2012).

Örgütsel adalet literatürde üç boyut altında incelenmekte olup bu boyutlar; (1) alınan kararların sonuçlarının, elde edilen ödüllerin bunlar için katlanılan maliyetlere, karşılaşılan sonuçların beklentilere uygun olup olmadığını açıklayan dağıtım adaleti, (2) karar alma prosedürlerinin doğru, tutarlı, tarafsız ve düzeltilebilir olup olmadığını açıklayan işlemsel adalet ve (3) işgörenlerin iletişimlerinde ne ölçüde açık, samimi ve duyarlı bir ilişki kurmuş olduklarını ortaya çıkaran etkileşimsel adalettir (Colquit vd., 2006; Colquitt vd., 2001; Cohen-Charash ve Spector, 2001: Skarlicki vd., 1999; Tyler ve Lind, 1992; Folger ve Konovsky, 1989; Eisenberger vd., 1987; Bies ve Moag, 1986).

İşlemsel adalet, kaynakların, faydaların ve ödüllerin çalışanlara aktarıldığı süreçlerle ilgilidir ve adil prosedürler genellikle hatasız, tutarlı bir şekilde uygulanırlar, önyargısızdırlar, ilgili tüm tarafları temsil ederler, düzeltilebilirler ve belli standartlara tabidirler (Reb vd., 2006). Çalışmaya konu olan işlemsel adaletsizlik, örgüt yöneticilerinin tahsis kararlarını aldıkları araçların algılanan adaletsizliğini ifade etmektedir. Bir diğer ifade ile, yöneticilerin kaynak tahsisinde hak ve hukuka riayet etmemeleri, işgörenlerin söz hakları ve karar alma iradeleri reddedildiğinde işlemsel adaletsizlik algısı oluşmaktadır

(Tepper vd., 2006). Örneğin, kaynakların ve ödüllerin örgüt içinde dağıtılış biçimine ilişkin adaletsizlik algısı dağıtımsal adaletsizliği ifade ederken, kaynak ve ödüllerin miktarlarını belirlemek için kullanılan araçların algılanan adaletsizliği ise işlemsel adaletsizliği ifade etmektedir (Kee ve Chung, 2021). Etkileşimsel adalet, kişilerarası ilişkilerin çalışanların adalet algılarını etkilemesi olarak kabul edilmektedir ve böyle bir adalet anlayışı bireylerarası muamelede saygı kurallarını kabul eder, kişinin onurunu ve itibarını korur (Cohen-Carash ve Spector, 2001). Bir başka ifade ile, etkileşimsel adaletsizlik, bireylerarası ilişkilerde saygı kurallarının ihlalini, düşmanca tutum ve davranışları yansıtmaktadır. Etkileşimsel adalet boyutu bazı akademisyenler tarafından işlemsel adaletin sosyal bir yönü olarak kabul edilmesine rağmen, yakın zamanda yapılan faktör-analitik ve meta-analitik araştırmalar bu iki boyutun hem yapılarında hem de bağlı değişkenlerle ilişkilerinde farklılık taşıdıklarını ileri sürmektedir (Reb vd., 2006).

Örgüt literatürü örgütsel adaletsizliğin işgörenlerin sağlığını negatif yönde etkilediğine ilişkin geniş bir araştırma geçmişine sahiptir (Campbell vd., 2013; Xie vd., 2008; Francis ve Barling, 2005).

Tükenmişlik, başarılı bir şekilde yönetilemeyen kronik işyeri stresinden kaynaklanan ve (1) enerji tükenmesi ve/veya bitkinlik hissetmesi, (2) kişinin işinden zihinsel olarak uzaklaşması, işine olumsuz ve/veya alaycı yaklaşması, (3) etkisiz olduğuna inanması ve başaramayacağı düşüncesine kapılması gibi üç boyutla karakterize edilen, özellikle mesleki bağlamdaki fenomenleri ifade eden bir sendrom olarak kavramsallaştırılmaktadır (World Health Organization [WHO], 2025).

Tükenmişlik, ilk kez 1970'lerde örgütsel stres üzerinde uzun yıllar çalışan Herbert Freudenberg tarafından sosyal bir sorun olarak tanımlanan bir olgudur. Freudenberg'e göre tükenmişlik, fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluktan kaynaklanan duygusal ve zihinsel bitkinlik, başarıda düşüş, duyarsızlaşma ve işe yönelik idealizm, coşku ve ilginin kaybı olarak tanımlanmakta ve hekimler, hemşireler, öğretmenler, avukatlar gibi insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren mesleklerde sıklıkla görüldüğü belirtilmektedir (Jackson vd., 1986; Freudenberger, 1974). Schaufeli ve Enzmann (1998), tükenmişliğin, duygusal, bilişsel, fiziksel, davranışsal ve motivasyonel olmak üzere beş psikolojik sınıflandırma altında yüzden fazla semptomla ilişkilendirildiğini ve örgütsel, bireysel ve bireylerarası düzeylerde varlığını sürdürmekte olduğunu ifade etmektedirler.

Tükenmişlik sendromu için literatürde yapılan tanımlar; tükenmişliğin bireysel zayıflıklarla ilgili bir tıbbi durum olmaktan ziyade, işin gerçekleştiği bağlamla ilgili mesleki bir olgu olduğunu vurgulamakta ve kronik iş stresi nedeniyle işgörenin yaşadığı psikolojik sorunlar sendromu olduğunu ileri sürmektedir (Leiter ve Maslach, 2024; Milfont vd., 2007).

Tükenmişlik konusunda öncü çalışmalarıyla tanınan sosyal psikolog Christina Maslach (1982) tükenmişliğin, işgörende kronik yorgunluk oluşumu hissini ifade eden duygusal tükenme, işe ilişkin olumsuz tutum ve mesafeli bir tepkiyi ifade eden duyarsızlaşma ve kişisel başarısının azalması ile üretkenlik hissindeki azalmayı ifade eden kişisel başarının azalması şeklinde üç boyuta sahip olduğunu

ileri sürmektedir (Kobanoğlu ve İşcan, 2023; Skaalvik ve Skaalvik, 2011; Cropanzano vd., 2003; Cordes ve Dougherty, 1993).

Maslach tarafından ortaya konulan üç bileşenli yapıya ait boyutların birbirleriyle olan ilişkisinin açık olmaması, kültürel değişikliklerde iş kaynaklı tükenmişlik deneyimini gerçekten yansıtıp yansıtmadığının anlaşılamaması, farklı mesleki gruplar ile sosyoekonomik kategoriler arasında büyük ölçüde farklılıklar gösterebilmesi nedeniyle tükenmişliği açıklamaya çalışan farklı yaklaşımlar ileri sürülmüştür (Avanzi vd., 2013; Yeh vd., 2007; Kristensen vd., 2005; Winwood vd., 2003; Schutte vd., 2000). Bu yaklaşımlardan biri, Kristensen ve diğerleri (2005) tarafından ileri sürülmüş ve yazarlar tükenmişliğin sadece bireyin fiziksel ve duygusal durumu yanında bireyin hayatındaki iş ve müşteri çalışmaları gibi belirli alanlara da dayandırılması gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Yazarlara göre tükenmişlik; (1) bireyin yaşadığı fiziksel ve psikolojik yorgunluğun derecesini ifade eden kişisel tükenmişlik, (2) kişinin işiyle ilgili olarak algıladığı fiziksel ve psikolojik yorgunluğun derecesini ifade eden mesleki tükenmişlik ve (3) müşterilerle iş etkileşimi ile ilgili olarak algıladığı fiziksel ve psikolojik yorgunluğunun derecesini ifade eden müşteriye ilişkin tükenmişlik olmak üzere üç boyutta ele alınmalıdır.

Kristensen ve diğerleri (2005), mesleki tükenmişliği bireyin işiyle ilgili olduğunu düşündüğü psikolojik ve fiziksel yorgunluk ve bitkinlik derecesi olarak tanımlamaktadırlar. Bir diğer ifadeyle, işgörenlerin işlerine atfettikleri fiziksel ve psikolojik tükenmişlik belirtilerini içermektedir (Yeh vd., 2007; Kristensen vd., 2005). Bu çalışma, işlem adaletsizliğinin kişisel tükenmişlik ve müşterilerle çalışma sürecinde algılanan fiziksel ve psikolojik tükenmişlikten ziyade, tükenmişliğin temel kavramına yani işgörenlerde oluşturduğu yorgunluk ve bitkinlik durumuna odaklanmış olduğundan mesleki tükenmişliği ele almaktadır.

Literatürde mesleki tükenmişliğin, üretkenliğin azalması, iş tatminsizliği, işe devamsızlık, yüksek personel devir oranı ve işten ayrılma niyetinin artması ile ilişkilendiren pek çok çalışma bulunmaktadır (Mengisite vd., 2023; Belay vd., 2023; Woo vd., 2020; Stoll ve Gallagher, 2018; Shanafelt vd., 2016). Borritz ve diğerleri (2006), mesleki tükenmişliğin hastalık izni ile pozitif yönde ilişkisi olduğunu, tükenmişliği azaltmak suretiyle örgütlerde hastalık izinlerinin de azalacağını ifade etmektedirler.

Türk Dil Kurumu tarafından "ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût, tıs" olarak tanımlanan sessizlik, konuşmaktan kaçınma durumu olarak da bilinmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2025). İşgören sessizliği, işgörenlerin sorunları, endişeleri, iyileştirmeye yönelik önerileri ya da farklı bakış açılarını dile getirmedikleri durumlarda ortaya çıkmakta (Morrison vd., 2014), örgütün karşı karşıya kaldığı önemli sorunlara yanıt olarak işgörenlerin çok az şey söyleme, hiçbir şey söylememe veya yapma şeklinde kolektif bir olguyu ifade etmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006).

Pinder ve Harlos (2001) işgören sessizliğini, bireyin örgütsel koşullarına ilişkin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkında herhangi bir ifade biçiminin, koşulları düzeltme kapasitesine sahip olduğu düşünülen kişilere iletilmemesi olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanıma göre

sessiz işgören, koşulların değişimi talebini yansıtmayan ve koşulları değiştirme yetkisine sahip olduğu düşünülen kişilere yönelik iletişim talebinde olmayan, sessizliğini bozmayan bir tutum içinde bulunmaktadır.

Sessizlik davranışı, işgörenin ifade etse dahi örgütün sorunu ele almayacağına olan inancı nedeniyle sessizliğini koruyabileceği gibi, sorunu dile getirmesinin kendisine yönelik olumsuz sonuçlara yol açabileceğini düşünmek gibi çeşitli faktörler tarafından motive olmakta (Whiteside ve Barclay, 2012; Kish-Gephart, vd., 2009), yoksa düşüncesizlikten ya da söyleyecek bir şeyi olmamasından kaynaklanmamaktadır (Brinsfield, 2012; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Van Dyne vd., 2003). Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizlik modeline göre, işgörenler işte neyi tartışabilecekleri ve tartışamayacakları konusundaki bilişsel çıkarımlarını diğerlerini gözlemleyerek ve onlarla iletişim kurarak şekillendirmekte; bilgi paylaşımı, sosyal bulaşma ve kolektif anlamlandırma süreçleri aracılığıyla konuşmanın tehlikesi ve/veya yararsızlığı hakkında paylaşılan bir inanç oluşmaktadır (Milliken vd., 2003). Dikkate alınması gereken bir diğer faktör ise, literatürde bireylerin kötü haber ileticisi olmanın getirdiği rahatsızlık nedeniyle olumsuz bilgileri iletmeye karşı genel bir isteksizlik duyması ve potansiyel sorunlar hakkında üstlerine bilgi iletmekten kaçındıklarına dair kanıtlar bulunmaktadır (Milliken vd., 2003; Roberts ve O'Reilly, 1974).

Bir diğer husus ise, iletişim teorisyenleri uzun zamandır sessizliğin etkili iletişimin bir yönü olduğunu kabul etmekte, "söylem, sessizlik eylem ve arzunun iç içe geçmesi" ile sessizliğin aktif bir performans olabileceğini ileri sürmektedirler (Brown ve Coupland, 2005).

İşgören sessizliğinin düşük bağlılık, düşük motivasyon, iş tatminsizliği ve sinizm gibi olumsuz çalışan sonuçları ile ilişkili olmasının yanı sıra, örgüte fayda sağlayabilecek bilgilerin dillendirilmemesi sonucunda örgütün sorunları zamanında tespit edip düzeltme yoluna gidememesi örgütün daha fazla hasar almasına neden olabilecektir (Rai ve Agarwal, 2018). Araştırmalarda, sessizliğini bozan bireyler ile örgütün arasının açıldığı ve sessiz kalanlara göre daha fazla itibar riskiyle karşılaştığı, yaptırım veya misillemeyle karşılaştığı ve daha yüksek işten ayrılma oranlarının bulunduğu gözlemlenmiştir (Donaghey vd., 2011).

2.1. Kuramsal Çerçeve: Kaynakların Korunması Kuramı

Bu çalışmanın modeli, kaynakların korunması teorisi (Hobfoll, 1989), bağlamında oluşturulmuştur. Kaynakların korunması teorisi kaynakların yetersizliği konusunda endişe duyan işgörenlerin daha fazla kaynak tüketmekten kaçınacağı ve bu nedenden kendilerini işin içine daha az katacaklarını ileri sürmektedir (Hobfoll, 1988, 1989). Teoriye göre bireyin; kaynakları tehdit edildiğinde stres ortaya çıkmaktadır (Schaufeli & Enzmann, 1998). Söz konusu kaynaklar birey tarafından önemsenen maddi nesneler, sosyoekonomik statü veya işyerinde değerli kabul edilmek gibi çevresel kaynaklar, öz yeterlilik ve öz saygı gibi bireysel özellikler ile enerji, zaman ve para gibi kaynaklardan oluşmaktadır (Perrewé & McAllister, 2024: 52; Fritz & Sonnentag, 2005).

İşyerindeki koşullar nedeniyle mesleki tükenmişlik yaşayan işgörenler; uzun süre fazla miktarda enerji harcanmasının oluşturduğu duygusal kaynak tükenmesine bağlı kasvetli, ağlamaklı ve depresif bir ruh hali içinde bulunmakta (Schaufeli & Enzmann, 1998), problem çözme becerileri zayıflamakta, dış baskılara karşı bakış açısını savunma becerileri hatta kendilerini ifade edebilmeleri zedelenmektedir (Noworol vd., 1993). Tükenmişlik yoğun ve uzun süren iş gerilimi ile başlayan bir süreç olarak iş ortamında stres ve gerginlik yaratmakta, işgörenlerin psikolojik olarak işle bağlarını koparmaları, işe duyarsız kalmaları, sinik ve katı hale gelmeleri nedeniyle savunmacı bir biçimde başa çıkmaya çalışmaları ile sonuçlanmaktadır (Westman, vd., 2005; Maslach ve Schaufeli, 1993: 13). Araştırmalar işgörenlerin tükenmişliğe karşı savunmasız oldukları gerçeğini ortaya koymaktadır (Schaufeli, ve Greenglass, 2001). Leiterr ve Maslach (1988), tükenmişliğin ön evresi olan yıpranmışlık sürecinde kişinin, kaynaklarının tükendiğini ve enerji eksikliği duyduğunu ifade etmektedirler (LePine vd., 2004).

İşgören sessizliği, örgüt çalışanlarının daha fazla kaynak harcamaktan kaçınmak için bir kaynak koruma eylemi olarak kabul edilmekte ve çalışanlar sessizlik yoluyla çatışmalardan uzak durma ya da başa çıkma davranışı olarak görülmektedir (Wang vd., 2020; Rai ve Agarwal, 2018; Jahanzeb ve Fatima, 2017).

Geçmiş araştırmalar, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının duygular (Örn. üzüntü, öfke), tutumlar (Örn. iş tatmini, yönetime güven, algılanan örgütsel destek) ve davranışlar (Örn. Bireysel performans, örgütsel vatandaşlık davranışları) gibi önemli iş ile ilgili sonuçları öngördüğünü göstermektedir (Crawshaw vd., 2013). Reb ve diğerleri (2004), örgütsel adaletsizliğin yıkıcı işyeri çatışmasının önemli bir kaynağı olduğunu ifade etmekte, örgütlerin adaleti yeniden tesis etmek ve yıkıcı çatışmaların hasar ve maliyetlerini hafifletmek için yapıcı yollar bulmalarına yardım edecek daha fazla araştırmalar ihtiyaç olduğunu ileri sürmektedirler.

Whiteside ve Barclay (2012), örgütsel adaletin işgören sessizliğinin bir öngörücüsü olduğuna ilişkin kanıtlara ulaşmış, sessizliğin duygusal tükenmişlik, psikolojik ve duygusal geri çekilme arasındaki ilişkiye de aracılık ettiğini gözlemlemişlerdir. Tangirala ve Ramanujam (2008), işgörenlerin güçlü bir işlemsel adalet iklimi algıladıklarında sessiz kaldıklarını bildirme olasılıklarının daha düşük olduğunu bulgulamışlardır.

Kalshoven ve diğerleri (2011) adalet konusunda liderlerini daha fazla derecelendiren işgörenlerin diğerlerine oranla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterdiğini bulgulamaktadırlar. Cantor ve diğerleri (2011) işlemsel adalet algısının işten ayrılma niyetine etkisini istatistiksel olarak ortaya koyarken, Dailey ve Kirk (1992), işten ayrılma niyetinin işlemsel adalet algısına daha duyarlı olduğunu bulgulamışlardır. Loi vd. (2006), işgörenlerin işlemsel ile dağıtımsal adalet algılarının işten ayrılma niyetleri arasında (r=-,40 ve r=-,36) negatif yönlü bir ilişkinin varlığını istatistiksel olarak bulgulamışlardır. Başar ve Sığrı (2015) ise Özer ve Günlük'ün (2010) çalışmalarının aksine, işlemsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını, fakat genel olarak örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında bir etkileşim olduğunu tespit etmişlerdir. Chin ve diğerleri

(2017) tarafından yürütülen bir başka çalışmada ise hemşirelerin işyerinde algıladıkları örgütsel adaletin düşük olmasının, mesleği bırakma niyetlerini pozitif olarak etkilediği gözlemlenmiştir.

Claponea ve İoarga (2023), örgütsel adalet eksikliği, mesleki tatminsizlik ve liderlik tarzlarının psikososyal risk faktörleri olduğunu ve bunların tükenmişliğe yol açabileceğini ileri sürmektedirler. Yazarlar, tükenmişlik düzeyinin yüksek olmasının duygusal refahı aşındırabileceği gibi, bireyleri strese karşı daha savunmasız hale getirebilecek ve onları daha sinirli ve alaycı hale getirebilecektir. Benzer bir şekilde Le Pine ve diğerleri (2004), yapılan araştırma sonuçlarının her türlü stres ile tükenmişlik arasında olumlu ilişkilerin varlığını gösterdiğini ifade etmektedirler.

Pasupuleti ve diğerleri (2023), sosyal hizmet uzmanları üzerinde yaptıkları bir çalışmada, düşük dağıtımsal adalet ile işlemsel adalet düzeylerinin duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşma tükenmişliği üzerinde etkiye sahip olduklarını bulgulamış ve tükenmişliği azaltmak için dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarının iyileştirilmesi gerekliliğini ileri sürmüşlerdir.

3. Metodoloji

Araştırma, mevcut bir durumun var olan haliyle betimlenmesini amaç edinen kesitsel tarama yöntemi ile yürütülmüş, bu kapsamda ulaşılan katılımcılara tam sayım yöntemi ile yüz yüze anket uygulanmış ve elde edilen verilerin analizinde SPSS ve AMOS programlarından yararlanılmıştır.

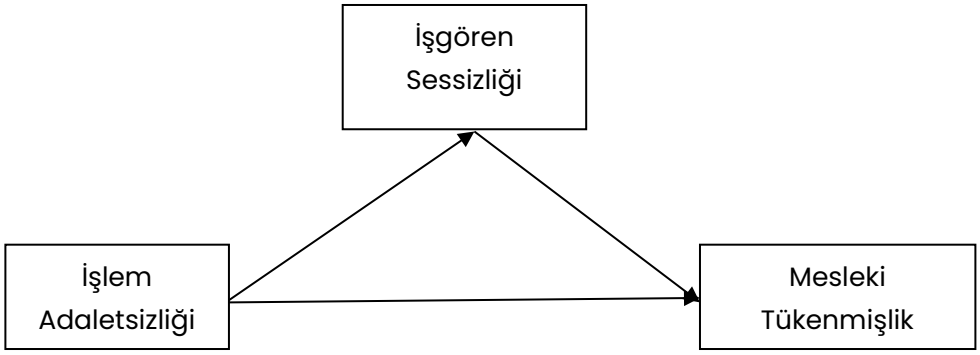
Çalışmada hipotezlerin test edilebilmesi amacıyla moderasyonlu aracılık modeli kullanılmıştır. Değişkenler arasında var olduğu öngörülen dolaylı ve dolaysız ilişkiler IBM SPSS programı için Hayes (2013) tarafından geliştirilmiş olan Process Macro (Model4) ile test edilmiştir. Bu yöntem, bağımsız bir değişkenin bağımlı bir değişken üzerinde bir aracı ve/veya bir düzenleyicinin dolaylı etkilerini tahmin etmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Guo vd., 2021). Ayrıca araştırmada 5000 önyükleme (bootstrap) kullanılmış ve güven aralığı %95 olarak belirlenmiştir.

Çalışma için Samsun Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 11.01.2023 tarihli ve E-59760180-050.02.04-46366 sayılı Etik Kurul Onayı alınmıştır.

Çalışmanın temel amacı, işlem adaletsizliği ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide işgören sessizliğinin aracı rol oynayıp oynamadığını ortaya koyabilmektir. Yukarıda yer alan kuramsal çerçeve ve yazındaki ampirik kanıtlara dayanarak H1 hipotezi oluşturulmuştur.

H1: İşlem adaletsizliğinin mesleki tükenmişlik üzerine etkisinde işgören sessizliği aracı rol oynamaktadır.

Çalışma kapsamında ele alınan üç değişken arasındaki ilişkiler çerçevesinde oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de görüldüğü gibidir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Kayseri'de mobilya üretimi sektöründe faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli bir işletmenin mavi yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan katılımcılara anket uygulanmış, 450 adet veri elde edilmiştir. Demografik özellikleri itibariyle katılımcıların dağılımlar incelendiğinde erkeklerin (335 gözlem) sayısının kadınlardan (115 gözlem) fazla olduğu görülmüştür. Yaşları açısından katılımcıların dağılımına bakıldığında ise katılımcıların yaş ortalamalarının 28,9 olduğu ve medeni durumları itibari ile çoğunluğun evli olduğu (264 gözlem) tespit edilmiştir. Katılımcıların %71'inin lise ve altı düzeyde eğitim aldıkları olduğu görülmektedir.

3.2. Ölçüm Araçları

Araştırma kapsamında kullanılacak verilerin elde edilebilmesi için 19 ifade ve 4 demografik değişkenden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Katılımcıların kendilerine yöneltilen ifadelere katılım dereceleri 5'li Likert formatında cevaplandırmaları istenmiştir. Dereceleme 1- kesinlikle katılmıyorum ve 5- kesinlikle katılıyorum şeklinde kodlanarak veri girişi sağlanmıştır. Ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Bilgiler

Ölçek	Geliştiren	İfade Sayısı	Cronbach'Alpha Katsayısı
İşlem Adaleti	Niehoff ve Moorman (1993)	6	,884
Mesleki Tükenmişlik	Kristensen ve arkadaşları (2005)	7	,862
İşgören Sesliliği	Van Dyne ve LePine (1998)	6	,836

Ölçeklere ilişkin bilgiler Tablo 1'de verilmektedir. İşlem adaletsizliği algısını ölçmek üzere kullanılan ölçek Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş ve Gürbüz ve Mert (2009)

tarafından Türkçeye geçerlenmiştir. Mesleki tükenmişlik algısının ölçülmesi amacıyla kullanılan ölçek, Kristensen ve diğerleri (2005) tarafından Kopenhag Tükenmişlik Envanteri adıyla geliştirilmiş olup, Bakoğlu-Deliorman ve diğerleri (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. İşgören sesliliği ölçeği ise Van Dyne ve Le Pine (1998) tarafından geliştirilmiş, Sancar ve Bekaroğlu (2020) tarafından kullanılmış ve yüksek düzeyde geçerlik ve güvenirliğe sahip olduğu görülmüştür. İşlem adaletsizliği ve işgören sessizliği ölçüsünü elde edebilmek amacıyla Niehoff ve Moorman'ın (1993) işlem adaleti ölçeği ve Van Dyne ve LePine'nin (1998) işgören sesliliği ölçeklerinden elde edilen etki büyüklükleri tersine çevrilmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde, güvenilirlik katsayılarından hareketle verilerin güvenilir oldukları görülmektedir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş olup, katsayıların -1 ile +1 değerleri arasında olduğu görülmüş ve araştırmada kullanılan verilerin normalite varsayımını karşıladıkları (Tabachnik ve Fidel, 2019) belirlenmiştir.

4. Bulgular

4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İşlem Adaletsizliği	İşgören Sessizliği	Mesleki Tükenmişlik
CFI	,970≤CFI≤1,000	,950≤CFI≤,970	,998	,994	,985
HOELTER	≥200	75≤HOELTER≤200	680	622	382
IFI	,950≤IFI≤ 1,000	,900≤IFI≤,950	,998	,994	,985
NFI	,950≤NFI≤1,000	,900≤ NFI≤,950	,996	,992	,981
RFI	,900<RFI≤1,000	,850<RFI≤,900	,982	,992	,955
RMSEA	,000≤RMSEA≤,050	,050≤RMSEA≤,080	,052	,046	,062
TLI	,95≤TLI≤1,000	,900≤TLI≤,950	,988	,988	,965
χ2/df	,000 ≤ χ2/df ≤ 2,000	2 ≤ χ2/df ≤ 3	2,444	2,906	2,428

Kaynak: Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods, 6*(1), 53-60.

Tablo 2, araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, tüm değişkenler için uyum iyiliği indeksleri kabul edilebilir sınırlar içindedir. Böylece değişkenlerle ilgili yapıların analizde kullanılan ampirik verilerle tutarlı ve uygun olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonuçları verilerin analizlerin yapılabilmesi için gerekli şartları sağladığını göstermektedir.

4.2. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Araştırma değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 3'de görüldüğü gibidir. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde işlem adaletsizliği ile işgören sessizliği arasında ,248 düzeyinde pozitif; işlem adaletsizliği ile mesleki tükenmişlik arasında ,335 düzeyinde pozitif yönlü, işgören sessizliği ve mesleki tükenmişlik arasında ise ,500 düzeyinde pozitif ve anlamlı ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur.

Tablo 3: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3
İşlem Adaletsizliği	2,3548	1,01199	1		
İşgören Sessizliği	1,8681	,96581	,248**	1	
Mesleki Tükenmişlik	2,0257	,83268	,335**	,500**	1

4.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

İşlem adaletsizliği ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide işgören sessizliğinin aracılık rolünü ortaya koyabilmek amacıyla Hayes (2013) tarafından aracılık analizlerinde kullanılan Model 4'ten faydalanılmıştır. Aracılık analizi, araştırmacıların bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini hangi yolla uyguladığını belirlemelerine olanak tanıyarak sürecin incelenmesine katkıda bulunan bir analiz türüdür (Kobanoğlu, 2023). Analiz sonuçları Tablo 4'te görüldüğü gibidir.

Tablo 4: Aracılık Analizi Sonuçları

	Etkileşim 1 Mesleki Tükenmişlik			Etkileşim 2 İşgören Sessizliği			Etkileşim 3 Mesleki Tükenmişlik		
	b	***t***	***p***	***b***	***t***	***p***	***b***	***t***	***p***
Sabit	1,377	20,770	,000	1,311	16,585	,000	,875	12,972	,000
Işlem Adaletsizliği	,275	10,642	,000	,237	7,661	,000	,185	7,776	,000
İşgören Sessizliği							,025		,000
R^2		,112			,061			,297	
F		113,261			58,690			189,494	

Tablo 4 incelendiğinde, aracılık ilişkisinde yer alan tüm yolların anlamlı olduğu ve işlem adaletsizliğinin mesleki tükenmişlik üzerindeki etkisinde beta katsayısının işgören sessizliği değişkeni analize dahil edildiğinde azaldığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda, işlem adaletsizliği ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide işgören sessizliğinin aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Aracılık analizi sonuçları, tüm yollardaki etki büyüklüklerinin çarpım işaretlerinin pozitif olduğunu göstermektedir. Buna göre işgören sessizliği; işlem adaletsizliğinin mesleki tükenmişlik üzerindeki etkisinin bir kısmını açıklamakta olduğundan, tamamlayıcı bir aracı olarak kabul edilmektedir.

Tablo 5: İşgören Sessizliğinin Aracılık Analizine İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları

	Katsayı	Standard Hata	Güven Aralığı	
			LLCI Lower Level	ULCI Upper Level
Toplam Etki	,2754	,0259	,2246	,3261
Doğrudan Etki	,1849	,0239	,1382	,2247
Dolaylı Etki	,0905	,0158	,0603	,1474

Aracılık sonuçlarını ortaya koyan bootstrap analizi sonuçları incelendiğinde, %95 güven aralığındaki değerlerin alt (LLCI) ve üst (ULCI) sınırları arasında sıfır rakamının yer almadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre, işlem adaletsizliği ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide işgören sessizliğinin aracılık rolünün anlamlı olduğu doğrulanmıştır.

5. Tartışma ve Sonuç

Araştırmada elde edilen yanıtlar test edilmiş; işlem adaletsizliği, mesleki tükenmişlik ve işgören sessizliği arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin varlığının görülmesi yanı sıra, işlem adaletsizliğinin mesleki tükenmişlik üzerine etkisinde işgören sessizliğinin aracı rol oynadığı görülmüştür. Sonuçlar, çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezin desteklendiğini ortaya koymaktadır. İşlem adaletsizliği ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu bulunmuş ve bu durumun önceki çalışmalarla (Pasupuleti vd.,2023; Claponea ve İoarga, 2023; Bernd ve Beuren, 2021; Whiteside ve Barclay, 2012) tutarlı olduğu görülmüştür. Araştırmanın diğer iki değişkeni olan mesleki tükenmişlik ile işgören sessizliği arasında da pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin varlığı bulgulanmıştır (Weiss ve Zacher, 2025; Lee vd., 2024; Aksakal vd., 2024; Knoll vd., 2019). İşlem adaletsizliği ile işgören sessizliği arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki de daha önce kavramsal çerçeve bölümünde değinilen literatüre uygun olarak desteklenmektedir.

Kaynakların korunması teorisi (Hobfoll, 1989) kapsamında ele alınan bağımsız değişken işlem adaletsizliği ile bağımlı değişken mesleki tükenmişlik arasında öngörülen pozitif yönlü ilişkinin ve bu ilişkide örgütsel sessizliğin aracı rolünün varlığı üzerine kurulu hipotezin desteklenmesi, söz konusu değişkenlerin teori doğrultusunda sonuçlara sahip olduğunu ve beklentileri karşıladığını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular, işgörenlerin işlemsel adaletsizlik algılarının onların mesleki tükenmişliklerine etkide bulunacağı ve kendilerini tükenmiş hissederek iş için daha az çaba sarf edebileceklerini, işe karşı duyarsız kalabileceklerini ve artık kendi öz kaynaklarını koruma yoluna gidebileceklerini göstermektedir. Bir başka ifadeyle, örgüt işgörenlerinin adil ve şeffaf olmayan uygulamalara maruz kalmaları onları kaynaklarını koruma amacıyla sessiz kalmaya yönlendirmekte ve bu sessizlik zaman içinde bireyin işine yabancılaşmasına ve tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır.

Araştırma sonuçları uygulamaya yönelik önemli çıkarımlar sunmaktadır. Örgütlerde işlemsel adalet ilkelerinin şeffaf bir biçimde uygulanması hem örgüt içi sessizliği azaltacak hem de işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini düşürecektir. Yönetim açısından çalışmada önem arz eden husus, yöneticilerin

örgüt içindeki adalet algısının bozulmasına fırsat vermemeleri olmalıdır. Çalışma, işgörenler tarafından örgütün adil olmadığına yönelik bir düşüncenin örgüt çalışanlarını işten uzaklaştırmaya ve kaynaklarını kullanmaya yönelik heveslerinin kırılmasına neden olduğunu ortaya koymaktadır. Adalet algısının etkilediği bir diğer tutum, işgören sessizliğidir ve çalışmanın sonuçlarından da anlaşıldığı üzere, işgören sessizliği işlemsel adalet ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide aracı rolü üstlenmektedir. Buradan yöneticiler için çıkarılacak en önemli sonuç, işlemsel adalet algısının azalması ile işgörenlerin kendilerini geri çekme davranışı gösterecekleri, bu durumun örgüt performansına olumsuz yansıyacağının bilinmesidir.

Bir diğer konu ise, işgörenlerin sessiz kalmalarının makul bir nedeni olduğuna kendilerini inandırabilmeleri mümkündür, fakat bu durum sessizliğin kendi refahları üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletmeyecektir. İşgörenler örgütte algıladıkları adaletsizlik karşısında, sürece müdahil olmanın daha fazla enerji ve risk gerektirdiğini düşünmekte, kaynaklarını korumak adına geri çekilmekte ve sessizliği bir başa çıkma stratejisi olarak kullanmaktadırlar. Ancak bu strateji, kısa vadede çatışmadan kaçınmayı sağlasa da uzun vadede çalışanın tükenmişlik düzeyini yükseltmektedir. Bu durum, örgütsel sessizliğin pasif bir davranış olmadığı; aksine, çalışanların örgüt ortamındaki tehdit algılarına karşı geliştirdikleri koruyucu, fakat maliyetli bir savunma biçimi olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, işgören tarafından algılanan işlem adaletsizliği onların duygusal sağlıkları ve mesleki yaşam kaliteleri üzerinde de belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu araştırma, örgüt yöneticilerinin adalet temelli bir yönetim yaklaşımı benimsemeleri sayesinde örgütteki işgören sessizliğini asgari düzeye indirebilecekleri ve bunun da işgören mesleki tükenmişliğini azaltmada temel bir rol oynayacağını ortaya koymak suretiyle literatüre katkıda bulunmaktadır.

Çalışmanın sosyal bilimler alanında var olan kısıtları taşımasının yanı sıra, ölçümler tutum ve davranışların kendilerine değil algıları üzerine yapılmıştır. Ayrıca, çalışma psikolojik güvenlik iklimi, örgüt kültürü ve diğer olası değişkenler dikkate alınmadan sadece işgörenler düzeyinde ve tek bir zaman diliminde (kesitsel) yürütülmüş olmasından dolayı da eleştiri alabilir. Çalışma için herhangi bir kurumdan mali destek alınmamıştır. Bu nedenle, maliyet ve zaman kısıtları çalışmanın belirli bir sektör ve bölge ile sınırlandırılmasına neden olmuştur. Bir başka sınırlılık ise, araştırmada kullanılan ölçeklerin katılımcıların öznel değerlendirmelerine dayanmasıdır. Bu kısıtların önüne geçmek amacıyla gelecekte yapılacak araştırmalarda; farklı sektörlerden veri toplanması, boylamsal desen kullanılması, nitel görüşmeler yapılması ve araştırmaya yönetim düzeylerinin de katılması sağlanarak olası yanlılıkların azaltılması ve kapsamın geliştirilmesi sağlanabilir.

Kaynakça

Aksakal, K., Şengün, H., & Bayram, A. (2024). The regulatory role of life satisfaction on the effect of burnout syndrome on organizational silence. *Acción Psicológica, 21*(1-2), 19–32. https://doi.org/10.5944/ap.21.1-2.39829

Ambrose, M.L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*(1), 803–812. https://doi.org/10.1016/s0749-5978(02)00030-4

Avanzi, L., Balducci, C., & Fraccaroli, F. (2013). Contribution to the italian validation of the Copenhagen Burnout Inventory (CBI). *Psicologia Della Salute, 2*: 120-135. https://doi.org/ 10.3280/PDS2013-002008

Bakoğlu-Deliorman, R., Taştan-Boz, İ., Yiğit, İ., & Yıldız, S. (2009). Tükenmişliği ölçmede alternatif bir araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Marmara Üniversitesi akademik personeli üzerine uyarlaması. *İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi, 20*(63), 77-98.

Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik, Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri,* (Cilt 1). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Başar, U., & Sığrı, Ü. (2015). Effects of teachers' organizational justice perceptions on intention to quit: Mediation role of organizational identification. *Educational Sciences: Theory & Practice, 15*(1), 45–59. https://doi.org/10.12738/estp.2015.1.2326

Belay, A.A., Gasheya, K.A., Engdaw, G.T., Kabito, G.G., & Tesfaye, A.H. (2023). Work-related burnout among public secondary school teachers is significantly influenced by the psychosocial work factors: a cross-sectional study from Ethiopia. *Frontiers in Psychology, 14*:1215421. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1215421

Bernd, D. & Beuren, I. (2021). Self-perceptions of organizational justice and burnout in attitudes and behaviors in the work of internal auditors. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios. 23*: 422-438. https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i3.4110.

Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B.H. Sheppard ve M.H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation inorganizations* (pp. 43-55). New York, JAI Press.

Borritz, M., Rugulies, R., Christensen, K.B., Villadsen, E., & Kristensen, T.S. (2006). Burnout as a predictor of self-reported sickness absence among human service workers: prospective findings from three year follow up of the PUMA study. *Occupational and Environmental Medicine, 63*(2), 98-106. https://doi.org/10.1136/oem.2004.019364

Brinsfield, C.T. (2012). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior, 34*(5), 671–697. https://doi.org/10.1002/job.1829

Brown, A.D., & Coupland, C. (2005). Sounds of silence: Graduate trainees, hegemony and resistance. *Organization Studies, 26*(7), 1049–1069. https://doi.org/10.1177/0170840605053540

Campbell, N.S., Perry, S.J., Maertz, C.P., Allen, D.G., & Griffeth, R.W. (2013). All you need is … resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations, 66*(6), 759-782. https://doi.org/10.1177/0018726712462614

Cantor, D.E., Macdonald, J.R., & Crum, M.R. (2011). The influence of workplace justice perceptions on commercial driver turnover intentions. *Journal of Business Logistics, 32*(3), 274–286. https://doi.org/10.1111/j.2158-1592.2011.01022.x

Chin, W., Guo, Y.-L.L., Hung, Y.-J., Hsieh, Y.-T., Wang, L.-J., & Shiao, J.S.-C. (2017). Workplace justice and intention to leave the nursing profession. *Nursing Ethics, 26*(1), 307-319. https://doi.org/10.1177/0969733016687160

Claponea, R.M., & Iorga, M. (2023). The relationship between burnout and wellbeing using social support, organizational justice, and lifelong learning in healthcare specialists from Romania. *Medicina, 59*(7), 1352. https://doi.org/10.3390/ medicina59071352

Cohen, R.L. (1985). Procedural justice and participation. *Human Relations, 38*(7), 643–663. https://doi.org/10.1177/001872678503800703

Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 86*(2), 278-321. https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958

Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425–445. https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.425

Colquitt, J.A., Scott, B.A., Judge, T.A., & Shaw, J.C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100*(1), 110–127. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.09.001

Cordes, C.L., & Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review, 18*(4), 621-656. https://doi.org/10.2307/258593

Crawshaw, J.R., Cropanzano, R., Bell, C.M., & Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human Relations, 66*(7), 885–904. https://doi.org/10.1177/0018726713485609

Cropanzano, R., Rupp, D.E., & Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 88*(1), 160–169. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160

Daileyl, R.C., & Kirk, D.J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations, 45*(3), 305–317. https://doi.org/10.1177/001872679204500306

Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence. *Work, Employment and Society, 25*(1), 51–67. https://doi.org/10.1177/0950017010389239

Eisenberger, R., Cotterell, N., & Marvel, J. (1987). Reciprocation ideology. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*(4), 743–750. https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.4.743

Folger, R., & Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal, 32*(1), 115-130. https://doi.org/10.2307/256422

Francis, L., & Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement, 37*(4), 250–261. https://doi.org/10.1037/h0087260

Freudenberger, H.J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues, 30*(1), 159-165. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x

Fritz, C., & Sonnentag, S. (2005). Recovery, health, and job performance: Effects of weekend experiences. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(3), 187–199. https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.3.187

Guo, B., Qiang, B., Zhou, J., Yang, X., Qiu, X., Qiao, Z., Yang, Y., & Cao, D. (2021). The relationship between achievement motivation and job performance among Chinese physicians: A conditional process analysis. *BioMed Research International, 2021*: 6646980.https://doi.org/10.1155/2021/6646980

Gürbüz, S., & Mert, İ.S. (2009). Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik uygulaması: Kamuda görgül bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi, 42*(3), 117-139.

Hayes, A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach.* London: Guilford Press.

Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research, 41*(4p2), 1539–1554. https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x

Hobfoll, S.E. (1988). *The Ecology of Stress.* New York: Taylor & Francis.

Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: a new attempt to conceptualize stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524. https://doi.org/10.1037//0003-066x.44.3.513

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods, 6*(1), 53-60.

Jackson, S.E., Schwab, R.L., & Schuler, R.S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology, 71*(4), 630–640. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.630

Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2017). How workplace ostracism influences interpersonal deviance: The mediating role of defensive silence and emotional exhaustion. *Journal of Business and Psychology, 33*(6), 779-791. https://doi.org/10.1007/s10869-017-9525-6

Kalshoven, K., Den Hartog, D.N., & De Hoogh, A.H.B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly, 22*(1), 51–69. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007

Kee, D.M.H., & Chung, K.S. (2021). Perceived organizational injustice, job satisfaction,organizational commitment, and turnover intention: A study of MNCs in Malaysia. *International Journal of Business and Society, 22*(2), 1047-1065. https://doi.org/10.33736/ijbs.3781.2021

Kish-Gephart, J.J., Detert, J.R., Treviño, L.K., & Edmondson, A.C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior, 29*, 163–193. https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002

Knoll, M., Hall, R. J., & Weigelt, O. (2019). A longitudinal study of the relationships between four differentially motivated forms of employee silence and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(5), 572–589. https://doi.org/10.1037/ocp0000143

Kobanoğlu, M. S. (2023). Algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık aracılığıyla iş tatminine etkisinde işyeri arkadaşlığının düzenleyici rolü. *EKEV Akademi Dergisi,* (93), 308-329.

Kobanoğlu, M.S., & İşcan, Ö.F. (2023). İşyerinde dışlanmanın işgören sessizliğine etkisinde duygusal tükenmişliğin aracı rolü. *Journal of Economics Business and International Relations – JRBI, 2*(2), 258-281. doi.org/10.58654/jebi.1394027

Kristensen, T.S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K.B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress, 19*(3), 192–207. https://doi.org/10.1080/02678370500297720

Lee, S.E., Seo, J.K., & Squires, A. (2024). Voice, silence, perceived impact, psychological safety, and burnout among nurses: A structural equation modeling analysis. *International Journal of Nursing Studies, 151*, 104669. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2023.104669

Leiterr, M.P, & Maslach, C. (2024). Job Burnout. In L.E. Tetrick, G.G. Fischer, M.T. Ford, & J.C. Quick (Ed.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (3. Baskı, pp. 291-307) içinde. American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/0000331-015

LePine, J.A., LePine, M.A., & Jackson, C.L. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 883–891. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.883

LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 853-868. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853

Levy, P.E., & Norris-Watts, C. (2004). Organizational Justice. *Encyclopedia of Applied Psychology,* 731–735. https://doi.org/10.1016/b0-12-657410-3/00575-4

Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*(1), 101–120. https://doi.org/10.1348/096317905x39657

Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Maslach, C., & Schaufeli, W.B. (1993) Historical and conceptual development of burnout. In W.B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Ed.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 1–16). Washington DC: Taylor & Francis.

Mengistie, B.A., Azene, Z.N., Haile, T.T., Abiy, S.A., Abegaz, M.Y., Taye, E.B., Alemu, H.N., Demeke, M., Melese, M., Tsega, N.T., & Aragaw, G.M. (2023). Work-related burnout and its associated factors among midwives working at public hospitals in northwest Ethiopia: a multi-centered study. *Frontiers in Psychiatry, 14*, 1256063. https://doi.org/10.3389/fpsyt.2023.1256063

Milfont, T.L., Denny, S., Ameratunga, S., Robinson, E., & Merry, S. (2007). Burnout and wellbeing: Testing the Copenhagen burnout inventory in New Zealand teachers. *Social Indicators Research, 89*(1), 169-177. https://doi.org/10.1007/s11205-007- 9229-9

Milliken, F.J., Morrison, E.W., & Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1453–1476. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387

Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*(4), 705–725. https://doi.org/10.2307/259200

Morrison, E.W., See, K.E., & Pan, C. (2014). An approach-inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology, 68*(3), 547–580. https://doi.org/10.1111/peps.12087

Niehoff, B. P., & 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. https://doi.org/10.2307/256591

Noworol, C., Żarcyński, Z., Fąfrowicz, M., & Marek, T. (1993). Impact of professional burnout on creativity and innovation. In W.B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Ed.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 163–175). Washington DC, Taylor & Francis.

Özer, G., & Günlük, M. (2010). Örgütsel adaletin muhasebecilerin iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimine etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9*(2), 459-485.

Pasupuleti, S., Lambert, E.G., Srinivasa, S.R., Cluse-Tolar, T., & Jiang, S. (2023). The importance of organizational justice on job burnout among midwestern U.S. social workers. Studies in Clinical Social Work: *Transforming Practice, Education and Research, 94*(1), 67–89. https://doi.org/10.1080/00377317.2023.2249991

Perrewé, P.L., & McAllister, C.P. (2024). Examining the dynamics of major theories of occupational stress. In L.E. Tetrick, G.G. Fisher, M.T. Ford, & J.C. Quick (Ed.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (3rd ed., pp. 47-64). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/0000331-003

Pinder, G.G., & Harlos, H.P. (2001) Employee silence quiescence and acquiesce as responses to perceived injustice. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management,* (Vol. 20, pp. 331-369). http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3

Rai, A., & Agarwal, U.A. (2018). Workplace bullying and employee silence. *Personnel Review, 47*(1), 226–256. https://doi.org/10.1108/pr-03-2017-0071

Reb, J., Goldman, B.M., Kray, L., & Cropanzano, R. (2004). Avoiding the escalation of conflict: Procedural and interactional injustice call for different remedies. *SSRN Electronic Journal,* 1-30. https://doi.org/10.2139/ssrn.602781

Reb, J., Goldman, B.M., Kray, L.J., & Cropanzano, R. (2006). Different wrongs, different remedies? Reactions to organizational remedies after procedural and interactional injustice. *Personnel Psychology, 59*(1), 31–64. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00773.x

Robbins, J.M., Ford, M.T., & Tetrick, L.E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 235–272. https://doi.org/10.1037/a0025408

Roberts, K.H., & O'Reilly, C.A. (1974). Failures in upward communication in organizations: three possible culprits. *Academy of Management Journal, 17*(2), 205-215. https://doi.org/10.2307/254974

Sancar, O., & Bekaroğlu, Ş. B. (2020). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. Journal of Emerging Economies and Policy, 5(2), 99-107.

Schaufeli, W.B., & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis.* Philadelphia, Taylor & Francis.

Schaufeli, W.B., & Greenglass, E.R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & Health, 16*(5), 501–510. https://doi.org/10.1080/08870440108405523

Schmitt, M., & Dörfel, M. (1999). Procedural injustice at work, justice sensitivity, job satisfaction and psychosomatic well-being. *European Journal of Social Psychology, 29*(4), 443–453. https://doi.org/10.1002/(sici)1099-0992(199906)29:4<443::aid-ejsp935>3.0.co;2-c

Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R., & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) across occupational groups. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(1), 53-66. https://doi.org/10.1348/096317900166877

Shanafelt, T.D., Mungo, M., Schmitgen, J., Storz, K.A., Reeves, D., Hayes, S.N., Sloan, J.A., Swensen, S.J., & Buskirk, S.J. (2016). Longitudinal study evaluating the association between physician burnout and changes in professional work effort. *Mayo Clinic Proceedings, 91*(4), 422–431. https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.02.001

Skaalvik, E.M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education, 27*(6), 1029–1038. https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001

Skarlicki, D.P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal, 42*(1), 100–108. https://doi.org/10.2307/256877

Stoll, K., & Gallagher, J.A. (2018). Survey of burnout and intentions to leave the profession among Western Canadian midwives. *Women and Birth: Journal of the Australian College of Midwives, 32*(4), e441–e449. https://doi.org/10.1016/j. wombi.2018.10.002

Tabachnik, B. G. & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology, 61*(1), 37–68. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x

Tepper, B.J., Duffy, M.K., Henle, C.A., & Lambert, L.S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology, 59*(1), 101–123. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00725.x

Türk Dil Kurumu (2025). [Erişim Tarihi: 22 Şubat 2025] https://sozluk.gov.tr/

Tyler, T.R., & Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 115–191). San Diego, California: Academic Press.

Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1359– 1392. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384

Van Dyne L., & LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41*(1), 108-119. http://doi.org/10.2307/256902

Wang, C.-C., Hsieh, H.-H., & Wang, Y.-D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel Review,49*(9), 1845-1858. https://doi.org/10.1108/pr-04-2019-0147

Weiss, M., & Zacher, H. (2025). Still waters run deep: How employee silence affects instigated workplace incivility over time. *Journal of Business Ethics, (2025).* https://doi.org/10.1007/s10551-024-05903-9

Westman, M., Hobfoll, S.E., Chen, S., Davidson, O.B., & Laski, S. (2005). Organizational stress through the lens of conservation of resources (COR) theory. In P.L. Perrewé, & D.C. Ganster (Ed.), *Exploring Interpersonal Dynamics,* (pp. 167-220). New York, Elsevier.

Whiteside, D.B., & Barclay, L.J. (2012). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics, 116*(2), 251–266. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1467-3

Winwood, P.C., Winefield, A.H., & Lushington, K. (2003). The role of occupational stress in the maladaptive use of alcohol by dentists: A study of south Australian general dental practitioners. *Australian Dental Journal, 48*(2), 102–109. https://doi.org/10.1111/j.1834-7819.2003.tb00017.x

Woo, T., Ho, R., Tang, A., & Tam, W. (2020). Global prevalence of burnout symptoms among nurses: a systematic review and meta-analysis. *Journal of Psychiatric Research, 123*, 9–20. https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2019.12.015

World Health Organization. (2025). [Erişim Tarihi: 22 Şubat 2025] https://icd.who.int/browse/2025-01/mms/en#129180281

Xie, J.L., Schaubroeck, J., & Lam, S.S.K. (2008). Theories of job stress and the role of traditional values: A longitudinal study in China. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 831–848. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.831

Yeh, W.-Y., Cheng, Y., Chen, C.-J., Hu, P.-Y., & Kristensen, T.S. (2007). Psychometric properties of the chinese version of copenhagen burnout inventory among employees in two companies in Taiwan. International *Journal of Behavioral Medicine, 14*(3), 126–133. https://doi.org/10.1007/bf03000183

Yozgatlı, A. (2003). *Performansa Dayalı Eğitim Yönetimi Düşüncesinin Gelişimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Extended Abstract

The objective of this study is to contribute to understanding whether employees' perception of procedural injustice influences their feelings of occupational burnout, a stress factor affecting emotional health, and whether this effect varies through organizational silence. No prior publication has been found in the literature that simultaneously examines the three variables addressed in this study. The research findings are anticipated to enhance the understanding of the relationships between these variables. This study's theoretical framework is grounded in the Conservation of Resources (COR) theory (Hobfoll, 1989). COR theory posits that employees experiencing resource scarcity concerns will refrain from expending further resources, leading to reduced engagement (Hobfoll, 1988, 1989). According to this theory, stress arises when an individual's resources are threatened (Schaufeli & Enzmann, 1998). These resources encompass tangible objects valued by the individual, environmental resources such as socioeconomic status or perceived value in the workplace, personal characteristics like self-efficacy, self-esteem, energy, time, and resources (Perrewé & McAllister, 2024: 52; Fritz & Sonnentag, 2005).

The primary objective of this study is to investigate whether employee silence mediates the relationship between procedural injustice and occupational burnout. Based on the theoretical framework and empirical evidence in the literature, Hypothesis H1 has been formulated:

H1: Employee silence mediates the effect of procedural injustice on occupational burnout.

The sample of this research consists of blue-collar employees working in large-scale enterprises. Data were collected from participating employees using a convenience sampling method, yielding 450 responses. An examination of the demographic characteristics of the participants revealed that the number of males (335 observations) exceeded that of females (115 observations). Regarding age, the average age of the participants was found to be 28.9 years. The majority of participants were married (264 observations). Furthermore, 71% of the participants had an education level of high school or below.

To obtain the data for this study, a questionnaire comprising 19 items and 4 demographic variables was developed. Participants were asked to rate their agreement with the statements on a 5-point Likert scale. In the analysis process, it is evident that the data are reliable, as indicated by the reliability coefficients. To determine whether the data exhibited a normal distribution, the skewness and kurtosis values for the variables were examined, and it was determined that the data met the assumption of normality.

According to Confirmatory Factor Analysis (CFA) for the scales used in this study are the goodness-of-fit indices for all variables were within acceptable limits. This indicates that the constructs related to the variables are consistent and appropriate with the empirical data used in the analysis. The results of the reliability and validity analyses demonstrate that the data meet the necessary conditions for conducting the analyses.