

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN
ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YAVUZ ÜNLÜ

DANIŞMAN

YRD. DOÇ. DR. MEHMET ALİ HAMEDOĞLU

EKİM 2015

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN
ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YAVUZ ÜNLÜ

DANIŞMAN

YRD. DOÇ. DR. MEHMET ALİ HAMEDOĞLU

EKİM 2015

BİLDİRİM

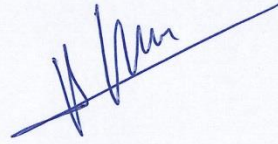
Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, çalıştığım kuruma ait hiçbir bilgi içermediğini, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim.

Yavuz ÜNLÜ

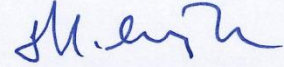
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI ÖRNEĞİ

“İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki” başlıklı bu yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

Başkan Doç. Dr. Mübin KIYICI
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı



Üye, Danışman Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı



Üye Yrd. Doç. Dr. Mustafa BAYRAKCI
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı



Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

02.11/2015 (İmza)



Doç. Dr. Halil İbrahim SAĞLAM

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu tezin başlangıç aşamasında şekillendirmemi sağlayan ve yönlendiren Doç. Dr. Erkan YAMAN'a ve yazım aşamasında benden yardımını ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleriyle bana daima yol gösteren danışman hocam Yrd.Doç.Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU'na değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca bu uzun ve yorucu tez yazım sürecinde beni sürekli destekleyen, maddi ve manevi olarak her daim yanımda olan aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yavuz ÜNLÜ

10 Ekim 2015

ÖZET

İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

ÜNLÜ, Yavuz

Yüksek lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Bilim Dalı

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU

Ekim, 2015. xvi + 108 Sayfa.

Bu çalışmada Bandırma İlçesinde görev yapan ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki sorgulanmaktadır. Öğretmenlerin demografik özellikleri ile örgütsel adalet ve örgüt sessizlik algıları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra örgüt adalet algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında herhangi bir etkileşim olup olmadığı istatistiksel yollar ile analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, görev yapılan okul, öğrenim durumu, kurumda çalışma yılı) ile örgütsel adalet algıları ve sessizlik düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığı sorgulanmıştır. Araştırmada bağımsız değişken olarak öğretim elemanlarının altı adet demografik özelliği ve kontrol soruları kullanılmıştır. Araştırmada bağımlı değişken olarak ise Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Gürpınar tarafından uyarlanan örgütsel adalet algısına yönelik geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik üç boyutta toplam 20 madde bulunmaktadır. Araştırmada bir diğer bağımlı değişken olan örgütsel sessizliği ölçmek için Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkiran tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği üç boyuttan ve toplam 15 maddeden meydana gelmektedir.

Çalışmanın örneklem grubunu Balıkesir ili Bandırma ilçesinde görev yapan 140'ı bayan ve 210'u erkek olmak üzere 350 gönüllü öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler değerlendirilirken değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek; şayet ilişki var ise bu ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla ilişkileri incelemeye yönelik anlam çıkarıcı istatistik tekniklerinden faydalanılmıştır. Araştırmada bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız

değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon, grupların karşılaştırılması söz konusu olduğunda ise, gruplar arası farklılıkların incelenmesine yönelik olarak t-testi (iki grup olması halinde) ve Anova (ikiden fazla grup varsa) uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve öğrenim durumlarına göre örgütsel adalet algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının görev yaptıkları okullara, mesleki kıdemlerine ve algıladıkları yönetim tarzlarına göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, çalıştıkları süreye, görev yaptıkları okullara, öğrenim durumlarına ve algıladıkları yönetim tarzlarına göre örgüt sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ölçeklerinden aldıkları puanlar korelasyon tablosunda incelendiğinde anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Alt boyutlar incelendiğinde, kabullenici sessizlik alt boyutu ile dağıtımsal adalet alt boyutu ($r=-,252$; $p<,01$) arasında düşük düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, savunmacı sessizlik ile işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları arasında (sırasıyla $r=-,207$, $p < ,01$; $r=-,248$, $p < ,01$), korumacı sessizlik ile etkileşimsel adalet arasında ($r=,149$; $p<.01$) düşük düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Örgütsel Adalet, Örgüt Sessizlik

ABSTRACT

THE PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL SILENCE LEVEL OF PRIMARY AND HIGH SCHOOL TEACHERS

ÜNÜ, Yavuz

Master Thesis, Educational Sciences Department, Educational Administration and Supervision Program

Oct, 2015. xvi + 108 pages.

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU

In this study, the relationship between perceived organizational justice and level of organizational silence of teachers in Bandırma province was questioned. The relationship between the teacher's demographic features and the sense of organizational justice and organizational silence was specified. Besides, whether there is an interaction between the perceived organizational justice and the organizational silence level was analyzed in statistically.

Whether there is a relationship between the demographic features (sex, age, school type s/he works in, educational background, time s/he spent in the property) of the teachers who participated in the study and their perceived organizational justice and the organizational silence level was examined. Six demographic features of the instructors and the control questions were used as independent variable in the study. As dependent variable, the scale which was developed for determining organizational justice by Niehoff ve Moorman (1993) and adapted by Gürpınar was used. In this scale, there are 20 items in 3 dimensions for determining organizational justice. As another dependent variable, the scale developed by Dyne, Ang ve Botero (2003) and adapted by Taşkıran, for measuring organizational silence level was used. The scale of organizational silence has 15 items and 3 dimensions.

The current study's sample group was composed 350 volunteer teacher (140 women and 210 men) who are working in Bandırma province of Balıkesir city. While evaluating the datas gathered in the study, determining whether there is a relationship between the variables; if there is, some inferring statictic techniques was used for analysing these relationships and their level and direction. To analyse the

relationship between a dependent variable and one or more independent variable, correlation test were applied. While comparing the groups, for analysing the differences between these groups T-test (if two groups) and Anova (if more than two groups) were applied in the study.

It was not found out a remarkable difference at the teachers perceived organizational justice according to their sex, age and educational backgrounds at the end of the study. It was seen that the teachers perceived organizational justice has remarkable differences according to their schools which they work, working years and the sense of management style in their schools. It was not found out a remarkable difference at the teachers organizational silence level according to their sex, age, working years, school type which they work, educationl backgrounds and the sense of management style in their schools at the end of the study.

When the points that participant teachers got from organizational justice and organizational silence scales analyzed in the correlation table, it was found out that there is a remarkable relationship. When sub-dimensions were analyzed, There is a low-level, positive and statistically meaningful relationship between distributive justice and acquiescent silence was found. Additionally, There is a low-level, positive and statistically meaningful relationship between defensive silence with procedural and interactional justice as similarly between prosocial slence and interactional justice was also seen.

Key words: Organizational Silence, Organizational Culture, Sakarya University.

İÇİNDEKİLER

Bildirim	iv
Jüri Üyelerinin İmza Sayfası.....	v
Önsöz.....	vi
Türkçe Özet	vi
İngilizce Özet.....	x
İçindekiler.....	xi
Tablolar Listesi.....	xiv
Şekiller Listesi.....	xvi
1. Bölüm, Giriş.....	1
1.1 Problem Cümlesi.....	3
1.2 Alt Problemler.....	3
1.3 Önem.....	3
1.4 Sınırlılıklar.....	4
2. Bölüm, Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar.....	5
2.1 Örgütsel Adalet.....	5
2.1.1 Örgütsel Adalet Kavramının Boyutları.....	7
2.1.1.1 Dağıtımsal Adalet	9
2.1.1.2 İşlemsel Adalet.....	10
2.1.1.3 Etkileşimsel Adalet.....	12
2.1.2 Örgütsel Adalet Teorileri	13
2.1.2.1 Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	14
2.1.2.1.1 Reaktif-İçerik Teoriler.....	15
2.1.2.1.1.1 Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı	15
2.1.2.1.1.2 Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	15
2.1.2.1.1.3 Crosby'nin Göreli Yoksunluk Teorisi.....	18
2.1.2.1.2 Proaktif-İçerik Kuramları.....	19
2.1.2.1.2.1 Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli.....	19
2.1.2.1.2.2 Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi.....	20
2.1.2.1.3 Reaktif - Süreç Teorileri.....	21
2.1.2.1.4 Proaktif Süreç Teorileri.....	22
2.1.2.2 Örgütsel Adaleti Açıklayan Diğer Modeller.....	23
2.1.2.2.1 Kişisel Çıkar (araçsal) Modeli.....	23

2.1.2.2.2 Grup Değeri Modeli	23
2.1.2.2.3 Bilişsel Atıf Modeli	24
2.2 Örgütsel Sessizlik	25
2.2.1 Örgütsel Sessizlik Türleri.....	28
2.2.1.1 Kabullenici (acquiescent) Sessizlik.....	29
2.2.1.2 Savunmacı (defensive) Sessizlik.....	31
2.2.1.3 Korumacı (prosocial) Sessizlik.....	33
2.2.2 Sessizlik Teorileri.....	34
2.2.2.1 Bilişsel Çelişki Teorisi	34
2.2.2.2 Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi.....	34
2.2.2.3 Vroom 'un Beklenti (bekleyiş) Teorisi.....	36
2.2.2.4 Sessizlik Sarmalı ve Örgütsel Sessizlik.....	37
2.2.2.5 Fayda Maliyet Analizi.....	38
2.3 İlgili Araştırmalar	39
2.3.1 Örgütsel Adalet Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	39
2.3.2 Örgütsel Sessizlik Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	40
2.3.3 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	43
3. Bölüm, Yöntem.....	45
3.1 Araştırma Modeli.....	45
3.2 Evren.....	45
3.3 Örneklem.....	46
3.4 Veri Toplama Aracı.....	47
3.4.1 Kişisel Bilgi Formu.....	48
3.4.2 Örgütsel Adalet Ölçeği.....	48
3.4.3 Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	50
3.5 Verilerin Analizi.....	52
4. Bölüm, Bulgular ve Yorumlar.....	54
4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	54
4.2 Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	56
4.3 Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	67
4.4 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki.....	77
5. Bölüm, Tartışma, Sonuç ve Öneriler.....	80
5.1 Tartışma.....	80

5.1.1 Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları.....	80
5.1.1.1 Cinsiyet Değişkeni Açısından.....	80
5.1.1.2 Yaş Değişkeni Açısından.....	81
5.1.1.3 Görev Yapılan Okul Değişkeni Açısından.....	82
5.1.1.4 Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından.....	82
5.1.1.5 Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından.....	83
5.1.1.6 Çalıştıkları Kurumlarda Algıladıkları Yönetim Tarzı Açısından.....	83
5.1.2 Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları.....	84
5.1.2.1 Cinsiyet Değişkeni Açısından.....	84
5.1.2.2 Yaş Değişkeni Açısından.....	84
5.1.2.3 Görev Yapılan Okul Değişkeni Açısından.....	85
5.1.2.4 Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından.....	85
5.1.2.5 Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından.....	85
5.1.2.6 Çalıştıkları Kurumlarda Algıladıkları Yönetim Tarzı Açısından.....	85
5.1.2 Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Açısından.....	86
5.2 Sonuç.....	88
5.3 Öneriler.....	90
5.3.1 Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler	89
5.3.2 İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler	91
Kaynakça.....	92
EK 1-Ölçek.....	104
EK 2-Araştırma İzin Belgeleri.....	107
Özgeçmiş ve İletişim Bilgisi	108

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Adaletin Bileşenleri.....	9
Tablo 2. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	14
Tablo 3. Sessizlik Türleri ve Örnekleri.....	30
Tablo 4. Örgütsel Adalet ile İlgili Faktör Sonuçları.....	49
Tablo 5. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Faktör Sonuçları.....	51
Tablo 6. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizleri.....	52
Tablo 7. Çalışmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımları.....	54
Tablo 8. Çalışmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Durumları.....	55
Tablo 9. Çalışmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Dağılımları	55
Tablo 10. Çalışmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Durumları.....	56
Tablo 11. Çalışmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri.....	56
Tablo 12. Örgütsel Adalete İlişkin Görüşler.....	57
Tablo 13. Cinsiyetin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına Etkisi.....	58
Tablo 14. Yaş Değişkeninin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına Etkisi.....	60
Tablo 15. Okul Değişkeninin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına Etkisi.....	61
Tablo 16. Öğrenim Değişkeninin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına Etkisi....	63
Tablo 17. Mesleki Kıdem Değişkeninin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına Etkisi.....	64
Tablo 18. Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlarda Algıladıkları Yönetim Tarzı Değişkeninin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına Etkisi.....	65
Tablo 19. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşler.....	68
Tablo 20. Cinsiyetin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Etkisi.....	69
Tablo 21. Yaş Değişkeninin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Etkisi.....	70
Tablo 22. Okul Değişkeninin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Etkisi.....	71
Tablo 23. Öğrenim Değişkeninin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Etkisi..	73

Tablo24. Mesleki Kıdem Değikeninin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Etkisi.....	74
Tablo 25. Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlarda Algıladıkları Yönetim Tarzı Değişkeninin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Etkisi.....	75
Tablo 26. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Korelasyon Tablosu...	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Adalet Teori ve Araştırmalarının Dört Dalgası.....	8
--	---

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Eğitim kurumlarının en temel amaçlarından birisi toplumun geleceğine yön verecek bireyler yetiştirmektir. Bu sebeple ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarının işlevselliği ve hedefleri toplumun geleceği açısından çok önemlidir. Eğitim kurumlarını oluşturan beş temel öğeden birisi olan öğretmen şüphesiz eğitimin amaçlarına ulaşmasında büyük rol oynamaktadır. Bu açıdan eğitimin kalitesi öğretmenlerin verimliliği ile doğru orantılıdır. Öğretmenlerin mesleki açıdan üretkenlikleri ve verimliliklerini artırmak için öncelikle öğretmenlerin kendi kurumlarına bağlı davranışlar içerisine girmeleri gerekir. İşte bu bağlılık davranışlarını sağlamak da okul yöneticilerinin tutum ve davranışları doğrultusunda gerçekleşir. Öğretmenlerin yüksek bir güdülenmeyle görevlerini yapmalarını sağlamak için kurum içinde ve dışında okul yöneticilerinin adil bir yönetim şekli sürdürerek öğretmenleri kurumlarını seven ve kurumları için çaba sarf eden kişiler haline dönüştürmesi gerekmektedir.

Örgütlerde çalışanların var olan performanslarını artırmak, etkili ve verimli hale getirmek örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için oldukça önemlidir. Çalışanların etkililiklerini ve performanslarını artırmak için örgüte bağlı tutum ve davranışlar içerisinde olmaları beklenmektedir. Yanı sıra; çalışanlar kendilerine adil davranılmasını istemektedirler. Yüksek adalet algısı çalışanlarda pozitif tutum ve davranışları da beraberinde getirir. Örgütler açısından olumlu sonuçları olan örgütsel bağlılık çalışanlarda örgütsel adalet duygusu yaratılarak arttırılabilmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet örgütsel bağlılık yoluyla bu tür olumlu davranışları etkileme potansiyeline sahiptir (Söyük, 2007).

Örgütlerde sessizlik, çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak

esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanabilir (Çakıcı, 2007). Okullarda öğretmenlerin duygu, düşünce ve sorunlarını rahatça ifade edemedikleri, okulda meydana gelen sorunları görmezlikten gelip susmayı tercih ettikleri, hem okul yöneticileri hem de meslektaşlarından aldıkları olumsuz eleştiriler çalışan karşısında sessiz kaldıklarını belirtmiştir. Böyle bir okul ortamında eğitim başarısından söz etmenin mümkün olmadığını belirtmiştir. Araştırmalar okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul hakkındaki fikir ve görüşlerini dikkate alarak yönetimin her türlü eleştiriye açık olması gerektiğini göstermektedir (Kahveci, 2010). Sessizlik anlayışının hakim olduğu, yaşanan problemlerin ve gelişim sağlayacak fikirlerin iletilmediği bir eğitim örgütünde gelişim ve değişimin olması beklenemez.

Toplumun geleceği ve temel dinamikleri açısından büyük bir öneme sahip olan okullarımızın sürekli gelişen ve öğrenen örgütler olmaları gerekmektedir. Okullarımızın ve onu oluşturan öğelerin gelişimi noktasında örgütün bütün bireylerinin katkısı ve öğretmenlerin bu katkıyı sağlayacak bir örgüt iklimine sahip bir ortamda çalışmalarını sağlamalıdır. Adil bir şekilde yönetildiğini düşünen öğretmen idari, yönetsel ve eğitim alanındaki mevcut olumsuzlukları yöneticisi ile paylaşmaktan çekinmeyecek, katkı sağlayacağını düşündüğü fikirlerini paylaşacak, kendisine ve fikirlerine değer verildiği algısı ile üretkenliği artacak ve böylece asli ürün olan eğitim ve kalitesi artacaktır. Aksi durumda; kendisine karşı adaletsiz davranışların olduğu algısını taşıyan öğretmen kurumdaki devamlılığını sağlamak, dışlanmadan ve taraflı olumsuz tepkilerden kaçınmak, kendisini ve iş arkadaşlarını korumak için problemlere karşı sessiz kalma gibi olumsuz davranışlar geliştirecek ve bu nedenle öğretmen motivasyonu, dolaylı olarak da onun ve okulun başarısı, gelişimi, değişimi olumsuz etkilenecektir.

Adalet ve sessizlik kavramlarının önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Bu kadar büyük öneme sahip bir örgütte gelişimi ve değişimi engelleyebilecek olan adalet algısı ve sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmeye dair araştırmaların yapılması büyük önem arz etmektedir. Bu araştırmada okullarımızda görevli öğretmenlerin adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarının ne düzeyde olduğu ve öğretmenlerin sessizlik düzeylerini ve alt boyutlarını ne oranda etkilediği demografik değişkenlerle beraber incelenmiştir.

1.1 PROBLEM

İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.2 ALT PROBLEMLER

1. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ne düzeydedir?
3. İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları;
 - a. cinsiyetlerine,
 - b. yaşlarına
 - c. öğrenim durumlarına,
 - ç. mesleki kıdemlerine,
 - d. görev yaptıkları okul türlerine,
 - e. okullarında algıladıkları yönetim tarzına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ne düzeydedir?
5. Öğretmenlerin kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlikleri ne düzeydedir?
6. İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri;
 - a. cinsiyetlerine,
 - b. yaşlarına
 - c. öğrenim durumlarına,
 - ç. mesleki kıdemlerine,
 - d. görev yaptıkları okul türlerine,
 - e. okullarında algıladıkları yönetim tarzına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3 ÖNEM

Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin değişkenliği okullarda örgütsel başarı veya başarısızlığı getirmektedir. Başarıyı yükseltmek için eğitim yöneticilerin, öğretmenlerin kendilerini güvende hissedebilecekleri, örgüt hakkında fikir ve görüşlerinin rahatlıkla ifade edebilecekleri, dağıtılan görev ve ödüllerin hakkaniyet esaslarına göre yapıldığı şeklinde algıladıkları bir atmosfer oluşturması gerekmektedir. Ülkemizde örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırma sayısı oldukça sınırlı olmakla beraber, iki değişkenin beraber incelediği araştırma sayısı birkaç makale ile sınırlı kalmıştır. Alan yazındaki bu eksiklik nedeniyle örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişki incelenmeye değer görülmektedir.

Örgütsel adalet algısı örgüt içerisindeki birçok değişkenden etkilenmekte ve çalışanları direkt olarak etkilemektedir. Adalet algısının düşük düzeyde olması çalışanlar üzerinde sessizlik davranışına yol açmakta, dolaylı olarak çalışanların performanslarını, örgüte olan bağlılıklarını, motivasyonlarını ve buna benzer birçok örgütsel özelliği etkilemektedir. Yapılmış olan bu çalışmanın, öğretmenler açısından eğitim kurumlarımızdaki adalet algısını ortaya koyarak, bu algının sessizlik düzey ve davranışlarını ne oranda ve nasıl etkilediğini tespit ederek, farkındalık yaratma etkisi ile eğitim yöneticilerinin davranışlarında olumlu bir değişikliğin meydana gelmesine yardımcı olacağına inanılmaktadır. Bu nedenle çalışmanın büyük bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

1.4 SINIRLILIKLAR

1. Bu araştırma 2014–2015 eğitim-öğretim yılında Balıkesir ili Bandırma ilçesinde bulunan, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan 350 öğretmenin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Elde edilen bilgiler ölçeklerdeki sorulara verilen cevaplarla sınırlıdır.
3. Araştırma literatür taramasından elde edilen bilgiler ile sınırlıdır.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 ÖRGÜTSEL ADALET

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın boyutlarından olan örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik kavramlarına değinilerek tanımlamaları yapılmış, alt boyutları açıklanmış ve teorilerine değinilmiştir. Bunu takiben örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet kavramı ilişkisi incelenmiştir. Sonrasında ise örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algısının eğitim kurumları açısından önemine değinilmiştir. Son olarak örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ile ilgili yurt içi ve yurt dışı çalışmalara yer verilmiştir.

Örgütsel adaleti tanımlayabilmek için öncelikle adalet kavramı üzerinde durmak gerekmektedir. Adalet; doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak yemezlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlara gelir. Her insan, kendi isteğine bağlı olmaksızın bir toplum içerisinde doğar ve yaşar. Bu noktada adalet, toplumsal bir varlık olan insanın bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen rehber olarak, çağdaş toplumlardaki en önemli konudur. Adaletin içeriği, hakları vermektir. Bu bağlamda, bireyler ya da insan grupları belli haklara sahiptir. En açık haklar; hizmetler, çıkarlar ya da para olarak görülmekle birlikte saygı, sadakat, itibar gibi sosyal içerikli olgular da bu haklar arasında yer almaktadır. İnsanı etkileyen hakların layığıyla dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her boyutunda etkilidir (Rebore, 2001: Akt. Tan, 2006).

Adalet en genel anlamıyla hakka uygunluk, haklı ile haksızın ayırt edilmesi demektir. Bu anlamda hem bir durumu, hem de insanların davranışlarını tanımladığı için ahlak ve din kurallarıyla da ilişkilidir. Kutsal kitaplarda adil (adaletli) olmaya ve

yöneticilerin adil karar vermelerine ilişkin bölümler vardır. Adalet, bir kavram olarak, insan davranışını ahlak açısından inceleyen ve eleştiren bir düşünceyi de içermektedir (Somerville, 1992: 25).

Plato'dan Aristo ve Rawl'a kadar pek çok filozof konu üzerinde çalışmıştır. Platon, adaleti en yüce erdemlerden biri, insanın ve devletin temel davranış kuralı olarak tanımlamıştır. Platon, adaletin en yüce toplumsal erdem olduğunu, işbirliğinin gerekli olduğunu, insanların birlikte yaşamasının doğal olduğunu, dolayısıyla adaletin de doğal olduğunu belirtmiştir. Bu düşünceler adaletin toplumları mutlu ettiği düşüncesine götürmektedir. Aristo da eşitlik kavramından yola çıkarak, bir hukuk düzeninin güçsüzleri koruduğu ölçüde adaletli olabileceğini ileri sürmüştür. Aristo'ya göre, adalet en yüksek insan başarısıdır (Somerville, 1992: 25).

Adalet, tüm insan ilişkilerinin özünü oluşturan kavramlardan biridir. İnsanların herhangi bir ilişkinin ne kadar adil olduğuna ilişkin değerlendirmeleri o ilişkinin niteliği ve sürekliliği üzerinde etkili öğelerden biridir. İnsanlar gereksinimlerinin sosyal gruplar içinde karşılar. Günümüzde ise, artık gereksinimler büyük örgütsel yapılar içinde karşılanmaya başlamıştır ve böylece örgütsel adalet kavramı karşımıza çıkmıştır (Atalay, 2004: 125).

1920'li yıllardan sonra gündeme gelen kavramlardan bir tanesi de sosyal adalet kavramıdır. Bu dönemden sonra örgütlerde insan davranışlarının ön plana çıkması, sendikal faaliyetlerin ivme kazanmasıyla birlikte çalışanlara yönelik sosyal haklar gündeme gelmiştir. Sosyal adalet; özellikle emeği ile geçinenlerin, yaşadıkları toplum içinde insan haysiyetine yaraşır bir asgari hayat standardına kavuşturulmasını sağlayacak şekilde yaratılan milli hasıladan pay almalarını garanti altına almaya yönelik uygulamalar bütünü olarak da tarif edilmektedir (Eroğlu, 2009: 42).

Örgütsel adalet farklı yazarlarca, pek çok farklı biçimde tanımlanmıştır. Örgütsel adalet; "iş yerinde adaletin, bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaya yarayan bir terim"dir (Greenberg, 1990: 398). Örgütsel adalet algıları, bireysel ve örgütsel sonuçlara olan etkileri nedeniyle örgütsel davranış yazınında tartışılan önemli konularından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Yürür, 2008: 296). Bu nedenle örgütsel adalet algısının örgütler tarafından çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Bireylerin örgütündeki adaletle ilgili algılamaları vardır (Özdevecioğlu, 2003a: 78).

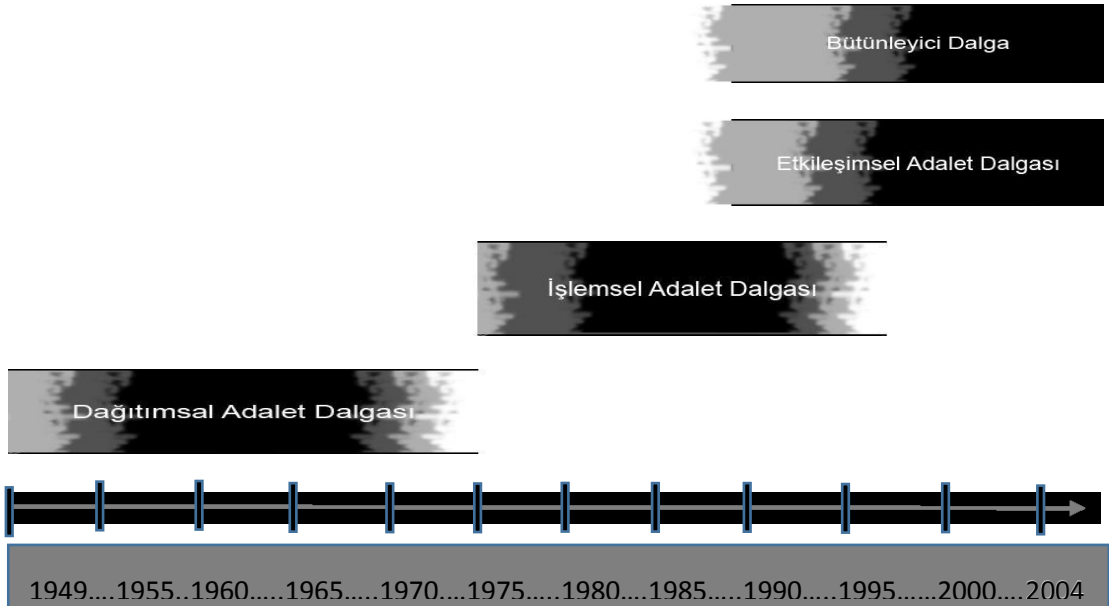
Buradan yola çıkarak örgütsel adaleti en temel anlamda “bireylerin örgütteki adalet sezgileri” olarak ifade edebiliriz (Söyük, 2007: 1). Örgütlerde adalet konusunun araştırılmasının son otuz yıldan uzun bir zamandır önem kazandığı görülmektedir. İşte 1960-1970’lerden beri iş ortamında dikkat edilen, önem verilen bir konu olarak adaleti açıklama ve tanımlama çabaları örgütsel adalet adı verilen yeni bir literatürün gelişmesine yol açmıştır. Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (ödül, ceza) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak izah edilmektedir (Çakmak, 2005).

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların temeli Adams’ın (1965) “Adalet Teorisi” diğer bir isimle “Eşitlik Teorisi”ne dayanmaktadır. Eşitlik Teorisi, Adams tarafından geliştirilmiş olup algılanan örgütsel adalet gibi konuların bilimsel temelini oluşturmaktadır (Gürbüz, 2007: 243). Adams’a (1965) göre, birey kendisinin gösterdiği gayret (girdiler) ve karşılığında elde ettiği sonucu (çıktılar), aynı iş ortamında başkalarının girdileri ve çıktıları ile oransal olarak karşılaştırmaktadır (Demir, 2007: 168). Elde edilen sonuç, aynı ya da benzer işleri yapan diğer çalışanların örgütten sağladığı yararlar ile de karşılaştırılmakta ve çalışanlar; buna göre yaptıkları karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler (Greenberg, 1990: 400-401). Çalışanlar eğer kendilerinin girdi-çıkıtı oranlarının diğerlerinin girdi-çıkıtı oranları ile eşit olarak algılandılarsa ortaya bir eşitlik çıkacak ve bunun sonucunda çalışanlar örgüte sundukları girdileri artıracak, işlerine karşı olumlu tutum geliştireceklerdir. Çalışanlar adaletsizlik sezdiklerinde ise, tatminsizlik duymakta ve bunun bir takım olumsuz sonuçları (kendi girdilerini azaltmak, sonuçları çarpıtmak, iş ortamından ayrılmak vb.) olmaktadır. Özetle, Adams’ın teorisi, çalışanların emekleri ile örgüte yaptıklarına inandıkları katkıya karşılık olmak üzere, elde ettikleri çıkarları başka örgütte çalışanların elde ettikleri ile kıyaslayacakları öngörüsüne dayanmaktadır. Bu öngörüden yola çıkarak çalışanların örgüte bağlılık ve değer katmalarında adalet algısının önemini vurgulayan çok sayıda araştırma yapılmıştır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 84).

2.1.1 Örgütsel Adalet Kavramının Boyutları

Örgütsel adalete ilişkin kuramsal yaklaşımlardaki farklılıklar nedeniyle, örgütsel adalet kavramı bütünleştirilmesi gerekli bir yapı haline gelmiştir. En önemli sorun, örgütsel adaletin farklı boyutlarının ne derecede birbirleriyle ilişkili olduğu ve aralarında nasıl ayırım yapılabileceğidir. Ancak, kuramların sayıca fazlalığı ve aynı temelden yola çıkılarak geliştirilmiş olmaları nedeniyle, birbirleriyle örtüşen veya birbirini içeren sonuçlar ortaya koymaları sınıflandırılmalarını güçleştirmiştir (Özen, 2002: Akt. Çöp, 2008). Örgütsel adalet kavramı, ilk önce örgüt ortamında ödül ve cezanın dağıtılıp dağıtılmaması ile açıklanmaya çalışılmış; sonra buna kuralların ve işlemlerin eşit uygulanıp uygulanmaması eklenmiş, en son olarak ise örgüt ortamında insan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin adil olup olmaması eklenerek açıklanmaya çalışılmıştır (Polat, 2007: 12).

Colquitt, Grenberg ve Zapata-Phelan (2005) örgütsel adalet tarihini Şekil 1’de görülen dört önemli dalga şeklinde düzenlemişlerdir. Her bir dalgadaki siyah bölge araştırmaların yoğun olduğu periyodları temsil etmektedir. İlk olarak, 1950-1970 arasını kapsayan dağıtım adaleti dalgası, kaynakların dağıtımının adilliğine odaklanmıştır. İşlemsel adalet dalgası, 1970’lerin ortalarında kök salmış ve 1990’ların ortalarına kadar devam etmiştir. Örgütsel adalet boyutlarının çeşitli yönlerini birleştirmek için çalışan etkileşimsel adalet dalgası, teorinin bir diğer akışıdır.



Şekil 1. Örgütsel Adalet Teori ve Araştırmalarının Dört Dalgası

Cropanzono vd. (2007), örgütsel adaletin bileşenlerini ve içeriklerini aşağıdaki gibi belirtmişlerdir.

Tablo 1. Örgütsel Adaletin Bileşenleri

1- Dağıtım adaleti: Sonuçların uygunluğu
Hakkaniyet: Çalışanların katkılara dayalı ödüllendirilmesi
Eşitlik: Her bir çalışana yaklaşık aynı ücretin sağlanması
İhtiyaç: Bireylerin kişisel gereksinimlerine dayalı yarar sağlanması
2- Prosedürel adalet: Dağıtım sürecinin uygunluğu
Tutarlılık: Tüm çalışanlara aynı şekilde davranma
Ön yargıdan uzaklık: Hiçbir kişi veya gruba ayrımcılık ve kötü muameleye tabi Tutulmaması
Doğruluk: Doğru bilgiye dayalı kararlar
Tüm ilgililerin Temsili: Uygun tarafları karara katma
Düzeltilme: Hataları düzeltmek için uygun bir süreç veya başka bir mekanizma Vardır
Etik: Mesleki davranış normları ihlal edilmez
3- Etkileşimsel adalet: Otorite şahıslardan görülen davranışların uygunluğu
Kişiler arası adalet: Çalışana onurlu, saygıyla ve nazikçe davranma
Bilgi Adaleti: Çalışanlarla ilgili bilgilerin paylaşımı

Literatürde örgütsel adaletin genellikle üç temel boyutta incelendiği görülmekte olup, bu çalışmada da bu boyutlarda ele alınacaktır.

2.1.1.1 Dağıtımsal adalet

Dağıtım adaleti, alanyazında ortaya çıkan ilk adalet boyutudur. Dağıtım adaleti çalışanların elde ettikleri sonuçları, karar verme süreçlerine bakmaksızın, ne derece adil olarak algıladıklarını ifade etmektedir (Konovsky, 2000).

Homans (1961), alışveriş ilişkisi içinde olan bireylerin yaptıkları yatırımlar oranında kar beklentisi içinde olduklarını ve bu beklentileri karşılandığı zaman adaletin gerçekleştiği algısına sahip olacaklarını savunmuştur. Yine Homans'a göre bireyler, karları yatırımlarından daha az olduğunda öfke ve daha fazla olduğunda ise suçluluk

duyarlar; her iki durumda da dağıtımsal adaletsizlik ortaya çıkar (Akt; Şahin, 2007: 185). Adams, dağıtım adaletini bir sosyal alışveriş veya etkileşimden elde edilen sonuçlarla ilgili algılanan adalet şeklinde tanımlar (Nowakowski ve Conlon, 2005: 3). Dağıtım adaleti, kısaca örgütte çıktıların dürüstçe paylaşılmasıdır (Lambert vd., 2007: 645).

Homans'ın çalışmalarını daha da ileri götüren Adams "eşitlik teorisi" ni ortaya atmıştır. Buna göre bir örgüt içerisinde çalışanlar, aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına eşitlik kuralına göre karar verirler. Eğer performans girdileriyle aldıkları çıktılar arasında bir eşitsizlik olduğunu algıarlarsa, aldıkları ödüllerin adil olmadığını düşünürler. Belirli bir kazanım adaletsiz olarak algılandığında, kişinin duyguları (öfke, mutluluk, gurur) ve sonuçta da davranışları (performans artışı veya gerileme) etkilenecektir (Cohen, Charash ve Spector, 2001).

Örgütlerde dağıtımsal adalet, dağıtımsal adalet kuramı, eşitlik kuramı ve görelî yoksunluk kuramı olmak üzere daha genel bir sosyal hareketten ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1990a). Bu üç kuramdan eşitlik kuramı dağıtımsal adaleti daha çok açıklamaktadır (Byrne ve Cropanzano, 2001).

Hem sosyal, hem de örgütsel bağlamda dağıtım adaleti, görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler, vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (Cohen, 1987). Paylaşılanlar ya da alınanlar, elle tutulur mallar olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller de olabilmektedir. Foa ve Foa'nın (1974) alınanlar olarak tanımladıkları altı kaynak: Hizmetler, sevgi, mallar, statü, bilgi ve paradır. Dağıtımsal adaletle en çok konu olan kaynağın ise para ve mallar olduğu belirtilmiştir (Cohen, 1987).

Dağıtım adaleti ile işlemsel adalet arasındaki temel fark dağıtım adaleti sonuçlarla ilgiliyken, işlemsel adalet örgütteki izlenen süreçlerle ilgilidir.

2.1.1.2 İşlemsel (prosedürel) adalet

Örgütsel adalet kapsamında dağıtım adaletinin yetersiz kaldığı noktaları açıklayarak dağıtımın ne şekilde gerçekleştirileceği sorununu konu alan boyut prosedür adaletidir. Prosedür adaleti kavramı yerine, zaman zaman "işlemsel adalet" ve "uygulamaya ilişkin adalet" kavramları da kullanılmaktadır (Baştürk, 2009: 54).

Thibaut ve Walker (1975), hukuk alanındaki yasal prosedürlerin alınan kararların toplum tarafından kabulündeki etkisi üzerinde çalışmışlardır (Greenberg, 1987: 14).

Thibaut ve Walker (1975)'in geliştirdiği “kontrol modeline” göre, kişilerin ne kadar adil karar verildiği ile ilgili değerlendirmeleri prosedürlerden elde ettikleri kazanımlara verdikleri tepkilerin önemli bir belirleyicisidir. Başka bir deyişle kişilerin elde ettiği kazanımlar kendi istedikleri gibi olmasa bile, bunların belirlenmesinde kontrole izin veren prosedürler mevcut olduğu takdirde bireyler kazanımlarını adil algılamaktadır (Colquitt ve diğerleri, 2001: 428).

Süreç ve karar kontrolü çalışanların işlemleri adil olarak algılayıp algılamamalarında önem taşımaktadır. Çalışanların, örgüt içinde karar alınırken kendini ifade edebilecek ve alınan kararlara itiraz edebilecek, işlerliği olan mekanizmaların olduğunu bilmesi önemlidir. Alınan kararların doğurduğu sonuçlar kendi lehine olmasa da, süreci kontrol ettiği algısı, durumu daha adil olarak algılamasına yol açar (Yıldırım, 2002: 37).

Verilen bir kararda dağıtılan çıktı bireyin istediğinden daha düşük olsa bile işlemsel adalet ile yerine getirildiğinden astlar tarafından kabul görecektir. Örneğin, çok düşük bir ücret artışı örgütün performans değerlendirmesi ve ödüllendirme işlemlere göre yapıldığı için bireyler tarafından tepki görmeyecektir (Niehoff ve Moorman, 1993: 535).

Thibaut ve Walker'in bu araştırmalarını örgütlere göre düzenleme yapanlar ise Folger ve Greenberg'tir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Folger ve Greenberg (1985), prosedür adaleti kavramını organizasyonlara uyarlayan ilk araştırmacılar olmuştur (Akt; İşbaşı, 2001: 51). Folger ve Greenberg (1985) çalışmalarında Thibaut ve Walker'in (1975) kavramlarını ve Leventhal'ın (1980) adil işlem kurallarını insan kaynakları yönetimiyle ilgili olan performans değerlendirme ve ücretlendirme konularına uygulamışlardır. Araştırmacılar, çalışanları ücretleri ve ölçütleri hakkında bilgilendirerek değerlendirme sürecine kattıklarında, haklılık alguların artabileceğini ortaya koymuşlardır (Şahin, 2007: 189).

Leventhal (1980), dağıtım sürecinin adil olarak algılanması için aşağıdaki altı kuralı tanımlamıştır (Colquitt ve diğerleri, 2005):

- Tutarlılık (Consistency): Prosedürler zaman ve kişiler arasında tutarlılık göstermelidir. Astarlar daima aynı kritere dayalı olarak değerlendirilmelidirler ve işlemler, her zaman ve her bireye tutarlı uygulanmalıdır.
- Ön yargılı olmamak (Bias suppression): Prosedürler kişilerin kendi çıkarları için mevcut önyargularından etkilenmemelidir.
- Doğruluk (Accuracy): Prosedürler mümkün olduğunca geçerli bilgilere dayanmalıdır. Bir karar alınmadan önce her mevcut enformasyon parçası göz önünde bulundurulmalı, doğru enformasyonun toplanması ve kullanılması sağlanmalıdır.
- Düzeltilebilirlik (Correctability): Herhangi bir şey açıkça yanlış ise yanlış olan şey ne olursa olsun herkes onu düzeltmek için çaba harcamalıdır.
- Temsil edilme (Representativeness): Bir karar alınmadan önce bu karardan etkilenecek herkesin kaygıları dikkatlice göz önünde bulundurulmalı ve paylaşırma süreçleri, tüm önemli alt grupların ve bireylerin kaygılarını dikkate almalıdır.
- Etik değerlere bağlılık (Ethicality): Etik ve ahlaki standartların hâkim olduğu paylaşırma, kaynak ayırma süreçleri uygulanmalıdır.

Prosedürel adalet daha küresel bir boyut ve daha geniş bir anlam (örgütsel boyutta) taşırken, dağıtımcı adalet daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılarla ilişkilidir. Dağıtımcı adaleti de belirlemesi açısından prosedürel adaletin örgüt yönetimi ve başarısındaki önemi son derece büyüktür (Doğan, 2004).

2.1.1.3 Etkileşimsel adalet

Bies ve Moag (1986) örgütsel adaletle ilgili yaptıkları araştırmalarda, bireylerin, işlemlerin ve sonuçların adil olmasına önem vermelerinin yanı sıra; işlemler uygulanırken karşı karşıya kaldıkları davranışların kalitesine karşı da duyarlı olduklarını fark etmişler ve örgütsel adaletin bir üçüncü yönü olan etkileşimsel adaleti keşfetmişlerdir (Cropanzano ve Greenberg, 1997).

İşgörenler, işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişim kurulması ve kararların açıklanması konusunda duyarlıdırlar ve bu iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentiler içindedirler (Bies ve Shapiro, 1987). Etkileşim

adaleti, karar alıcının biçimsel işlemlerin kabul ettirilmesi ve uygulanması sırasında sergilediği davranışların adillğine işaret etmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993).

Etkileşimsel adalet örgütteki kişiler arası ilişkilerin niteliğine vurgu yapmaktadır (Altinkurt ve Yılmaz, 2010: 467). Bir başka tanımla, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılanmasıdır (Moorman, 1991:847).

Greenberg etkileşimsel adaleti farklı iki boyuta ayırarak sınıflandırma yapmıştır. Bunlar kişilerarası adalet ve bilgisel adalettir. Greenberg'in kişilerarası adalet olarak isimlendirdiği boyut, sonuçlara karar veren otoriteler tarafından iş görenlere ne ölçüde duyarlılık, nezaket, ciddiyet, saygı gösterilerek ve değer verilerek davranıldığını yansıtmaktadır. Öte yandan bilgisel adalet olarak isimlendirdiği boyut ise kararlar alırken kullanılan işlemlerin niçin belli bir şekilde kullanıldığı ya da sonuçların niçin belirli bir tarzda bölüştürüldüğüne ilişkin bilgileri açıkça çıkaracak açıklamaların kişilere verilmesi ile ilgilidir (Karabay, 2004, Akt; Poyraz vd., 2009: 78).

Çalışanların etkileşim adaletini algılamaları, yöneticinin adil değer yargılarına sahip olup olmadığı konusunda net bir bilgi vermektedir. Sonuçların dağıtımını çoğu zaman yöneticilerin kontrolü dışında olabilmekte ancak çalışan, yöneticisini adil bulduğunda prosedürlerle ilgilenmeyecek ve etkileşim adaleti algısı yüksek çıkacaktır. Bu nedenle etkileşim adaleti, yöneticinin algılanan adaleti olarak da tanımlanabilir (Taşcıoğlu, 2010: 41).

2.1.2 Örgütsel Adalet Teorileri

Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı, Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Kuramı, Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı, Lerner'ın (1977, 1980) Adalet Güdüsü Kuramı, Thibaut ve Walker'ın (1975) işlemsel Adalet Kuramı, Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı örgütsel adalet kavramının örgütlere uyarlanması ile ortaya çıkmış örgütsel adalet kuramlarından bazılarıdır (Eker, 2006: 3).

2.1.2.1 Greenberg'in örgütsel adalet teorileri sınıflandırması

Greenberg (1987) tarafından bu kuramlar reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç ve proaktif süreç kuramları olmak üzere dörde ayrılarak incelenmiştir. Bu kuramların birçoğu dağıtım adaleti üzerinde durmuştur.

Reaktif teoriler adaletsizliğe gösterilen tepkileri incelerken, proaktif teoriler, bireylerin örgütte adaleti sağlamak üzere gösterdikleri çaba ve davranışlara odaklanmışlardır. Süreç boyutunda örgütsel kaynakların ve ödüllerin dağıtım sırasından işlemlerin adil bir yol izlenerek yapılıp yapılmadığı üzerinde durulurken; içerik boyutunda ise kazanımların adilliği üzerinde durulmuştur.

Greenberg (1987), örgütsel adalet teorilerini sınıflandırırken aşağıda yer alan tabloda olduğu gibi reaktif-proaktif, süreç ve içerik kuramların birbiriyle ilişkilendirerek incelemiştir.

Tablo-2 Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-içerik Teoriler (Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teoriler Prosedür Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory) (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-içerik Teoriler Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) (Leventhal, 1976a, 1980)	Proaktif-Süreç Teoriler Dağıtım Tercihi Teorisi (Allocation Preference Theory) (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Adaletle yönelik süreç yaklaşımı çeşitli çıktılarının nasıl belirlendiği üzerinde durur. Bu gibi araştırmalar örgütsel karar alma ve bu kararlara uygulamada kullanılan süreçlerin adilliği üzerinde durur. Aksine, içerik yaklaşımları çıktıların nihai dağıtımlarının adilliğinin kendisiyle ilgilenir. Bu bakış açıları, bireyler ve gruplar tarafından alınan çıktıların göreceli adilliğine işaret eder.

2.1.2.1.1 Reaktif-içerik teoriler (Reactive-Content Theories)

2.1.2.1.1.1 Homans'ın dağıtım adaleti kuramı

Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı ve Walster vd.'nin (1973) Eşitlik Kuramı reaktif-içerik kuramları arasında sayılmaktadır. Bu kuramlar örgüt içerisindeki adil olmayan uygulamalara karşı verilen tepkiler üzerinde durmuşlardır.

Reaktif-içerik kuramları içerisinde değerlendirilen Homans'ın (1961), Dağıtım Adaleti Kuramında insanlar gereğinden az ödüllendirildiği zaman öfke, gereğinden fazla ödüllendirildiklerinde ise suçluluk hissettiklerini savunmuştur (Akt; Yerlikaya, 2008: 13). Homans' a göre tüm sosyal etkileşimler bir tür değişimi ya da mübadeleyi içermektedir (Yılmaz, 2004: 12).

Homans (1961) dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığı, dağıtımda denkleğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmektedir. Buna göre dağıtım denkleğinin kazanç, yatırım ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmektedir (Çakır, 2006: 35). Adams'ın Eşitlik Teorisinin Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı'nın genişletilmiş şekli olduğu söylenebilir.

2.1.2.1.1.2 Adams'ın eşitlik teorisi

Adams'ın Eşitlik Teorisi, adalet konusu ile ilgilenen araştırmacıların en çok ilgilendikleri konulardan birisidir. Katkı, kazanım ve referans olmak üzere üç temel unsur üzerine kurulan Eşitlik Teorisi; kişilerin kendi kazanım ve katkıları, başkalarının kazanım ve katkıları ile karşılaştırdıklarını ve sonra bu ilişkilerin adillliğini bir oran dâhilinde değerlendirdiklerini ifade eder (Bretz, Milkovich ve Read, 1992). Burada “başkası” ile ifade edilmek istenen, karşılaştırılan kişidir ve birey kendini herkesle karşılaştırabilir. Ancak bireyin kendini karşılaştıracığı kişiyi seçerken cinsiyet, kıdem, statü, eğitim veya uzmanlık gibi birtakım değişkenlere bağlı olarak kendisine benzer kişiyi referans olarak seçtiği görülmektedir (Çakmak, 2005). Bu teoriye göre, bir örgütte çalışanlar, aldıkları ödüllerin adil olup

olmadığına eşitlik kuralına göre karar verirler. Çalışanlar, işleri için ortaya koydukları performans girdilerini, bunların karşılığında almış oldukları ödül çıktıklarıyla karşılaştırırlar. Eğer performans girdileriyle aldıkları çıktılar arasında bir eşitsizlik olduğunu algıarlarsa, aldıkları ödüllerin adil olmadığını düşünürler. Performans girdileri ve çıktıkları oranında yaşanan eşitsizlik algısı, bireylerde negatif bazı duyguların oluşması sonucunu doğurur ve bireylerin girdi/çıktı oranında eşitliği sağlamak için bazı davranışlarda bulunmasına neden olur. Eşitsizlik algısına dayalı negatif duygular, bireylerin hak ettiklerini düşündüğünden daha fazla veya daha az ödüllendirildiği durumlarda yaşanır (Tan, 2006; Çakmak, 2005; Beugre, 2002). Örneğin; Gilliland (1993) işgören seçim sistemlerinin adaleti üzerine yapmış olduğu çalışmada bir iş başvurusu için olumlu beklentiler içinde bulunan ve kendi girdilerini o iş için uygun gören adayın, işe girememesi durumunda yaşadığı eşitsizlik algısından dolayı başvurduğu işi ya da firmayı kötüleme yoluna giderek, bilişsel ya da davranışsal olarak eşitsizlik algısını ortadan kaldırmaya çalışacağını belirtmiştir. Beklenenden fazla ödüllendirmenin olması ise çalışanlarda suçluluk ve tatminsizlik duygularının gelişmesine neden olur. Örneğin beklemediği halde maaş artışı alan çalışan, hissettiği bu suçluluk duygusundan kurtularak eşitlik durumuna geri dönmek amacıyla, çalıştığı firma için belirtilen iş tanımlarının dışında fazladan çaba gösterebilir.

Adams (1965: Akt. Çakmak, 2005) eşitsizlik algısına kapılan çalışanların, durumu kendi lehine çevirmek için altı değişik yola başvurduklarını belirtmektedir. Bunlar:

- Çalışanların, kendi yatırımlarını ve katkı oranlarını değiştirmeye çalışması,
- Çalışanların, (bilişsel olarak katkı ve kazanımları bozarak) kazanımlarının değişmesini sağlayacak şekilde davranması,
- Çalışanların, kazanımlara ilişkin algılarını çarpıtması,
- Çalışanların, diğerlerinin elde ettiği kazanımları ve yatırımları bilişsel olarak bozması,
- Çalışanların, ortamdaki fiziksel çevreden uzaklaşması,
- Çalışanların, karşılaştığı standardı, kişiyi ya da grubu değiştirmesidir

Adams'ın eşitlik kuramının örgütsel davranış alanında çalışan akademisyenlerce benimsenmiş olmasının en önemli nedeni, çalışanların örgüte katkıları ile bu

katkılarına ait sonuçların iş yaşamı ile ilgili kavramlarla ve ölçülebilir olarak tanımlanmış olmasıdır (Atalay, 2007). Ancak ücretten başka pek çok kazanımın bulunmasına rağmen Eşitlik Teorisi ile ilgili yapılan çalışmaların sadece ücret konusuna odaklanması ve diğer ilgili kazanımları içermemesi, teorinin çalışma koşullarındaki kullanımını sınırlamaktadır. Ancak bu sınırlılığın rağmen Eşitlik Teorisi, çalışanların ücret hakkındaki tutumlarını tahmin etmeye ve açıklamaya yardım eden bir model sağlaması, çalışma ortamında karşılaştırmaların önemini vurgulaması, dağıtım adaleti çalışmalarına temel teşkil etmesi bakımından çok önemli görülmektedir (Çakmak, 2005).

Adams, en fazla katkıda bulunanın en fazla kazanımı elde etmesi olarak ifade edilen hakkaniyet kavramı (equity) üzerinde durmaktadır. Ancak araştırmacılar, daha sonra yapılan çalışmalarda, kazanımların dağıtımının adilliyini belirlemede hakkaniyetin tek kural olmadığını ve kişilerin hakkaniyetten başka kural ve ilkelere de dikkat ettiklerini saptamışlardır. Bu diğer dağıtım kurallarını ise Leventhal'in Adalet Yargı Modeli (Justice Judgement Model) açıklamaktadır (Çakmak, 2005).

Eşitlik teorisine göre, düşük ücret alan işçiler eşit ücret alan işçilere göre daha az üretken olmalıdırlar ve daha az iş tatmini yaşamalıdır. Yüksek ücret alan işçiler eşit ücret alan işçilere göre daha fazla üretken olmalı ve daha fazla iş tatmini yaşamalıdır (Greenberg, 1987: 11).

Adams, bu kuramında iki değişkenden bahseder; yatırımlar (inputs) ve sonuçlar (outputs). Yatırımlar; eğitim düzeyi, deneyim, performans ya da yaş gibi çalışanın örgüte yaptığı katılardır. Sonuçlar ise kişinin yatırımlar karşılığında elde ettiği ücret, terfi, tanınma, sorumluluk ya da iş güvenliği gibi kazançlardır. Bireyler, örgüte ne verdiklerine bağlı olarak (yani yatırımlarına göre), elde edecekleri sonuçlara ilişkin çeşitli beklentilere sahip olurlar (Irak, 2004: 28). Örgütün bu girdi ve çıktıları çalışanların dağıtım adilliyi konusunda varacağı yargılarda önemli rol oynamaktadır. Örgütteki bireyler bu kaynakları göz önüne alıp bir karşılaştırma yaparak adilliyeye ilişkin bir sonuca varmaktadır.

Adams bir çalışanın kendi katkı – kazanım oranı ile diğer karşılaştırılanın katkı – kazanım oranı arasında bir eşitlik olduğu takdirde tatmin olacağını öngörmektedir. Bu durum aşağıdaki gibi özetlenebilir (Yürür, 2009: 182).

KAZANIMLAR A = KAZANIMLAR B

KATKILAR A

KATKILAR B

Bu formülde ortaya çıkabilecek bir eşitsizlik, adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin bir diğerine göre daha avantajlı duruma geçtiğini göstermektedir (Yavuz, 2010: 7). Eşitlik Kuramı, örgüt bireylerinin işe ilişkin davranışlarının anlaşılması bağlamında önemli katkılar sağlamıştır. Hissedilen eşitlik durumları, çalışanların işe ilişkin davranışları ile ilgili planlarını ve iş çevresine ilişkin tepkilerini yakından etkileyebilmektedir (Şimşek vd., 2001: 134).

Adams'ın Eşitlik Teorisi sadece kaynakların dağıtımını üzerinde durması, dağıtım süreçleri ve haksız uygulamalara verilen tepiler üzerinde durmadığı için araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir.

2.1.2.1.1.3 Crosby'nin görelî yoksunluk teorisi

Reaktif-içerik kuramları arasında sayılabilecek diğer bir kuram da Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisidir (Relative Deprivation Theory). Teoriye göre, bireyler aldıkları ödüllerin, karşılaştırma yaptıkları diğerlerinin aldıkları ödülünden daha az olduğunu tespit ettiklerinde yoksunluk hissi yaşamaktadırlar (Cowherd ve Levine, 1992, Akt; Yürür, 2009: 185). Crosby'e göre yoksunluk kesin değil, değişken bir kavramdır. Crosby, iş görenlerin kendilerini belirli bir standarttaki iş görenlerle kıyasladıklarında mağdur ya da adaletsiz hissettiklerini belirtmiştir. Crosby, görelî yoksunluğun iki farklı anlamından bahsetmiştir. İlki bireyin olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığında hissettiği duygu diğerleri ise algılanan adaletsizliği oluşturan karşılaştırmaların açıklanmasıdır (Irak, 2004: 27).

Bir diğer reaktif-içerik teorisi de Berger ve arkadaşları tarafından ortaya atılan ve eşitlik teorisinin bir çeşidi olan statü değeridir. Bu formülasyona göre, bir kişinin eşitsizlik ile ilgili duyguları ve eşitsizliğe yönelik reaksiyonları belirli bir diğer kişiye göre yapılan karşılaştırmalardan ortaya çıkmaz ("yerel karşılaştırma" olarak da bilinir), genel bir diğer kavramıyla yapılan karşılaştırmalardan (referans karşılaştırma olarak bilinir) ortaya çıkar (Greenberg, 1987: 12). Bu yaklaşıma göre birey karşılaştırma yaparken bulunduğu statüyü göz önüne alır ve değerlendirmesini benzer durumdaki bireyler ile karşılaştırarak yapar.

2.1.2.1.2 Proaktif-içerik kuramları

2.1.2.1.2.1 Leventhal'ın adalet yargı modeli

Proaktif-içerik kuramları arasında değerlendirilen modellerden bir tanesi Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Modeli'dir. Bu model Adams'ın belirttiğinin aksine, kişilerin kazanımlarının adillliğini sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini, farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını benimseyebildiklerini göstermektedir. Burada ilk kez sistemin adil olması üzerinde durulmuştur. Leventhal'a göre bireyler, sosyal uyumun sağlanması için eşit ödül dağıtımlarının olması gerektiğini inanırken, yüksek performansın sağlanması için sistemin önemli olduğunu düşünmektedirler (Irak, 2004: 30).

Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet (equity), eşitlik (equality) ve ihtiyaç (need) olmak üzere üç şekilde ifade etmiştir (Chan, 2000; Greenberg, 1987).

Hakkaniyet kuralı, araştırmalarda incelenen en eski dağıtımsal adalet ölçütüdür ve girdi ile çıktı arasındaki oranla ilgilidir (Wendorf, Alexander ve Fresone, 2002). Kişilerin kazanımlarının katkılarına göre belirlenmesi, hakkaniyet kuralı olarak açıklanmaktadır. Hakkaniyet kuralına göre birey, kazanımlarının adillliğini katılımına göre değerlendirir. Bu nedenle hakkaniyet kuralına "katılım kuralı" da denmektedir. Bu yaklaşıma göre, belirli amaçların gerçekleştirilmesi, belirli adalet ilkeleri çerçevesinde olmaktadır (Greenberg, 1990). İnsanlar hakça olanın ne olduğuna karar verirken, amaçları çerçevesinde bu kurallara belirli ağırlıklar verirler ve bu ağırlıklar farklı koşullara göre değişiklik gösterir (Atalay, 2007). Örneğin; verimliliğin asıl hedef olduğu örgütlerde temel yaklaşım olarak kullanılan hakkaniyet kuralının, performansı en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan örgütlerde temel alındığı görülmektedir (Greenberg, 1990). Çalışanlara, satılan ya da üretilen ürün miktarına göre pirim verilmesi örnek olarak gösterilebilir.

Eşitlik kuralı, örgüt üyelerinin aynı kadere sahip olduğu duygusunu vurguladığından dayanışmayı arttırmaktadır (Kabanoff, 1991). Bu nedenle örgütler; grup birliğini önemli, yardımlaşma ve uyumu asıl hedef olarak gördüklerinde eşitlik kuralını temel alırlar. İhtiyaç kuralına göre ise ödüller, bireylerin ihtiyaçları temel alınarak verilir (Beugre, 2002; Linkey ve Alexander, 1998). Maddi durumu iyi olmayan öğrencilere

burs verilmesi bu kurala örnek gösterilebilir. Örgütlerin dağıtım kararlarında ihtiyaca dayalı bir yaklaşım benimsemesi ile ilgili çok az çalışma yapıldığı görülmektedir. Sosyal sorumluluk ilkesi, ihtiyacı olan kişiye yardımı mecburi kılmasına rağmen, kazanımların dağıtılmasında ihtiyaç kuralının göz önüne alınmasının kişilerce eşitlik ve hakkaniyet (katılım) kuralları kadar adil algılanıp algılanmadığı çok da açık olmayan bir konudur (Lamm ve Schwinger, 1983).

Dağıtım kuralını, dağıtımı yapanın amacı belirler. Dağıtımı yapanın amacı üretkenlik ise, kural hakkaniyettir. Uyum sağlama amacı varsa, kural eşitliktir. Amaç, grubun daha az şanslı olan üyelerini memnun etmek olduğunda ise, kural ihtiyaçlardır (Beugre, 2002). Daha çok maddi çıktılarının sonucu olan dağıtımsal adalet, ücret memnuniyetinin doğrudan belirleyicisi olmakla beraber, bu memnuniyet sonucunda dolaylı olarak örgütsel adanmışlığın da belirleyicisi olabilir (Rahim, Magner ve Shapiro, 2000).

Algılanan örgütsel adaletle ilgili bu yaklaşımlara yöneltilen en önemli eleştiri, dağıtım üzerinde odaklanmış olmalarıdır. Adalet açısından bakıldığında dağıtımın nasıl olduğu kadar, dağıtım kararlarının nasıl verildiği de önemlidir. Bu noktada işlemsel adalet kavramı önem kazanmaktadır (Folger ve Martin, 1986).

2.1.2.1.2.2 Lerner'in adalet güdüsü teorisi

Diğer bir proaktif içerik teorisi ise, Lerner (1977)'in daha ahlaki bir teori olan Adalet Güdüsü Teorisi'dir. Lerner, Leventhal'a karşı çıkararak adaletin insanların en önde gelen uğraşlarından biri olduğunu ve adaletin kâr artırma amacıyla araştırılmasının mistik bir hayal olduğunu savunmuştur (Greenberg, 1987: 13). Teoriye göre, dağıtım uygulamaları, orantılı eşitlik olasılığı ötesinde bir konudur ve dört ilke açıklanabilir; (a) rekabet; dağıtım bireylerin performansına bağlı olması ile ilgilidir. (b) eşitlik; dağıtımların eşitliği ile ilgilidir, (c) eşit paylaşım; dağıtımların görece katkılara göre yapılması ile ilgili ilkedir; (d) Marksist adalet; dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılması ile ilgili olan ilkedir. (Yürür, 2009: 186).

.Kısaca, Adalet Güdüsü Kuramına göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi onun gereksinimlerini göz

önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır. Tam tersi, arkadaşlıkların söz konusu olmadığı durumlarda ise kişiler eşitlik (parity) veya eşit temelli paylaşım (equity) ilkelerini uygulayacaklardır (Greenberg, 1987: 13). Leventhal ve Lerner'in teorileri birbirinden farklı gibi dursa da her iki teori de adil olmayan dağıtımlarda bireylerin nasıl tepki verecekleri üzerinde durduğu için proaktif içerik teorileri içerisinde değerlendirilmektedirler.

Greenberg, reaktif-içerik teorileri ve proaktif-içerik teorilerini kazanımların dağıtılması konusundaki adil uygulamalara iş görenlerin tepkileri ve iş görenlerin kazanımların dağıtımında adaleti sağlama çabalarını ele aldıkları için dağıtım adaletini açıklayan teoriler olarak ele almıştır (Chan, 2000: 72).

2.1.2.1.3 Reaktif - süreç teorileri

Greenberg'in sınıflandırdığı adalet teorilerinin üçüncüsü olan reaktif süreç teorileri, kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliği ile ilgilenmektedirler. Bu teoriler kaynağını hukuktan almıştır (Söyük, 2007: 41). Reaktif Süreç Teorilerinin kaynağı John Thiabut ve Laurens Walker'in çeşitli mahkemelerdeki incelemeler sonucunda mahkeme süreçlerini değerlendirerek ortaya koydukları "Prosedürel adalet" kuramına dayanmaktadır.

John Thiabut ve Laurens Walker, çeşitli mahkemelerdeki yargılamaları incelemişler ve bu esnada iki önemli aşama belirlemişlerdir. Bunlardan bir tanesi karar aşaması diğeri ise süreç aşamasıdır. Teoriye göre, hukuki olaylarda verilen karar ister olumlu ister olumsuz olsun eğer süreç kontrolünü içeriyorsa sonuç taraflar açısından adil algılanacaktır (Greenberg, 1987: 13).

Hukuk platformundan sıyrılarak, örgütsel davranış açısından bakıldığında da karar ve süreç kontrolü kavramlarının ayrı tutulması ya da başka bir deyişle dağıtımın ve dağıtıma karar verme sürecinin birbirlerinden ayrı ele alınmaları anlamlı gözükmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde, karar alma sürecinde gereken ölçüde temsil edilmelerine, alınan kararlarda yeterince gözetilmelerine, kendilerini ifade edebilmelerine, alınan kararları sorgulamalarına veya bu kararlara itiraz etmelerine imkân tanıyan mekanizmaların bulunduğunu bilmeleri önemlidir (Karaeminoğulları, 2006: 18). Yapılan çalışmalar; bireylere karar konusunda söz hakkı verildiğinde,

sürecin daha adil olarak algılandığı; işlemsel adalet algısının da bireyin örgütsel adanmışlık düzeyini ve yöneticilerinden memnuniyetini belirlediği sonucunu vermiştir (DeConinck ve Stilwell, 2004).

Reaktif-süreç teorileri iş görenlerin karar alma sürecindeki adil olmayan süreçlere nasıl tepki verdikleri üzerine odaklanmaktadır. Bu nedenle Thibaut ve Walker'ın teorisi reaktif-süreç teoriler arasında değerlendirilmektedir.

2.1.2.1.4 Proaktif süreç teorileri

Bu kategori içinde, baskın kuramsal görüş, Leventhal, Karuza ve Fry'in (1980) Dağıtım Tercihi Kuramıdır (Prosedür Tercih Modeli). Bu kuram, Leventhal'ın adalet yargılama modelini temel alarak geliştirilmiş ve dağıtım davranışının genel bir modeli olarak sunulmuştur. Ancak, dağıtım kararlarından çok, özellikle işlemlerle ilgili kararlara uygulandığından proaktif süreç kuramları kategorisinde yer almıştır. Kısacası, proaktif-süreç kuramları ile insanların adaleti sağlamak için ne tür işlemleri uygulayacakları araştırılmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

Leventhal, Karuza ve Fry, adaletin sağlanmasına yardım edebilecek sekiz prosedür tanımlamışlardır. Bunlar (Greenberg, 1987: 15):

- İşgörenlere karar verenleri seçme olanak sağlamak,
- Tutarlı kuralları takip etmek,
- Doğru bilgiye dayalı olmak,
- Karar verme sürecinin yapısını tanımlamak,
- İşgörenleri önyargıdan korumak,
- İşgörenlerin bilgi edinmesini sağlamak,
- Prosedürlerde değişiklik yapmaya olanak sağlamak,
- Etik standartlara dayalı olmaktır.

Prosedürlerin adilliği, bu ölçütlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Greenberg, 1990b: 404).

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda reaktif-içerik yaklaşımlarından proaktif-süreç yaklaşımlarına doğru ilgi vardır.

2.1.2.2 Örgütsel adaleti açıklayan diğer modeller

Greenberg'in örgütsel adalet teorileri sınıflandırılması dışında da örgütsel adaleti açıklayan bazı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden Kişisel Çıkar, Grup Değeri, Bilişsel Atıf, Adalet Teorileri modelleri açıklanmıştır.

2.1.2.2.1 Kişisel çıkar (araçsal) modeli

Kişisel Çıkar Modeli'nde kişilerin bireysel kazanımlarıyla yakından ilgilendikleri, bu nedenle kazanımların belirlenmesinde rol oynayan süreçler üzerinde kontrol sahibi olmak istedikleri ifade edilmiştir. Bu modelde bireyler aslında prosedürleri bir araç olarak kullanmaktadır. Bireyler uzun vadede prosedürlerin daha çok yarar getireceğini düşünmektedir.

Thibaut ve Walker, kişilerin yüksek düzeyde süreç kontrolüne sahip olmalarının, karar kontrolünden yoksun olsalar bile adalet algılarını arttırdığı yönünde bulgular elde etmişlerdir. Çalışanlar tarafından istenen düzeydeki kazanımlar adalet algısı oluştururken, istenmeyen kazanımlar adaletsizlik algısı yaratmaktadır (Taşçıoğlu, 2010: 48).

Bireylerin adaletle neden ilgilendikleri sorusu her zaman ilgi uyandırmaktadır. Kişisel çıkar modelinde adalet ekonomik veya daha farklı açılardan çıkar aracı olarak görülmektedir.

2.1.2.2.2 Grup değeri modeli

Lid ve Tyler'in (1988) ortaya koyduğu Grup Değeri Modeli Kişilerin adaletle neden ilgilendikleri konusuna farklı bir bakış açısı getirmektedir. Daha sonraları "ilişkisel model" olarak adlandırılan Grup Değeri Modeli'ne göre insanlar grup üyeliğine değer verir ve prosedürel adalet insanları grup üyeliği ve değerlilik hissi ile bir birine başlar. Yapısal prosedürel adaletle göre kişiler arası prosedürel adalet işçilere organizasyon veya karar vericilerin grup üyelerine önem verdiklerini kolaylıkla ve doğrudan gösterir (Schappe, 1998: 501).

Bu modele göre kişiler, bir grubun üyesi olmayı ve gruplarıyla uzun süreli ilişkiler kurmayı isterler. Grup üyeliği, insanların sosyal yaşamının önemli bir kısmıdır ve

insanlar doğaları gereği bir grubun üyesi olmaya ihtiyaç duyarlar. Çünkü bireyler, grup üyeliğini sosyal statü ve özsaygıyı elde etmede bir araç olarak görürler (Konovsky, 2000).

Kişiler sosyal statülerini, değerlerini ve buna bağlı olarak adalet algıları üç ilişkisel unsura göre değerlendirmektedirler. Bu unsurlar; tarafsızlık, güven ve konumdur. Kişi, grup içerisinde saygı duyulan ve değer verilen bir üye olduğuna inandığında, prosedür adaleti algısı da yüksek olacaktır (Konovsky, 2000: 494).

Kontrol modeli kazanım odaklı bir yaklaşımken, grup değeri modelinin ilişki odaklı bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Ancak bazı araştırmacılar, hem kontrol hem de grup değeri modelinin kazanım odaklı olduğunu iddia etmektedirler. Grup değeri modelinin kazanım odaklı olduğu düşünülse bile, kontrol modelindeki kazanımlar maddi ve ekonomik niteliklere sahipken, grup değeri modelindeki kazanımların ise kişinin grup içindeki kimliği ile ilgili olduğu ve sosyal bir nitelik taşıdığı görülmektedir (Çakmak, 2005).

Grup Değeri Modeli, Kişisel Çıkar Modeli gibi araçsal olmayıp kişiler arası ilişkiyi temel alan bir yaklaşımdır. Grup değeri modeli adalet algısına farklı bir bakış açısı getirerek prosedürlerin uygunluğunun bireylerin adalet algılarını açıklamada yetersiz olduğunu belirtmiş ve sosyal ilişkilerin, grup tarafından bireye verilen değer de adalet algısında önemli rol oynadığı ortaya koymuştur. Grup Değeri Modeli (Group Value Model), her ne kadar işlemsel adalet boyutunu açıklayıcı modeller içinde yer almış olsa da esasen etkileşim adaleti boyutunu açıklar niteliktedir.

2.1.2.2.3 Bilişsel atıf modeli

Bilişsel Atıf Teorisi Folger (1986) tarafından geliştirilmiştir. Bu teori göreceli yoksunluk teorisi ve eşitlik teorisi üzerinde genişlemekte ve iş çıktıları ile alakalı göreceli tatmini açıklamaktadır. Bu teori öncülü olan reaktif içerik merkezini genişletmekte ve iki tür reaksiyon arasındaki ayırmadan bahsetmektedir: birincisi tatmin/tatminsizlik duygularına götüren göreceli karşılaştırmalar ve ikincisi içerleme ve ahlaki ayıp duygularına yönlendiren ne olabilirdi düşüncesini temel alan tepkiler (Greenberg, 1987: 17). Teoriye göre bireyin uygulanması gerektiğini düşündüğü alternatif bir prosedürden daha iyi kazanımlar elde edeceğine inanması, adaletsizlik

yargısıyla sonuçlanacaktır. Burada adaletsizlik yargısına neden olan durum, bireyin kendisi için daha iyi kazanımlara yol açacak prosedürel alternatiflerin farkında olmasıdır (Yürür, 2009: 193).

Adalet Teorisi Folger ve Cropanzano (1998) tarafından, Eşitlik Teorisi, Görelî Yoksunluk Teorisi, Leventhal'ın (1980) Altı Adalet Kuralı, Bilişsel Atıf Teorisi, etkileşim adaleti ve adaletle ilgili ilişkişel yaklaşımları (Grup Değeri Modelleri) birleştiren genel bir adalet teorisidir (Chan, 2000, s. 78). Bu teoriye göre bir durumun adaletsiz olarak algılanması için üç temel şartın gerçekleşmesi gerekmektedir.

Bunlar: Şart, Yapabilirlik, Gerekliliktir.

İlk süreç olan “şart” koşuluna göre birey mevcut içinde bulunduğu durum ile kurguladığı alternatif durum arasındaki farkın derecesi, duruma karşı tepkisinin derecesini belirleyecektir (Yürür, 2009: 194). Ayrıca birey mevcut durumun kendisine verdiği statüyü değerlendirirken, hem maddi, hem de sosyal ve psikolojik unsurları göz önüne almasından dolayı Adalet Teorisi'nin bu bileşeni, olumsuz durumun etkilerinin belirlenmesinde prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti elemanlarını birleştirmektedir (Taşçıoğlu, 2010: 49). İkinci süreçte birey sorumlu kişi veya grubu belirler. Kendi kendisine acaba daha farklı bir şekilde davranışta bulunma şansı var mı diye değerlendirme yapar. Teorisinin “yapabilirlik” (could) bileşeni olarak adlandırılmaktadır. Üçüncü süreç, gereklilik (should) unsurudur. Bu süreç daha önceki teorilerde kullanılmayan bir unsurdur. Teori, zararlı hareketlerin kişiler arasındaki davranışlarda etik ilkelere ters düşüp düşmemesiyle ilgilidir. Buna göre, herhangi bir durum ahlaki ilkelere zarar vermedikçe adaletsiz sayılamamaktadır (Söyük, 2007: 49). Ancak burada bireyin karşılaştırma yaparken kullandığı standart diğerlerinde olduğu gibi kurguladığı bir standart değil ahlakla ilgili bir standarttır (Folger ve Cropanzano, 1998: 21).

2.2 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Türk dil kurumu sözlüğünde sessizliğin tanımı “Sessiz olma durumu, ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût olarak geçer. Sessizlik kavramı çeşitli bilim dallarında farklı anlamlarda kullanılmıştır. Sessizlik, psikolojide içine kapanma,

özgüvensizlik, içe dönüklük, dinleme durumu anlamları vardır. Sosyolojide ise sessizlik toplumsal suskunluk, eylemsizlik, toplumun sindirilmesi gibi çoğunlukla olumsuz bir durum olarak ifade edilir. Felsefede sessizlik, ses çıkarmanın yokluğu olarak değil, sır saklamayla yani bilineni verdiği kararlarla isteyerek kendinde tutması olarak tanımlanır. İletişim yazınında ise sessizlik sosyal etkileşimin kritik faktörlerinden biri olduğu için olumlu olarak da görülmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Şöyleki, etkili bir iletişimin gerçekleşmesi için bir tarafın konuşurken, diğer tarafında dinlemesi yani sessiz kalması gerekir. Sessizlik kavramı, bireyler arası iletişim davranışlarını düzenleyen dilbilim sisteminin nezaket araştırmalarında da, nezaket stratejileri uygulamalarında kısmen geçmektedir (Çakıcı, 2010: 7-8).

Sosyoloji, antropoloji, felsefe ve dilbilim gibi disiplinlerde dikkati çeken sessizlik fenomeni, örgütsel araştırmalarda, son yıllara kadar onayı-kabulü çağrıştıran bir davranış olarak görüldüğü için ihmal edilmiş, sorun olarak ele alınmamıştır. Sessizlik bu kadar sığ anlama sıkıştırılamayacak kadar, içinde pek çok duyguyu, düşünceyi ve eylemi barındıran karmakarışık ve kaygan bir kavramdır. Sessizleşmeyi bir sorun olarak gören ve kavramlaştırmaya çalışan araştırmalarda, örgütlerde sessizleşmenin kilit taşı, “fikir görüş ve düşüncelerin kasten esirgenmesi” olarak ortaya çıkmaktadır. Herkesin her şeyi rahatlıkla açıklayabileceği hissi, bir kaos ortamı yaratabilir hiç kuşkusuz. Ancak, emir’in demiri kestiği ortamlarda da, fikir üretimi söz konusu olamayacağı açıktır. Bu nedenle sessizliğin optimal düzeyde olması kabul gören bir anlayıştır.

Sessizleşme, işlevsellik kazandıysa ve zararlıysa, örgütler için önem kazanmakta ve sorun haline gelmektedir. Sessizlik gölgesi işletmenin her yanını sarmışsa, çalışanlar genel olarak örgütün sorun ve konularına ilişkin görüşlerini kendinde tutmayı, yani sessiz kalmayı bilinçli olarak tercih ediyorlar ise, sessizlik bir iç tehdit unsuru olarak duruyordur, fark edilmesi ve çözümlenmesi gerekir. Özellikle bizim gibi toplumlarda, sessizleştirmek kolay, sessizliği kırmak ise çok kolay değildir. Bu sorunu kısa sürede çözebilecek önerilerde bulunmak da kolay olmayacaktır (Çakıcı, 2007: 159).

Sosyoloji, antropoloji, felsefe ve dilbilim gibi farklı disiplinlerde ifade edilen ve üzerine çalışmalar yapılan sessizlik kavramının, son yıllara kadar yapılan

arařtırmalarda onay/kabul, hareketsizlik veya sesin olmaması gibi anlamlardan başka bir Őey ifade ettięi dūřunūlmedięi için ilgilenmesi gereken bir konu olarak gōrūlmemiřtir. Ancak son yıllarda yapılan arařtırmalarda sessizlik kavramının aslında sessizlięin bir iletiřim biçimi olabileceęi gibi farklı anlamlarının olduęu sonuçlarına ulařılmıřtır. Sessizlik aslında içinde pek çok duygu, dūřūnceyi, eylemi barındıran anlařılması zor bir kavramdır (Pinder ve Harlos, 2001: 362). Sessizlięin ana noktası çalıřanların fikir, gōrūř ve dūřūncelerini kendi iradesiyle saklı tutmasıdır. Sessizlik, sessiz kalma durumudur ancak bu durumda her ne kadar iletiřime kapalı olma durumu gibi deęerlendirilse de, aslında bir iletiřim tarzını ifade etmektedir. Sessizlik genellikle farklılıkla yūzleřmeyi gōze alamayıp, konuřmamayı tercih ettięimizde bařlar (Perlow ve Williams, 2003: 4). Jensen (1973) sessizlięin beř tane ikili fonksiyonu olduęundan bahsetmiřtir:

- Sessizlik insanları hem bir araya getirir, hem de birbirlerinden uzaklaştırır.
- Sessizlik, insanların hem iyi olmalarını sağlayabilir, hem de onlara zarar verebilir.
- Sessizlik, bilgiyi hem sağlar hem de saklar.
- Sessizlik derin dūřūnmeyi veya hiç dūřūnmemeyi ifade eder.
- Sessizlik hem kabulū, hem de kabul etmemeyi bildirebilir.

Gōrūldūęu gibi sessizlik konuřmama halinden çok daha fazlasını anlatmaktadır. Son yıllarda arařtırmalara konu olan sessizlik tanımlarında ve analizlerinde son ū fonksiyonun üzerinde durulmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 338).

Örgūtsel sessizlikle ilgili çalışmalarda 1970 yılından 1980’li yılların ortasına kadar olan dōnemde sosyal bilimciler konuşma ve sessizliğin farklı biçimlerini ele almışlardır. Őzellikle Hirschman’ın 1970 yılında ‘Exit, Voice and Royalty’ adlı çalışması bu başlangıç dōneminin örneklerindedir (Durak, 2012: 46).

Örgūtsel dūzeyde sessizlik kavramını ilk olarak tanımlayan Johannesen (1974) sessizlięi “alıřanların dięer kiřilerden bilgi saklaması” olarak ifade etmiřtir (Tangirala ve Ramanujam, 2009: 213).

1980’li yıllarda ise sessizlik ve ses üzerinde yapılan çalışmalar adalet teorisi bakış açısıyla yapılmıştır. Örgūt içi yapılanmalarda çalışanların seslerini duyurabilecekleri mekanizmalar ile adalet kavramı odak noktası haline gelmiştir. Őirket skandalları ve etik ihlalleri bilim adamlarını, muhbirlik gibi uygulamalara odaklanmalarına

yönlendirmiştir. 1990’da literatürdeki çalışmalar ses çıkarma mekanizmaları üzerine odaklanmış ve aynı doğrultuda 1990’lı yılların sonunda sağır kulak sendromu ve sosyal dışlanma gibi sessizlikle ilgili önemli kavramlar literatürde yerini almıştır. Özellikle açıkça konuşmadan kaçınmanın nedenleri ve çalışanların hangi konularda neden sessiz kaldıkları ilgili araştırmalar sonucunda, bilim adamları sessizlikle ilgili çalışmalara yönelmişlerdir. Sessizlikle ilgili çalışmalara ancak 2000 yılından sonra rastlanılmaktadır. (Beheshtifar vd., 2012: 276; Erenler, 2010: 8).

1980’li yılların ortasından 2000’li yıllara kadar olan dönemde konuşma ve sessizlik sorun bildirme, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme, şikâyetçi olma gibi yeni çalışmalar ile konunun kapsamı genişletilmiştir. Bazen iş görenler, örgüt içerisinde meydana gelen aksaklıkları, karşılaştıkları olumsuzlukları duymazlıktan veya görmezlikten gelebilmekte ve böylece sessiz kalabilmektedirler. Bu durum iş görenlerce olumlu bir tepki olarak düşünülebilmektedir. “Sağır kulak sendromu” olarak ifade edilen bu olgu örgütsel bir norm olarak da yerleşmiş olmakla birlikte, işgörenleri bu yönde bir davranış göstermeye itebilir. Böylece 1990’lı yılların sonunda çalışmalar sağır kulak sendromu ve sosyal dışlama gibi konulara yönelmiştir. (Durak, 2012: 46).

Sessizlik üzerine yapılan çalışmalarda “ses” ve “sessizlik” kavramlarının aynı anlama gelmediği önemle vurgulanmış ve bu iki kavramın birbirine karıştırılmaması gerektiği belirtilmiştir (Dyne vd. 2003; Milliken ve Morrison, 2003). Sessizlik genel olarak iş görenlerin diğer çalışanlardan bilerek ve isteyerek bilgi saklaması olarak ifade edilmektedir. Dyne ve arkadaşlarının 2003 yılında yapmış oldukları bu çalışma ses ve sessizlik arasındaki temel farkın varlık veya yokluğa dayalı bir ilişki olmadığı, bilgi ve fikirleri açıklamak yerine tutma davranışı şeklinde gerçekleştiği belirtilmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Yine aynı çalışmada her sessizlik davranışının örgütsel bir anlam taşımayacağı da ortaya konmuş ve sessizlik davranışının örgütsel sessizlik olabilmesi için kolektif bir olgu olması gerekliliğine dikkat çekilmiştir (Dyne, Ang ve Botero, 2003).

2.2.1 Örgütsel Sessizlik Türleri

Sobkowiak (1997) sessizliği akustik ve pragmatik olarak ayırmıştır. Akustik sessizlik; ses dalgalarının eksik olduğu ortamdır.

Pragmatik sessizlik ise stratejik ya da fayda sağlamaya yönelik amaçlara ilişkin konuşma yokluğunu yansıtır ve insandan kaynaklanır. Bruneau (1973) pragmatik sessizliği 3 grupta sınıflandırmıştır (Pinder ve Harlos, 2001);

- Psikolojik temelli sessizliktir konuşma anında yapılan ve istenmeden ortaya çıkabilecek durma ve hızlanmaları ifade eder.
- Etkileşimli sessizliktir, diyalog esnasında yargılamaları ve etkiyi içerir, duraklamayı daha uzun süre devam ettirmek için yapılır. Farklı olarak algıladığımız biriyle tanıştığımız zaman gösterdiğimiz genel tepkidir.
- Sosyo-kültürel sessizliktir; grup ve organizasyon seviyesindeki, genellikle resmi ilişkilerde ki, duraksamayı yansıtır.

Sessizlik farklı boyutlarda ortaya çıkabilir. Sessizliğin farklı şekillerde ortaya çıkmasının sebebi çalışanların beklentisiyle doğru orantılıdır. Dyne, Ang ve Botero, (2003) çalışmalarında Pinder ve Harlos'un sessizliği iki gruba ayırdığından bahsetmektedir. Bunlar, "uyusal sessizlik ve kendini korumacı sessizlik"dir. Çalışanın motivesine dayalı olarak üç çeşit sessizliğin varlığından bahsetmektedirler ve çalışanların işle ilgili gelişmeler hakkındaki fikir, bilgi ve düşüncelerini ifade etmeye çekinmesinin farklı nedenlerinin olabileceğini belirtmektedirler.

Bu nedenler;

- Boyun eğmeye dayalı davranışlar (geri çekilmeye dayalı olan boş davranış),
- Korkuya dayalı kendini korumacı davranışlar ve
- İş birliğine dayalı diğer odaklı davranışlar, olarak açıklamışlardır.

Tablo 3'de Dyne ve diğerlerinin (2003) sessizlik türlerini sınıflandırması ve örnekler yer almaktadır.

2.2.1.1 Kabullenici (acquiescent) sessizlik

Kabullenimlere dair tanımlarda sorgulamanın olmadığı ve bilinçaltına yerleşmiş olduğu üzerinde durulmaktadır. Deneyimler sonrası geçerlilikleri kabul edilmiş ve artık geçerliliği sorgulanmayan ilkelere dir. Değiştirilmeleri oldukça güçtür ve üyelerce sorgulanmazlar (Schein, 1989: 22).

Tablo 3. Sessizlik Türleri ve Örnekleri

Davranış Tipi →	Sessizlik:
Çalışanların Güdüleri ↓	Bilinçli olarak işle ilgili bilgi, duygu ve düşüncelerin saklanması
Kayıtsızlık Çekilme/vazgeçmeye dayalı-fark yaratamayacağı hissi	Kabul Edilen Sessizlik Örnekler: •Vazgeçmeye dayalı fikirlerin saklanması •Değişiklik yapma konusunda özyeterliliğinin düşük olması nedeniyle düşüncelerin saklanması
Kendini Koruma Davranış Korkuya dayalı-kişisel olarak risk altında olma korkusu	Savunmacı Sessizlik Örnekler: • Problemlerle ilgili bilgiyi korku nedeniyle açıklanmaması • Kendini korumak için geçeklerin göz ardı edilmesi
Diğerlerine Yönelik Davranış İşbirliğine dayalı-fedakârlık ve işbirliği hissi	Korumacı Sessizlik Örnekler: • İşbirliğini sağlamak amacıyla örgütteki gizli bilgileri saklanması • Örgütün yararı için örgütün özel bilgilerinin korunması

Kaynak: Van Dyne vd, 2003: 1363

Herhangi bir konu hakkında gelişmelere razı olur ve düşüncelerini söylemezler çünkü onların örgüt içinde herhangi bir şeyi değiştirme gibi bir gayeleri yoktur. Bu tür sessizliği seçen insanların bir kısmı zaten örgüt içinde pasif davranış sergilerler. Araştırmacılar, uysal sessizliğin örgüt içinde herhangi bir konu hakkında bilgi ve görüşü olmasına karşın bunu kendi isteğiyle karşı tarafa iletmekten özellikle kaçınma olarak da söylenebileceğine dikkat çekmektedirler ve bu sessizlik türüne bakıldığı zaman kişilerin, çevresiyle diyaloga girmekten özellikle çekindiğini belirtmektedirler.

Örgütsel sessizliğin oluşmasında en önemli etkenlerden biri olarak toplumsal kültürel normların önemine dikkat çekerek, bunlardan sadece “güç mesafesi “ kültürüne

değinererek, “güç mesafesi” toplum üyelerinin kurum ve örgütlerdeki gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme derecesidir.” Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, çalışanlar arasında “üstler en iyisini bilir”zihniyetinin oldukça hakim olduğunu belirtmiştir. Türkiye’nin de güç mesafesi yüksek ülkeler arasında yer aldığını çoğu zaman kurumlarımızda haklılığın, sahip olunan hiyerarşik güçten kaynaklandığının gözlemlenebileceğini, özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu, öğrenilmiş/öğretilmiş çaresizliğin yaygın olduğu, yaşam çevresini kontrol etmek yerine uyum sağlamayı öğrenmiş, sosyo-psikolojik yapısı modern ve geleneksellik arasına sıkışmış bizim gibi toplumlarda, kişilik özellikleri de genel olarak, dış kontrol odaklı (kaderci), kendini uyarılma düzeyi yüksek, sağlıklı iletişim kurma becerisi düşük, özgüveni düşük olarak ortaya çıktığı ve genellikle örgütlerimizde sesini çıkartmayan veya sesi çıkartılmayan çalışanların, alışıldık yöntemlerle iş yaşamının devam ettiğini söylemiştir (Çakıcı,2007: 155-159).

Ülkemizde çoğunlukla dile getirilen “Boş ver, böyle gelmiş böyle gider”, “Boşuna çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” meşhur sözler kabullenici sessizliği özetler niteliktedir. Anlaşıldığı gibi daha önceki deneyimlerden ne yaparlarsa yapsınlar çevrelerini kontrol altına alamadıklarını gören bireyler öğrenilmiş çaresizlik içine düşecekler, bu davranıştaki bireyler de sineye çekme ve sessizleşme davranışlarına yatkınlık gösterecektir. Bu kişiler, işleri ve örgütleriyle ilgili konulara ve sorunlara ilgisizleşir, kısaca yabancılaşırlar (Çakıcı, 2010: 33).

2.2.1.2 Savunmacı (defensive) sessizlik

Morrison ve Miliken (2000), örgütte bireylerin sessiz kalmalarının anahtar etkenlerinden birinin korku duygusu olduğunun üzerinde durmuştur. Bununla tutarlı olarak Pinder ve Harlos (2001)’un çalışmasında adlandırılan savunma amaçlı sessizlik, bilgi, duygu ve düşüncelerini dile getirmenin yaratacağı sonuçlardan korktukları için çalışanların konuşmamaya karar vermesidir.

Çalışan kendini korumak için, var olan sorunları hiç yokmuş gibi davranabilir, kişisel hataların üstünü örtebilir veya farklı görüş ve fikirleri iletmemeyi tercih edebilir. Bu bağlamda çalışanın durumu değerlendirme, seçebileceği alternatiflerin farkında

olması ve kendini koruma isteği olması nedeniyle proaktif bir davranıştır (Çakıcı, 2010:33).

Örgüt içinde çalışanların temelde iki amaçları vardır. Bunlar, kendisini ve ailesinin ,hayatını devam ettirebilecek geliri sağlama, diğeri ise kendini iş yaşamında kabul ettirerek, belli düzeylerde bir sosyal sermayeye sahip olmaktır. İşte bu amaçları gerçekleştirerek kişisel konumunu ve örgütte pozisyonunu korumak için çalışanlar bazı durumlarda sessiz kalmayı tercih edebilirler (Gephart vd., 2009: 7).

Çalışanın örgüt içerisinde bir problemin farkına vardığı halde, sonuçlarından kendisinin sorumlu tutulma ihtimali ve kendini korumak için, problemin çözülmesi için farkına vardıklarını paylaşmaması savunmacı sessizliğe bir örnektir. Savunmacı sessizliğe diğeri bir örnek de, Susma Etkisi (The Mum Effect) dir (Erenler, 2010: 22). Susma Etkisi çalışanların iyi haberleri yöneticilerine iletmede gönüllü olduklarını ancak kötü haberleri iletmekten ise sonuçların çekindiği için kaçındıklarını ifade eder (Rosen ve Tesser, 1970: 261).

Kendi ulusal kültürümüzde sessiz kalma, düşüncesi önerilmiş ve teşvik edilmiştir. Bu durum atasözlerimize de yansımıştır. Hatta bu anlayış o kadar yerleşmiş ve kabul görmüştür ki bir öneri halinden uyarı haline geçmiştir; “erken öten horozun başı kesilir”, “dilim seni dilim dilim dileyim, başıma geleni senden bileyim”, “dil söyler saklanır, baş belaya katlanır” vb. İster istemez bu kültürden etkilenen kişiler, başının belaya gireceği korkusuyla “etliye sütlüye karışmak” istemezler ve kurum için değerli, gerekli olan bilgileri başlarına bir terslik geleceği korkusuyla paylaşmaktan kaçınma isteği içine girerler (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 102).

Ayrıca farklılıkları yok eden örgütsel sessizlik ile susmayı tercih eden çalışanların korku, öfke ve kırgınlık olumsuz duyguları içlerinde büyür. Genellikle uzun bir süre çalışanlar kendilerine ve diğeri çalışanlara ortada herhangi bir sorun yokmuş gibi davranırlar. Ancak ne zaman uzlaşılabilen bir sorun ortaya çıkarsa, bastırılan duygular açığa çıkar ve çalışanlar ilişkilerinde diğeriyle iletişim kuramadıklarına inanmaya başlarlar. Bu da çalışanların kendini koruma amaçlı davranışlar göstermesine sebep olur (Perlow ve Williams, 2003: 6).

2.2.1.3 Korumacı (prosocial) sessizlik

Prososyal sessizlik davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı gereklerine uygun olarak bu sessizlik davranışı; iş ortamında dışarıdan gelebilecek ve örgütsel sadakati etkileyecek tehditleri önlemek ve örgütü korumak için ilk önce diğerlerini odak alan kasıtlı, isteğe bağlı ve proaktif bir davranış halidir (Podsakoff ve Diğerleri, 2000) .

Prososyal sessizlik türünü ilk defa Dyne, Ang ve Botero, (2003) çalışmalarında kavramsallaştırarak belirtmişler, pro-sosyal(korumacı) sessizliği iş birliğine dayalı değer odaklı olduğunu vurgulayarak, bu sessizlik türünün aslında başkalarını düşünme (fedakarlık) olduğu belirterek dolayısıyla bunu olumlu sosyal sessizlik olarak dile getirmişlerdir aynı zamanda Dyne ve arkadaşları (2003), prososyalsessizlik davranışında, çalışanlar iş birliği eğilimi göstererek kişiye ve örgüte ait özel bilgilerin uygun görülmeyen kişilerle paylaşmadıkları, kişi veya örgüt yararına gizliliği korumayı seçtiklerini belirtmişlerdir.

Korumacı sessizlikte, bazı olumlu sonuçlar bulunmaktadır. Burada çalışanlar, örgüte ait gizli bilgileri örgüt dışındaki kişilerden saklayarak, korumaktadırlar (Rafferty ve Restubog, 2011: 272). Korumacı sessizliği diğerlerinden ayıran önemli bir boyut cesaret boyutudur. Bilgileri saklamak cesaret gerektirir. Bu sessizlik türünde her koşulda örgüt veya diğerlerinin yararına olduğu için bildiklerini paylaşmamak esastır (Esfani vd, 2013: 415). Bazı durumlarda ise çalışanlar çalışma arkadaşlarını korumak için bildiklerini paylaşmadıklarında örgütlerine zarar verebilmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 716).

Umphress ve Bingham (2011)'a göre örgütüne ve örgüt içindeki üyelerine güçlü bir bağ hisseden çalışanlar onları korumak adına etik dışı davranışlar gösterebilirler. Örneğin örgütün ürettiği hatalı ürünleri hakkında müşterileri bilgilendirmeyebilir veya çalışma arkadaşlarının müşterilere karşı olan olumsuz davranışını farkına varsa bile amiriyle paylaşmaz.

Her ne kadar bu sessizlik davranışın altında örgütün ve çalışma arkadaşlarının yararına olma durumu mevcut olsa da; aynı zamanda karanlık tarafları da bulunmaktadır (Knol ve Dick, 2013: 351).

2.2.2 Sessizlik Teorileri

İşgörenlerin konuşmamayı seçmelerini veya bu süreç içerisinde sessiz kalma kararı almalarını açıklığa kavuşturmak amacıyla sessizlik ile ilgili çeşitli teoriler oluşturulmuştur. Bu teorilerden bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.2.1 Bilişsel çelişki teorisi

Ajzen tarafından ortaya konan Planlı Davranış Teorisi ve Noelle ve Neumann'ın Sessizlik Sarmalı Teorisinin temelleri Leon Festinger tarafından ortaya konan Bilişsel Çelişki Teorisine (Cognitive Dissonance Theory) dayanmaktadır. Bu teoride ortaya konan bulgular sessizlik davranışının temellerini anlamada yardımcı olacaktır. İnsanların; bilişsel planda çelişki yaratan biliş, duygu ve davranışlardan kaçındıklarını, biliş öğeleri arasında bir tutarlılık oluşturmaya ya da mevcut tutarlılığı korumaya çaba harcadıkları düşüncesi teorinin temelini oluşturmaktadır (Festinger, 1957). Festinger bilişsel çelişki hissinin herkes tarafından yaşandığını ve bu histen kaçmanın kesinlikle mümkün olmadığını belirtmiştir. Leon Festinger kendi ifadesi ile bu kavramı “ Kara tahtaya sürtülen tırnakların çıkarttığı rahatsız edici sestten kaçınmak nasıl mümkün değilse bilişsel çelişkiden de aynı şekilde kaçınmak mümkün değildir” diyerek ifade demiştir. Bilişte meydana gelen çelişki nedeni ile yaşanan gerilim sonucu; “stres” duygusundan, hissinden kaçınmak için inançlarımızı ya da davranışlarımızı değiştirme yoluna gideriz. Diğer bir ifade ile bir konu hakkında bireyin inançları ile ortaya koyduğu davranışları tutarlılık göstermiyorsa, paralellik yoksa birey içsel bir gerilim ve çatışma yaşar. Bu gerilim ve çatışma halinin sonunda ise ortaya çıkacak sonuç, yüksek oranda stres olacaktır (Festinger, 1957).

2.2.2.2 Ajzen'in planlı davranış teorisi:

Örgütsel sessizlik davranışını ve bu davranışın temellerini kavramada yardımcı olacak teorilerden birisi de Ajzen tarafından ortaya konmuş olan Planlı Davranış Teorisi'dir. Bu teori daha önce Ajzen ve Fishbein tarafından amaçlı (iradi) davranışı açıklamak amacıyla ortaya konmuş olan Düşünölmüş Eylem Teorisi'nin geliştirilmiş hali olarak ifade edilmektedir (Ajzen ve Fishbein, 1970).

Düşünölmüş eylem teorisine göre, bireyin bir davranışı yapıp yapmayacağını belirleyen, o davranışa yönelik niyettir. Niyet ise bireyin davranışa yönelik tutumundan ve diğer insanların davranışa dair düşüncelerinden (öznel norm) etkilenir. Düşünölmüş eylem teorisinin eksik yönü, sadece, davranışın açığa çıkmasının bireyin iradesine bağlı olduğu durumları açıklayabiliyor olmasıdır (Ajzen, 1985). Düşünölmüş eylem teorisinde ve planlı davranış teorisinde temel unsur; bireyin belirli bir davranışı yerine getirmeye yönelik niyeti olarak belirtilmiştir. Niyet, davranışı etkileyen motivasyonel etkenleri kapsamakta ve bireyin davranışı yerine getirmeyi ne kadar çok istediğini göstermektedir. Birey, davranışı sergilemeye ne kadar niyetliyse, davranış da o oranda sergilenecektir (Ajzen, 1991).

Davranışa yönelik tutumu belirleyen unsur, bireyin davranışının olası sonuçlarına dair sahip olduğu inançlar ve bu sonuçlara dair değerlendirmesidir (Ajzen ve Fishbein, 1970; 1977). Planlı davranış teorisi, düşünölmüş eylem teorisinin eksiklerinin giderilmesi ile oluşmuş bir teoridir. Düşünölmüş eylem teorisinde, algılanan davranışsal kontrol unsurunun eklenmesiyle oluşan planlı davranış teorisi; tamamen bireyin kontrolünde olan davranışları değil, tam olarak bireyin kontrol edemediği ve belli bir amaç unsuru taşıyan davranışları açıklayabilmektedir (Ajzen, 1985). Algılanan davranışsal kontrol bireyin, davranışı yerine getirmenin kolaylığı ya da zorluğuna dair algısını ifade eder (Ajzen, 1991).

Planlı davranış teorisine göre diğer bütün değişkenler niyeti ve davranışları, tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrol yoluyla dolaylı şekilde etkiler (Conner ve Armitage, 1998).

Planlı davranış teorisinde; bireyin ortaya koyacağı davranışa üç tür inancın yön verdiği kabul edilmektedir:

- Davranışın olası sonuçlarına dair inançlar.
- Diğer insanların normatif beklentilerine dair inançlar.
- Davranışı kolaylaştıran ya da engelleyen faktörlere dair inançlar. (Ajzen, 2002).

Davranışsal inançlar davranışa dair tutumu, normatif inançlar algılanan sosyal baskıyı diğer bir deyişle öznel normu, kontrole dair inançlar ise algılanan davranışsal kontrolü (özetkinlik) belirler. Planlı davranış teorisi, inançlardan davranışa kadar

bütün bir süreci kapsamaktadır. Ajzen (1985) ise olaya farklı bir bakış açısı getirerek davranışı öngörmek için inançların ölçülmesine gerek olmadığını; tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrolü ölçmenin yeterli olacağını belirtmektedir.

Daha önce tanımlanan öznel norm; davranışı gerçekleştirecek olan bireyin, dikkate aldığı grubun davranışa yönelik düşüncesinin, nasıl olacağına dair inancıdır. Bu grubun kimlerden oluşacağı, davranışa ve duruma göre farklılık gösterebilir (Ajzen ve Fishbein, 1970; 1973).

2.2.2.3 Vroom ‘un beklenti (bekleyiş) teorisi

Bilindiği üzere örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için insan gücünü çok iyi kullanmak gerekmektedir. Amaçların gerçekleştirilebilmesi için gereken gücün azami düzeyde olabilmesi için de insan ve davranışları iyi araştırılmalı ve kavranmalıdır. İşte bu nedendir ki bireyi harekete geçirici güç olarak tanımlanan motivasyon önem kazanmaktadır (Argon, 2004).

Vroom tarafından ortaya konan Bekleyiş Kuram’ını kavrayabilmek için öncelikle kuramın üç temel ögesini açıklamak gerekmektedir. Bu ögeler; Beklenti (expectancy), Valans (valance) ve Araçsallık (instrumentality) kavramlarıdır.

a) Beklenti (expectancy)

Vroom, beklenti kavramını eylem ve sonuç arasındaki ilişkilerin bütünü olarak tanımlamaktadır. Kişinin, belirli bir çaba harcadığı zaman istediği sonucu elde edip edemeyeceği konusundaki inancı, “beklenti” kavramıyla açıklanmaktadır. Beklentiler, olasılıklar olarak değerlendirilebilirler. Birey, davranışı ortaya koyarken ya da daha davranışı gerçekleştirmeden önce bile davranışın muhtemel sonuçlarından etkilenmektedir. Davranış için harcanması gereken çaba ile elde edilecek ödül, (beklentiye sebep olan güç) birey tarafından karşılaştırılır. Eğer kişi gayret sarf etmekte belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir (Koçel, 2003)

b) Valans (valance)

Valans, en genel tanımıyla bireyin belirli bir gayret sarf etmesi sonucu elde edeceği

ödüle dair isteklilik (arzulama) derecesine işaret eder. Elde edilecek ödül bireyi ilgilendiriyorsa, valans yükselir (Çetinkanat, 2000).

c) Araçsallık (instrumentality)

Kişinin belirli bir gayret ile ödüllendirileceği inancını temele alır. Başka bir deyişle bireyin, verilen görevi tamamlar tamamlamaz, vaat edilen getiriye (ödül) alacağına olan inancıdır (Pekel, 2001).

Sessizlik kuramı ile beklenti kuramının en önemli ortak noktası davranışın ortaya konması sırasındaki sürecin özelliğidir. Beklenti kuramına göre çalışanlar sadece işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin olurlar (Taştan, 2003)

Araştırmalar göstermektedir ki, kişiler sorunlarla ilgili konuşup konuşmamaya karar verirken, öncelikle davranışın sonuçlarını tartma eğilimindedirler (Dutton ve diğ. 1997; Morrison ve Milliken; 2003). Fikirlerin açıkça dile getirilmesine ilişkin olumlu bir değerlendirme, bilişteki yapıya uygun davranma olasılığını artıracaktır (Çakıcı, 2007).

Ödül kavramı her zaman maddi bir anlam taşımamaktadır. Akademisyenin herhangi bir davranışı sonucunda, yönetimden ve iş arkadaşlarından gördüğü olumlu davranışlar da bir tür ödüldür. Eğer akademisyen ortaya koyacağı davranış (ses çıkarma, konuşma, fikirlerini dile getirme, eleştiri yapma, vb.) sonucunda, pozitif bir tepki ile karşılaşacağını düşünüyorsa davranışı gerçekleştirmeye dair istekli olma durumu artacaktır. Öte yandan akademisyenler, ortaya konacak davranışın olumlu sonuçlar yaratmayacağına dair bir fikir taşıyorsa bu isteklilik durumu azalacak veya ortadan kaybolacaktır (Bowen ve Blackmon, 2003; Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003; Morrison ve Milliken, 2003).

2.2.2.4 Sessizlik sarmalı ve örgütsel sessizlik

İşgörenlerin sessiz kalmalarının dayandırıldığı bir başka teori de “Sessizlik Sarmalı” teorisi. Sessizlik sarmalı teorisi Batı Alman Sosyoloğu E. Noelle-Neumann tarafından 1974 ile 1980 yılları arasında geliştirilmiştir (www.uludagsozluk.com).

Sessizlik sarmalı adı verilen kuram genel olarak insanların azınlıkta olduklarını hissettiklerinde, fikirlerini ifade etmekten çekindiklerini açıklamaya çalışmaktadır (Noelle-Neumann, 1974).

Teori, toplumda baskın olan düşünceye sahip olmayan bireylerin, toplum dışına itileceği ve izole edileceğini belirtmektedir. İşte bu izolasyon korkusu; bireylerin aynı fikirde olmamalarına rağmen egemen düşünceyi kabul etmelerine neden olur. Toplumdaki egemen görüş ifadesi literatürde “Climate of Opinion” kavramı ile tanımlanmaktadır. Ses ve sessizlik arasındaki seçim büyük ölçüde kişinin işyerindeki veya çalışma grubundaki “düşünce iklimine” (Climate of Opinion) bağlıdır (Bowen ve Blackmon, 2003).

Araştırmalar göstermektedir ki, sorunla ilgili bireyin baskın düşünceye ait algısı kendi fikirlerini en çok etkileyen unsurdur (Bowen ve Blackmon, 2003). Dolayısıyla kuramda özellikle üzerinde durulan nokta çoğunluğun fikirleri ile bireyin ya da azınlığın fikirleri arasındaki ilişki ve bireylerin izole olma korkusudur. Bu korku sessizliği motive etmekte ve devamını sağlamaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Model, insanların çoğunluğu oluşturmadıkları zaman, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi düşüncelerinin önemsenmeyeceğini düşünüp, düşüncelerini ifade etmek için, isteksiz davrandıklarını açıklar. İnsanlar azınlık olduklarına inandıkları zaman, kendi görüşlerini ve düşüncelerini gizleme ihtiyacı hissederler. Algıları ve düşünceleri ifade etmede, diğer bireyler kritik bir faktör oluşturur. Pasif olan grubun, düşüncelerini ifade edebilmek için, aktif olan grubun iyimser yaklaşımına, hoşgörüsüne ihtiyaçları vardır (Çakıcı, 2007).

2.2.2.5 Fayda maliyet analizi

Bu analizde, yapılacak olan harcamalar ve sonucunda kazanılacak faydalar günümüz değerine indirgenir ve bir fayda-maliyet oranı hesaplanır. Bu yöntem daha çok ekonomik göstergelerde kullanılacağı düşüncesi oluştursa da, sosyal bilimlerde özellikle de davranış bilimleri ve psikoloji gibi alanlarda bireyin kendisi ve etrafındakilerle olan ilişkilerini değerlendirirken yararlandığı gözlemlenmiştir (Şehitoğlu, 2010: 58). Bireyler konuşmaktansa, sessizlik kararını verirken, kendileri de fayda-maliyet analizi yaparlar. Bu analiz çoğunlukla çalışanın kafasındadır.

Çalışanlar konuşmaları sonucunda elde edecekleri fayda ile konuşmanın bedellerini karşılaştırır. Bu sonuca göre konuşmaya veya sessiz kalmaya karar verir (Premeaux, 2001). İş görenler, sessizleşme veya konuşma kararı alırken, kendi menfaatleri için fayda-maliyet analizi yaparlar. İş görenler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini ve ne gibi zararlar görebileceğini düşünerek fayda-maliyet analizi yaparlar. İş görenlere doğrudan etki edebilecek zararlar arasında, enerji ve zaman kaybı vardır. Dolaylı olarak etki edebilecek zararlar arasında ise, azalan imaj, itibar kaybı, görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır. Terfi edememe ve işini kaybetme de iş görenlerin ödeyebileceği bedeller arasındadır (Çakıcı, 2007).

2.3 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde örgütsel adalet ve örgütsel adanmışlığın yanı sıra bu iki kavram arasındaki ilişkiyle ilgili araştırma sonuçlarına yer verilmektedir.

2.3.1 Örgütsel Adalet Üzerine Yapılan Araştırmalar

Tan'ın (2010) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçladığı araştırmasında, cinsiyet bakımından örgütsel adalet algılarına ilişkin anlamlı çıkan tüm sonuçlara göre; kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Karaman (2009) ise, öğretmenler üzerinde uyguladığı çalışmada, örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmacı, örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasında, negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin yanı sıra öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyetlerine ve yaşlarına bağlı olarak farklılık göstermediğini de bulmuştur.

Bir başka araştırma olan Polat ve Cele'in (2008) betimsel nitelikteki ilişki tarama modelini kullandıkları çalışmalarında, ortaöğretim okullarında görev yapan

öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeyleri belirlenerek, bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyma amaçlanmıştır. Araştırmacılar, öğretmenlerin örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yüksek düzeyde olduğu; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine bu araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde örgütsel adalet ve örgütsel güvenin önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, erkek öğretmenler, kadınlara göre yöneticilerinin daha adil davrandığını düşünmektedir. Araştırmacılar, örgütsel adaletin alt boyutlarında ise cinsiyete bağlı farklılaşmanın dağıtımsal ve etkileşimsel adalette olduğunu gözlemlemişlerdir. Bu çalışmaya göre, işlemsel adalet algısında cinsiyet anlamlı fark yaratmamıştır ve öğretmenlerin örgütsel adalet algısı yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Atalay (2005) tarafından yapılan “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet” isimli çalışma ilköğretim sınıf öğretmenlerinin, kendilerine adil davranılıp davranılmadığını, kendilerine adil davranıldığında işlerine ve yöneticilerine karşı daha olumlu tutumlara sahip olup olmadıklarını ve bu yaşananların örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkilerini saptamak amacı ile yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Uşak il merkezindeki 14 okulda görev yapan 210 öğretmen oluşturmuştur. Verilerin analizi sonucunda örgütsel adaletin vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan bir ilişkisinin olmadığı bilgisine ulaşılmıştır. Sonuçlara göre; etkileşimsel adalet, işlemsel ve dağıtımsal adaletten daha önemli çıkmıştır. Öğretmenlerin işlemlerdeki ve dağıtımdaki adalet eksikliğine nazaran, etkileşimdeki adalet yokluğundan daha fazla etkilendiği ortaya çıkmıştır. Araştırmada eğer etkileşimsel adalet mevcut ise dağıtımsal ve işlemsel adaletin yokluğu durumunda bile, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebildiği sonucuna varılmıştır.

Pirali (2007), “The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Turkish Education Sector” adlı çalışmasında, Ankara’daki özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini incelemiştir.

Araştırmanın örneklemini Ankara ilindeki özel ilköğretim okullarında görev yapan 135 öğretmenden oluşmuştur. Çalışma örgütsel bağlılık ve işlemsel adalet algılamalarının özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını önemli miktarda açıkladığını ortaya çıkarmıştır.

2.3.2 Örgütsel Sessizlik Üzerine Yapılan Araştırmalar

Yurt içinde örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili yapılmış çalışma sayısı çok azdır. Çakıcı (2007) “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Tarihi ve Teorik Temelleri” çalışması ile alanda bu konu ile ilgili ilk akademik çalışmayı yapmıştır (Bayram, 2010).

Çakıcı (2008) akademisyenlerin örgütsel sessizlik algılarını ölçmeye yönelik olarak hazırladığı Örgütsel Sessizlik Ölçeği’ni kullanmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği 5’li likert tipi olarak hazırlanmıştır. Bu çalışma x üniversitesinde yapılmış olup araştırmaya toplam 508 akademisyen katılmıştır. 508 akademisyen içerisinde 327 akademisyen ve 181 idari personel bulunmaktadır. Araştırmada elde edilen verileri analizi için paket program kullanılmıştır. Analizlerde betimsel istatistiklerin yanı sıra t-testi, ANOVA ve faktör analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre akademisyenlerin %70’i sessiz kalmayı tercih etmektedir. İşgörenlerin sessiz kalma davranışını tercih etme nedenlerinin başında ise yönetsel ve örgütsel nedenler gelmektedir.

Cemaloğlu, Daşçı ve Şahin (2013) ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama nedenlerini saptamaya çalışmışlardır. Nitel araştırma modeline göre yapılandırılan, açık uçlu sorular ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak elde edilen veriler, içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilerek yapılan araştırma sonucunda, ortaya çıkan kodlardan bazıları; yöneticinin ‘sözde’ ilgileniyor görünmesi, adil olmayan uygulamalar (ayrımcılık/kayırmacılık vb.), meslektaşların düşük performansı, konuşmanın faydasız olduğu inancı olarak belirlenmiştir. Öğretmenler genellikle, ilişkisel nedenlerden konuşmanın faydasız olduğu ve yönetsel nedenlerden yöneticinin sözde ilgileniyor görünmesi sebebiyle örgütsel sessizlik yaşamaktadırlar.

Yurt dışında yapılmış olan örgütsel sessizlik ile ilgili akademik çalışmalar daha çok teorik çalışmalardır. Bu nedenle bu bölümde örgütsel sessizlik kavramı üzerine yapılmış mevcut önemli çalışmalar örnek olarak verilecektir. Yurt dışı çalışmaları olarak belirtilen bu çalışmalar Journal Of Management Studies dergisi tarafından alanda yapılmış en iyi çalışmalar olarak gösterilmiş ve 2003 yılındaki özel sayıda yer almıştır (Bayram, 2010).

Morrison ve Milliken'in (2003) Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics Of Voice And Silence In Organizations adlı çalışmasında sessizlik kavramını araştırmışlardır. Araştırmacılara göre; sessizlik, korku, kötü haberleri ileten kişi olarak görülme ve grup içerisindeki normatif veya sosyal baskılar nedeni ile olabilir. Bu davranış tekil bir davranış olarak görülmemeli, bütün iyi şekilde ayırt edilmelidir. Çünkü sessizlik davranışı kolektif bir fenomendir.

Dyne, Ang and Botero (2003) Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs adlı çalışmalarını ses ve sessizlik arasındaki ilişkinin anlaşılmasını sağlamak üzere yapmışlardır. Üç tür sessizlik ve ses olduğu görüşünü savunmuşlar ve ortaya koydukları formlara ses ve sessizliğin 2X3 tipolojisi adını vermişlerdir. Ses ve sessizliğin karmaşık bir yapıda olduğunu ve farklı durumlarda farklı biçimler aldığını savunmuşlardır. Öte yandan ses ve sessizliği motive eden unsurlar da ele alınmış ve betimlenmeye çalışılmıştır. Ancak araştırmacılara göre; önemli olan akademisyenlerin sessiz kaldıkları zamanlarda da uygun olmayan sonuçlarla karşı karşıya kalmalarıdır. Yani sessiz kalmak aslında kişinin kaçındığı birçok sorun ile yüz yüze gelmesine de sebep olabilir.

Bowen and Blackmon (2003) sessizlik sarmalı kavramı ile ilgili olarak Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice adlı çalışmayı ortaya koymuşlardır. Bu çalışma Noelle-Neumann tarafından ortaya konmuş olan Sessizlik Sarmalı teorisine dayanmaktadır. Çoğunluğun görüşünün azınlığın görüşüne olan etkileri üzerine hazırlanmış bir çalışmadır. Kişiler azınlıkta bulunan bir fikri savunurken ne tür konuşma formları kullanır? Ses çıkarma düzeyleri nelerdir? Çevresindeki insanların görüşünden ne kadar etkilenir? vb. soruların cevabı aranmıştır. En önemli kavram İzolasyon Korkusu kavramıdır. Kişiler azınlık grup içerisinde yer aldıklarında çevrelerindeki insanlar tarafından dışlanacakları korkusunu yaşamaktadırlar. Ses ve sessizlik kolektif bir yapıya sahip olup destek

gördükleri takdirde ortaya konan davranışlardır. Bowen ve Blackmon her iki davranışın da yani ses ve sessizliğin kişisel özelliklerle örgütteki düşünce ikliminin etkileşimi sonucu ortaya çıktığını savunmaktadırlar.

Edmondson'ın (2003) *Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams* adlı çalışması; takım liderlerinin konuşmayı, fikirleri açıklamayı nasıl cesaretlendirdiği veya engellediği üzerine yapılmıştır. Edmondson psikolojik güvenlik iklimi kavramı ile sessizlik davranışını açıklamıştır. Araştırmacı kişilerin sessiz kalarak aslında büyük bir tehlike yarattığını belirtmiş, sesin yeni durumlara ayak uydurabilme, gelişme ve değişme için önemini vurgulamıştır. Yine sessizlik davranışının grupla öğrenme işlemine büyük bir engel teşkil ettiği de ortaya konmuştur.

Morrison, Milliken ve Hewlin'in (2003) *An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why?* adlı çalışmasında; birebir görüşme ve ses kaydı yöntemleri kullanılarak ortaya konmuş bir çalışmadır. Çalışmaya katılan bireylerin neredeyse tamamına yakını bir kez de olsa sessiz kalma davranışını sergilemiştir. En çok sessiz kaldıkları konular belirlenmiş (ör; ödemedeki eşitsizlik, performansla ilgili sorunlar, etik konular vb) ve nedenleri aranmıştır. Kişilerin sessizlik davranışını seçme nedenleri, bu seçimin doğurabileceği potansiyel sorunlar veya riskler üzerinde durulmuştur.

2.3.3 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Yapılan Araştırmalar

Örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik üzerine yapılan gerek yurt içi gerekse yurt dışında yapılan çalışmalara dair alanyazın araştırmasında, bu konuları bizzat ilişkilendiren araştırmaların son zamanlarda yapılmaya başlandığı görülmektedir.

Tan'ın (2014) ilişkisel tarama modelini kullandığı çalışmasında, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik değişkenlerine ilişkin algı düzeyleri belirlenerek, bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyma amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının, kabullenici ve savunmacı sessizlik düzeyleri ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu, bununla beraber korumacı sessizlik düzeyi ile pozitif bir ilişki içerdiği tespit edilmiştir.

Aküzüm'ün (2014) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde örgütsel adalet algılarının etkisini belirlemeye yönelik çalışmasında da, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının, kabullenici ve savunmacı sessizlik düzeyleri ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu, bununla beraber korumacı sessizlik düzeyi ile pozitif bir ilişki içerdiği tespit edilmiştir. Bununla beraber etkileşimsel adalet algı düzeyinin, dağıtımsal ve işlemsel adalet algı düzeyinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan savunmacı sessizliğin öğretmenler tarafından en düşük seviyede algılandığı, bununla beraber korumacı sessizliğin öğretmenler tarafından en yüksek şekilde algılandığı değerlendirilmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analizi ve kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

3.1 ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modelleri, iki ve/veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Bu tür bir düzenlemede, aralarında ilişki aranacak değişkenler ayrı ayrı sembolleştirilir. Ancak bu sembolleştirme (değerler verme, ölçme), ilişkisel bir çözümlenmeye olanak verecek şekilde yapılmak zorundadır (Karasar, 2009).

3.2 EVREN

Araştırmanın evrenini 2014-2015 öğretim yılında Balıkesir ili Bandırma ilçe eğitim bölgesi sınırları içerisinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Bandırma ilçesinde 2014-2015 yılında faaliyet gösteren ilköğretim ve ortaöğretim okulları ve bu okullarda görev yapan 1491 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır (bandirma.meb.gov.tr.).

3.3 ÖRNEKLEM

Balıkesir ili Bandırma ilçesine bağlı ilköğretim ve ortaöğretim okullarının sayısının çok olması ve evrenin tamamına ulaşılmamasından dolayı, evrenden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Küme örnekleme yapılırken, 2014-2015 öğretim yılında Bandırma ilçesinde bulunan okullardan tesadüfî örnekleme yoluyla seçilen 221 ilköğretim okulu ve 129 ortaöğretim okulu öğretmeni olmak üzere toplam 350 öğretmen küme örnekleme alınmıştır.

Örneklem belirleme sürecinde basit seçkisiz örnekleme (simple random sampling) yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde evrendeki tüm birimler, örneğe seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahiptir. Temsil edici bir örneklemin seçiminin geçerli ve en iyi yolu seçkisiz örneklemedir (Büyüköztürk vd., 2011: 84). Oranlama yoluyla kaç okulun örnekleme dahil edileceği belirlendikten sonra, bunların hangi okullar olacağına, basit seçkisiz örnekleme yoluyla karar verilmiştir.

Bir sonraki adımda, evrenden örnekleme alınacak öğretmen sayısının belirlenmesi amacıyla aşağıda verilen formül kullanılmıştır. (Baş, 2010:39; Büyüköztürk vd., 2011: 94)

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

Formülde yer alan simgelerin anlamları şöyledir:

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

d: Duyarlılık (örneklem hatası)

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, evren için p tahmini yoksa p=q=0,5 alınabilir. İncelenen olayın %95 güven aralığında, d=0,05 örnekleme hatası ile teorik

t değeri 1,96 ya denk gelmektedir (Baş, 2010, s. 40; Büyüköztürk vd., 2011: 95). Araştırmada örneklem büyüklüğünü belirlemek için belirlenen değerler, formülde yerine konulduğunda:

$$n = \frac{1491 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 \times (1301-1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5} = 340,95$$

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına yönelik gerekli işlemlerin yapılması sonucunda minimum 341 kişiden oluşması gerektiği belirlenmiştir. Ancak, uygulama sırasında karşılaşılabilecek güçlüklerden en az şekilde etkilenmek ve örneklemin geçerliğini artırmak amacıyla 341'den daha fazla kişiye ulaşılması hedeflenmiştir.

3.4 VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu olarak, personelin örgütsel adalet algılarını ve örgütsel sessizlik düzeylerini ölçen toplam iki ölçek ile araştırmaya katılanların demografik özelliklerini ölçen değişkenlerden oluşan bir form kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu bir ön bilgilendirme yazısı ile başlamakta ve 3 temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik özelliklerini ve iki adet kontrol sorusunu içermektedir. Sorular, katılımcıların kimlik bilgilerinin tespitine olanak tanımayacak biçimde hazırlanmıştır. Çalışmanın güvenilirliğini artırmak için kategorik olması uygun görülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçek formları, ölçülmesi düşünülen değişkenlere göre belirlenmiştir. Bu konuda, yabancı bilim adamları tarafından daha önce geliştirilmiş, geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş, yerli araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmış ölçek örneklerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçekte yer alan önermelerin değerlendirilmesi, 5'li Likert ölçeğinde yapılmıştır. Ölçek "1: Hiçbir zaman", "2: Nadiren", "3: Bazen", "4: Çoğu zaman" ve "5: Her zaman" ifadelerinden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan veriler iki ölçme aracı ile toplanmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına dair veriler 20 maddeden

oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği ile, üçüncü bölümde yer alan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine dair veriler ise 15 maddeden oluşan Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Bu ölçme araçları aşağıda detaylı biçimde tanıtılmaktadır.

3.4.1 Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu katılımcılar hakkında sosyodemografik bilgiler elde etmek için kullanılmıştır. Bu formda cinsiyetleri, yaşları(ek bilgi formu ile eklenmiştir), mesleki kıdemleri, çalıştıkları okul türü, ve eğitim durumlarını belirlemeye yönelik beş adet soru ve iki adet kontrol sorusu yer almaktadır.

3.4.2 Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmaya katılan ilköğretim ve ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarını belirlemek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Gürpınar (2006) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır (EK 1). Örgütsel adalet ölçeğinin orijinal formu 20 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir.

Dağıtımsal adalete ait beş önerme ile bireylerin elde ettikleri kazanımlarla ilgili adalet algılamalarını ölçülmüştür. Dağıtımsal adalet farklı iş davranışlarının adillığının tespit edilmesinde kullanılmıştır. Bu farklı davranışlar şunları içermektedir: ücret adillığı, çalışma programı, iş yükü, iş sorumlulukları ve dağıtılan ödüllerin adillığı. İşlemsel adaletle ilgili altı önerme kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar, yöntemler ve süreçlerle ilgili adalet algılamalarını ölçmüştür. İşlemsel adaleti ölçmede kullanılan maddeler iş kararlarının, çalışan sesinin ve itiraz sürecinin seviyesi vb. gibi resmi prosedürleri ölçmek için kullanılmıştır. Etkileşimsel adalet ise örgütsel işlemler uygulanırken, insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliğiyle ilgili adalet algılamalarını ölçen dokuz önermeyle ölçülmüştür. Bu maddeler, işle ilgili kararlar alınırken çalışanların ihtiyaçlarını dikkate

alınma ve çalışanlara yeterli miktarda açıklama yapılma seviyesini ölçmek için kullanılmıştır (Gürpınar, 2006: 62-63).

Moorman her üç boyut için de Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayılarının .90'ın üzerinde olduğunu belirtmiştir (Niehoff ve Moorman, 1993:543). Gürpınar (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda elde ettiği Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ölçeğin bütünü için .96 olarak tespit edilmiştir.

Bu araştırmada aynı ölçek için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı “dağıtımsal adalet” boyutunda .79, “işlemsel adalet” boyutunda .92, “etkileşimsel adalet” boyutunda .97, ölçeğin tamamında ise .95 olarak çıkmıştır. Bu rakamlar Gürpınar'ın (2006) bulduğu sonuçlarla örtüşmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Adalet ile İlgili Faktör Sonuçları

Sorular	Faktörler		
	1	2	3
Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.			.468
Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.			.790
İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.			.803
Dağıtılan ödüllerin (maddi ve manevi) adil olduğunu düşünüyorum.			.697
İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.			.666
Okul müdürüm, işimle ilgili kararları verirken tarafsızdır.		.631	
İşle ilgili kararları vermeden önce tüm çalışanların tereddütlerini dinler.		.647	
İşle ilgili kararları vermek için konuyla ilgili tüm bilgileri toplar.		.747	
Okul müdürüm, verilen kararları açıklamak için gerektiğinde ek bilgi sağlar.		.704	
İşle ilgili verilen kararlar tutarlı bir şekilde etkilenen tüm çalışanlara uygulanır.		.716	
Çalışanların, okul müdürü tarafından verilen kararları itiraz etme ya da onaylama hakları vardır.		.527	
İşle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve naziktir.	.807		
İşimle ilgili bir karar verirken bana karşı saygılı ve özenlidir.	.818		
Okul müdürüm işimle ilgili kararları verirken benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.	.766		
İşimle ilgili kararları verirken bana samimi bir şekilde yaklaşır.	.827		
İşimle ilgili konularda bir çalışan olarak benim haklarıma önem verir.	.791		
İşimle ilgili kararların uygulamalarını benimle konuşur	.743		
İşimle ilgili kararların verilme sebeplerini açıklar.	.760		
İşimle ilgili kararlar verirken mantıklı izahatlar yapar.	.774		
İşimle ilgili verilen kararları açıkça anlatır.	.760		

Ölçeklerin temel bileşenlerini tespit etmek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör çözümlenmesine uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett testleri kullanılmıştır. KMO = .95 ve Bartlett's Test of Sphericity =6719.952 olarak $p < .05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu açıdan verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizlik ile ilgili ölçeğe equamax ile faktör analizi uygulanmış ve üçlü bir faktör yapısına ulaşılmıştır.

Tablo 4'den de anlaşılacağı üzere faktör yükleri, 0.468 ile, 0.827 arasında değişmektedir. Örgütsel adalet ile ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin yüksek olması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir.

3.4.3 Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Bu çalışma kapsamında örgütsel sessizlik kavramı 2003 yılında Dyne, Ang ve Botero tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği aracılığı ile ölçümlenmiştir. Ölçek çeşitli araştırmacılar tarafından Türkçeye çevrilerek başarıyla uygulanmıştır. Araştırmada, Taşkiran (2011) tarafından uyarlanmış olan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır (EK 1). Ölçekte toplam 15 ifade yer almaktadır. İşgörenlere yöneltilecek bu sorularla, sessiz kalıp kalmadıkları, kalıyorlar ise hangi tür sessizlik davranışı sergiledikleriyle ilgili bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada aynı ölçek için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ölçeğin tamamında .81, kabullenici sessizlik boyutunda .86, savunmacı sessizlik boyutunda .90 ve korumacı sessizlikboyutunda .81 olarak çıkmıştır.

Ölçeklerin temel bileşenlerini tespit etmek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör çözümlenmesine uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett testleri kullanılmıştır. KMO = .87 ve Bartlett's Test of Sphericity =2887.250 olarak $p < .05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu açıdan verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizlik ile ilgili ölçeğe equamax ile faktör analizi uygulanmış ve üçlü bir faktör yapısına ulaşılmıştır.

Tablo 5. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Faktör Sonuçları

Sorular	Faktörler		
	1	2	3
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.	.908		
Okuldaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	.898		
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	.848		
Bu okulda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	.783		
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konumam.	.737		
Bu okulla ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.		.807	
Bu okula ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.		.792	
Bu okul ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.		.782	
Bu okula ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.		.773	
Bu okul ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.		.761	
Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.			.871
Benimle ilgili olmadığı için, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.			.834
Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.			.801
Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.			.703
Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabilceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.			.595

Tablo 5'den de anlaşılacağı üzere faktör yükleri, 0.595 ile 0.908 arasında değişmektedir. Örgütsel sessizlikle ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin yüksek olması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir.

Tablo 6. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Boyutlar	Soru Adedi	Cronbach Alpha
Örgütsel Sessizlik Genel	15	.811
Kabullenici Sessizlik	5	.862
Savunmacı Sessizlik	5	.904
Korumacı Sessizlik	5	.833

Tablo 6'ya göre, 15 maddelik örgütsel sessizlik ölçeğinin geneli için Cronbach Alpha değeri .811 olarak bulunmuştur. Alt boyutlara bakıldığında ise, kabullenici sessizlik alt boyutunda .862, savunmacı sessizlik alt boyutunda .904 ve korumacı sessizlik alt boyutunda .833 olduğu görülmüştür. Bu durumda ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

3.5 VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamına alınan örnekleme toplamda 350 adet anket formundan elde edilen veri ve bilgiler SPSS 20.0 (Statistical For Social Sciences) for Windows istatistik paket programı aracılığıyla tez çalışmasının amaçları ve hipotezleri doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları belirlenmiştir. Uygulama formunun birinci kısmında yer alan demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, görev yapılan okul türü, öğrenim durumu ve mesleki kıdem) betimsel istatistik tekniklerinden frekans ve yüzde değerleri ile analiz edilmiştir. Sonrasında yer alan ölçekler için her bir maddenin ortalaması ve standart sapması hesaplanmıştır. Barlett testlerinde farkların anlamlı çıkması nedeniyle verilerin normal dağıldığı varsayılmıştır. Tavşancıl (2005) verilerin normallliğini test eden Barlett's testinde farkın anlamlı çıkmasının verilerin normal dağılım göstermekte olduğunu belirtmiştir. Ölçeklerden elde edilen verilere göre gruplararası farklılıkların incelenmesi için varyansların homojenliğini inceleyen Levene değeri dikkate alınarak iki grup olan yerlerde bağımsız örneklemler t-testi (independent sample t-

test), üç ve üçten fazla grup olan yerlerde tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) kullanılmış, farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizleri, yapılmıştır. Ayrıca değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa bu ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır.

Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemine; araştırma modeline, evren-örnekleme, verilerin toplanması ve analizi sürecine değinilmiştir. Gelecek olan dördüncü bölümde yapılan analizler sonucu elde edilen bulgu ve bulgularla ilgili yorumlara değinilecektir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde sırasıyla, katılımcıların cinsiyet, yaş, görev yapılan okul türü, öğrenim durumu ve mesleki kıdem ile ilgili demografik özelliklere, örgütsel adalet algısı, örgütsel sessizlik düzeyi ve örgütsel adalet ve örgütsel sessizli arasındaki ilişkilere ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1 KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Ankete katılan kamu çalışanlarının demografik özelliklerine ait bilgiler frekans tabloları aracılığıyla aşağıda verilmiştir. Katılımcıların cinsiyet, yaş, görev yapılan okul türü, öğrenim durumu ve mesleki kıdemleri gibi demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 7. Çalışmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	f	%
Erkek	140	40
Kadın	210	60
Toplam	350	100

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin 140'ı erkek ve 210'ü ise kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdelik dağılımları sırasıyla %40 ve %60'dır.

Tablo 8. Çalışmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Durumları

Yaş	f	%
21-30	60	17.1
31-35	60	17.1
36-40	78	22.3
40 ve Üzeri	152	43.4
Toplam	350	100

Araştırmamıza katılan öğretmenlerin yaş grubu dağılımları incelendiğinde en yüksek oran %43,4 (152 kişi) ile 40 yaş ve üstü öğretmenlerden oluşmaktadır. Sırası ile %22,3 (78 kişi) ile 36-40 yaş grubu, %17,1 (60 kişi) 31-35 yaş grubu ve %17,1(60 kişi) ile 21-30 yaş grubu izlemektedir.

Tablo 9. Çalışmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Dağılımları

Okul Türü	f	%
İlkokul	109	31.1
Ortaokul	112	32.0
Lise	129	36.9
Toplam	350	100

Araştırmamıza katılım sağlayan öğretmenlerin %31.1'i (109 kişi) ilkokullarda, %32'si (112 kişi) ortaokullarda ve %36.9'u (129 kişi) liselerde görev yapmaktadır.

Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde Tablo 10'da belirtildiği üzere %87.4'ünün (306 kişi) lisans mezunu, %6.9'unun (24 kişi) yüksek lisans mezunu ve %5.7'sinin (20 kişi) ön lisans olduğu görülmektedir. Katılımcıların arasında doktoralı öğretmen bulunmamaktadır.

Tablo 10. Çalışmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Durumları

Öğrenim Durumu	f	%
Ön Lisans	20	5.7
Lisans	306	87.4
Yüksek Lisans	24	6.9
Doktora	0	0
Toplam	350	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin özellikleri mesleki kıdem değişkenine göre incelendiğinde, örneklemin %26.6 (93 kişi) ile 21 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olanlardan, %25.4 (89 kişi) ile 16-20 yıl arası kıdemlilerden, %19.7 (69 kişi) ile 11-15 yıl arası kıdemlilerden, %14.6 (51 kişi) ile 6-10 yıl arası kıdemlilerden ve %13.7 (48 kişi) ile 1-5 yıl arası kıdemlilerden oluştuğu gözükmektedir.

Tablo 11. Çalışmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri

Kıdem	f	%
1-5 Yıl	48	13.7
6-10 Yıl	51	14.6
11-15 Yıl	69	19.7
16-20 Yıl	89	25.4
21 ve Üzeri	93	26.6
Toplam	350	100

4.2 ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 12'ye göre, katılımcıların örgütsel adalete ilişkin maddeler arasında katılımcıların ücretlerin adil olması ($\bar{x} = 2.06$) ile dağıtılan ödüllerin adil olması ($\bar{x} = 2.27$) maddelerine ilişkin algıları 1.80-2.59 aralığında olup düşük düzeydeyken; iş yükünün adil olması ($\bar{x} = 2.79$), iş sorumluluklarının adil olması ($\bar{x} = 2.88$), itiraz

etme ve onaylama hakkı ($\bar{x} = 3.29$), karar alınmadan tereddütlerin dinlenmesi ($\bar{x} = 2.27$) kararların tutarlı şekilde tüm çalışanlara uygulanması ($\bar{x} = 3.35$) maddelerine ilişkin algılar 2.60-3.39 aralığında olduğu için orta düzeydedir.

Tablo 12. Örgütsel Adaletle İlişkin Görüşler

Madde	Madde Kökü	\bar{X}	SS	V
13	Karar verilirken saygılı ve özenli olunması	3.96	1.06	26.76
12	Karar verilirken ilgili ve nazik olunması	3.91	1.09	27.87
15	Karar verilirken samimi olunması	3.81	1.11	29.13
16	Haklara önem verilmesi	3.73	1.13	30.29
14	Kişisel ihtiyaçlara duyarlı olunması	3.70	1.16	31.35
20	İşle ilgili kararların açıkça anlatılması	3.69	1.14	30.89
17	İşle ilgili karar uygulamalarının konuşulması	3.67	1.19	32.42
18	İşle ilgili verilen kararların sebeplerinin açıklanması	3.67	1.15	31.33
19	Kararlar verilirken mantıklı izahatlar yapılması	3.63	1.18	32.50
6	Karar verilirken tarafsız davranılması	3.56	1.23	34.55
9	Karar verilirken gerektiğinde ek bilgi sağlanması	3.53	1.07	30.31
8	İşle ilgili karar sürecinde bilgi toplanması	3.47	1.20	34.58
1	Çalışma programının adil olması	3.40	1.16	34.11
10	Kararların tutarlı şekilde tüm çalışanlara uygulanması	3.36	1.14	33.92
7	Karar alınmadan tüm tereddütlerin dinlenmesi	3.35	1.20	35.82
11	İtiraz etme yada onaylama hakkı	3.29	1.24	37.68
5	İş sorumluluklarının adil olması	2.88	1.24	43.05
3	İş yükünün adil olması	2.79	1.26	45.16
4	Dağıtılan ödüllerin adil olması	2.27	1.27	55.94
2	Alınan ücretin adil olması	2.06	1.30	63.10
	Genel Örgütsel Adalet	3.39	.88	25.95
	Dağıtımsal Adalet	2.68	.93	34.70
	İşlemsel Adalet	3.43	.99	28.86
	Etkileşimsel Adale	3.75	1.02	27.20

Örgütsel adalete ait diğer tüm maddelere ilişkin algılar ise 3.40-4.20 aralığında olup yüksek düzeydedir. Bu durumda örgütsel adalet ölçeğine ilişkin olarak düşük düzeyde algının mevcut olmadığı söylenebilir. Örgütsel adaletin geneline ilişkin algı ($x = 3.39$) ise 2.61-3.40 aralığında olup orta düzeyde olmakla beraber yüksek düzeye yakındır. Bu durumda öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. İşlemsel adalet ($x = 3.43$) ve etkileşimsel adalet ($x = 3.75$) alt boyut maddeleri ise yüksek seviyede algılanmakta iken dağıtımsal adalet alt boyut maddeleri ($x = 2.68$) orta düzeyde algılanmaktadır.

Bağıl değişim katsayılarına bakıldığında tüm maddelere ilişkin algılar heterojen yapıda ($V > 20$) olup görüş birliği göstermemektedir.

Tablo 13. Cinsiyetin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına Etkisi

Boyutlar	Cinsiyet	N	X	SS	Sd	t	p
Örgütsel Adalet	Erkek	140	3.39	.90	348	.135	.893
	Kadın	210	3.38	.86			
Dağıtımsal Adalet	Erkek	140	2.61	1.00	348	-1.09	.274
	Kadın	210	2.72	.87			
İşlemsel Adalet	Erkek	140	3.44	.97	348	.098	.922
	Kadın	210	3.43	1.00			
Etkileşimsel Adalet	Erkek	140	3.80	1.06	348	.750	.454
	Kadın	210	3.72	1.00			

Tablo 13 incelendiğinde, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi uygulanmış ve ölçeğin tamamından alınan puanlar arasındaki farklar, cinsiyet değişkeni açısından $p > 0.05$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız olarak bulunmuştur. Bu bulgu, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalet boyutunda algılarının değişmediğini göstermektedir [$t_{(350)} = .135$; $p > .05$]. Bununla birlikte betimsel veriler incelendiğinde, erkek katılımcıların algılarının ($x=3.39$), kadın katılımcıların algılarından ($x=3.38$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin dağıtımsal adalet alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(350)} = -1.09$; $p > .05$].

Bununla birlikte betimsel veriler incelendiğinde, kadın katılımcıların algılarının ($x=2.72$), erkek katılımcıların algılarından ($x=2.61$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin işlemsel adalet alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(350)} = .098$; $p>.05$]. Bununla birlikte betimsel veriler incelendiğinde, erkek katılımcıların algılarının ($x =3.44$), kadın katılımcıların algılarından ($x=3.43$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin etkileşimsel adalet alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(350)} = .750$; $p>.05$]. Bununla birlikte betimsel veriler incelendiğinde, erkek katılımcıların algılarının ($x =3.80$), kadın katılımcıların algılarından ($x=3.72$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tabo 14’de yer alan değerler incelendiğinde, yaş boyutundan elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, örgütsel adalet boyutunda ortalamalar arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Yani farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(3,346)} = 1.948$; $p>.05$].

Örgütsel adalet alt boyutları incelendiğinde işlemsel adalet [$F_{(3,346)} = .941$; $p>.05$] ve etkileşimsel adalet [$F_{(3,346)} = 1,434$; $p>.05$] alt boyutlarında yaş grupları açısından fark bulunmazken, dağıtımsal adalet boyutunda yaş grupları açısından $p<.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır [$F_{(3,346)} = 3.807$; $p<.05$]. Yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre, 21-30 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları 41 ve üstü yaş grubu öğretmenlerden anlamlı olarak farklı ve yüksektir.

Tablo 14. Yaş Değişkeninin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına Etkisi

Boyutlar	Yaş	N	X	SS
Örgütsel Adalet	21-30	60	3.57	.78
	31-35	60	3.58	.81
	36-40	78	3.40	.79
	41 ve Üzeri	152	3.27	.97
	Toplam	350	3.39	.88
Dağıtımsal Adalet	21-30	60	3.02	.87
	31-35	60	2.69	.87
	36-40	78	2.67	.85
	41 ve Üzeri	152	2.55	.98
	Toplam	350	2.68	.93
İşlemsel Adalet	21-30	60	3.54	.91
	31-35	60	3.56	.96
	36-40	78	3.42	.92
	41 ve Üzeri	152	3.34	1.06
	Toplam	350	3.43	.99
Etkileşimsel Adalet	21-30	60	3.89	.89
	31-35	60	3.87	.96
	36-40	78	3.80	.98
	41 ve Üzeri	152	3.63	1.11
	Toplam	350	3.75	1.02

Boyutlar		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Farkın Kaynağı
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	4.515	3	1.505	1.948	.122	
	Gruplar İçi	267.407	346	.773			
	Toplam	271.923	349				
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	9.648	3	3.216	3.807	0.01*	1-4
	Gruplar İçi	292.282	346	.845			
	Toplam	301.931	349				
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	2.782	3	.927	.941	0.421	
	Gruplar İçi	340.784	346	.985			
	Toplam	343.566	349				
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	4.539	3	1.513	1.434	0.233	
	Gruplar İçi	3365.137	346	1.055			
	Toplam	369.675	349				

**p<.01; *p<.05 1:21-30 2:31-35 3:36-40 4: 41 ve Üzeri

Tablo 15. Okul Değişkeninin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına Etkisi

Boyutlar	Okul	N	X	SS
Örgütsel Adalet	İlkokul	109	3.41	.89
	Ortaokul	112	3.64	.78
	Lise	129	3.15	.89
	Toplam	350	3.39	.88
Dağıtımsal Adalet	İlkokul	109	2.61	.96
	Ortaokul	112	2.94	.85
	Lise	129	2.51	.92
	Toplam	350	2.68	.93
İşlemsel Adalet	İlkokul	109	3.46	.96
	Ortaokul	112	3.72	.90
	Lise	129	3.15	1.02
	Toplam	350	3.43	.99
Etkileşimsel Adalet	İlkokul	109	3.83	1.06
	Ortaokul	112	3.97	.91
	Lise	129	3.49	1.04
	Toplam	350	3.75	1.02

Boyutlar		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	14.499	2	7.249	9.972	0.00**	L – İ
	Gruplar İçi	257.424	347	.742			L – O
	Toplam	271.923	349				
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	11.588	2	5.794	6.925	0.01*	L – İ
	Gruplar İçi	290.343	347	.837			O – L
	Toplam	301.931	349				
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	19.151	2	9.575	10.242	0.00**	L – İ
	Gruplar İçi	324.415	347	.935			L – O
	Toplam	343.566	349				
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	14.65	2	7.317	7.152	0.01*	L – İ
	Gruplar İçi	355.041	347	1.023			L – O
	Toplam	369.675	349				

**p<.01; *p<.05 İ:İlkokul O:Ortaokul L:Lise

Tablo 15 incelendiğinde, görev yapılan okul türü boyutunda örgütsel adalet algısına ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(2,347)} = 9.972$; $p < .01$]. Görev yapılan okul değişkenine göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre, liselerde görev

yapan öğretmenlerin ($X=3.65$) örgütsel adalet algıları, ilkokullarda ($X=3.41$) ve ortaokullarda ($X =3.65$) görevli öğretmenlerin görüşlerinden farklılık göstermektedir. Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre daha düşüktür.

Dağıtımsal adalet alt boyutu incelendiğinde, görev yapılan okul türü boyutunda dağıtımsal adalet algısına ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(2,347)} = 6.925$; $p<.05$]. Görev yapılan okul değişkenine göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin ($X=3.94$) dağıtımsal adalet algıları, ilkokullarda ($X=3.61$) ve liselerde ($X =3.51$) görevli öğretmenlerin görüşlerinden farklılık göstermektedir. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları ilkokul ve lise öğretmenlerine göre daha yüksektir.

İşlemsel adalet alt boyutu incelendiğinde, görev yapılan okul türü boyutunda işlemsel adalet algısına ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(2,347)} = 10.242$; $p<.01$]. Görev yapılan okul değişkenine göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre, liselerde görev yapan öğretmenlerin ($X=3.15$) işlemsel adalet algıları, ilkokullarda ($X=3.46$) ve ortaokullarda ($X =3.72$) görevli öğretmenlerin görüşlerinden farklılık göstermektedir. Liselerde görev yapan öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre daha düşüktür.

Etkileşimsel adalet alt boyutu incelendiğinde ise, görev yapılan okul türü boyutunda etkileşimsel adalet algısına ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(2,347)} = 7.152$; $p<.05$]. Görev yapılan okul değişkenine göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre, liselerde görev yapan öğretmenlerin ($X=3.49$) etkileşimsel adalet algıları, ilkokullarda ($X=3.83$) ve ortaokullarda ($X =3.97$) görevli öğretmenlerin görüşlerinden farklılık göstermektedir. Liselerde görev yapan öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre daha düşüktür.

Tablo 16. Öğrenim Durumu Değişkeninin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına Etkisi

Boyutlar	Öğrenim	N	X	SS
Örgütsel Adalet	Ön Lisans	20	3.41	.88
	Lisans	306	3.39	.90
	Yüksek Lisans	24	3.38	.60
	Toplam	350	3.39	.88
Dağıtımsal Adalet	Ön Lisans	20	2.71	.87
	Lisans	306	2.68	.95
	Yüksek Lisans	24	2.62	.66
	Toplam	350	2.68	.93
İşlemsel Adalet	Ön Lisans	20	3.30	.91
	Lisans	306	3.45	1.00
	Yüksek Lisans	24	3.32	.83
	Toplam	350	3.43	.99
Etkileşimsel Adalet	Ön Lisans	20	3.87	1.08
	Lisans	306	3.74	1.04
	Yüksek Lisans	24	3.86	.85
	Toplam	350	3.75	1.02

Boyutlar	Okul	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	.011	2	.006	.007	.993	
	Gruplar İçi	271.911	347	.784			
	Toplam	271.923	349				
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	.099	2	.050	.057	.944	
	Gruplar İçi	301.832	347	.870			
	Toplam	301.931	349				
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	.699	2	.350	.354	.702	
	Gruplar İçi	342.866	347	.988			
	Toplam	343.566	349				
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	.626	2	.313	.294	.745	
	Gruplar İçi	369.049	347	1.064			
	Toplam	369.675	349				

**p<.01; *p<.05

Tablo 16 incelendiğinde örgütsel adalet boyutuna ilişkin, öğretmenlerin görüşleri arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(2,347)} = 0.007$; $p > .05$]. Aynı şekilde alt boyutlar olan dağıtımsal adalet [$F_{(2,347)} = 0.007$; $p > .05$], işlemsel adalet [$F_{(2,347)} = 0.007$; $p > .05$] ve etkileşimsel adalet [$F_{(2,347)} = 0.007$; $p > .05$] boyutlarında da öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu analiz öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarının öğrenim durumlarına göre değişmediğini göstermektedir.

Tablo 17. Mesleki Kıdem Değişkeninin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına Etkisi

Boyutlar	Öğrenim	N	X	SS
Örgütsel Adalet	1-5 Yıl	48	3,48	,84
	6-10 Yıl	51	3,67	,79
	11-15 Yıl	69	3,47	,71
	16-20 Yıl	89	3,31	,92
	21 ve Üzeri	93	3,20	,97
	Toplam	350	3,39	,88
Dağıtımsal Adalet	1-5 Yıl	48	2,98	,95
	6-10 Yıl	51	2,94	,91
	11-15 Yıl	69	2,73	,82
	16-20 Yıl	89	2,54	,95
	21 ve Üzeri	93	2,48	,91
	Toplam	350	2,68	,93
İşlemsel Adalet	1-5 Yıl	48	3,44	,98
	6-10 Yıl	51	3,76	,91
	11-15 Yıl	69	3,45	,83
	16-20 Yıl	89	3,38	1,06
	21 ve Üzeri	93	3,28	1,04
	Toplam	350	3,43	,99
Etkileşimsel Adalet	1-5 Yıl	48	3,78	,96
	6-10 Yıl	51	4,01	,90
	11-15 Yıl	69	3,89	,88
	16-20 Yıl	89	3,69	1,02
	21 ve Üzeri	93	3,55	1,18
	Toplam	350	3,75	1,02

Boyutlar	Okul	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	8,682	4	2,171	2,845	.024*	2-5
	Gruplar İçi	263,240	345	.763			
	Toplam	271,923	349				
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	13,218	4	3,304	3,949	.004**	1-5
	Gruplar İçi	288,713	345	.837			
	Toplam	301,931	349				
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	8,046	4	2,012	2,068	.085	
	Gruplar İçi	335,520	345	.973			
	Toplam	343,566	349				
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	9,050	4	2,263	2,164	.073	
	Gruplar İçi	360,625	345	1,045			
	Toplam	369,675	349				

**p<,01; *p<,05 1: 1-5 yıl 2: 6-10 yıl 3: 11-15 yıl 4: 16-20 yıl 5: 21 ve Üzeri

Tablo 17'de yer alan değerler incelendiğinde, mesleki kıdem değişkeninden elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, örgütsel adalet boyutunda ortalamalar arasında

$p < .05$ düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Yani farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır [$F_{(4,345)} = 2.845$; $p > .05$]. Tukey testi sonuçlarına göre anlamlı fark 6-10 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan öğretmenlerin farklarından kaynaklanmaktadır. 6-10 yıl mesleki kıdemi bulunan öğretmenler en yüksek adalet algısına sahipken ($X = 3.67$), 21 yıl ve üzeri kıdemli öğretmenler ($X = 3.20$) en düşük dağıtımsal adalet algısına sahiptir.

Örgütsel adalet alt boyutları incelendiğinde işlemsel adalet [$F_{(4,345)} = 2.068$; $p > .05$] ve etkileşimsel adalet [$F_{(4,345)} = 2.164$; $p > .05$] alt boyutlarında yaş grupları açısından fark bulunmazken, dağıtımsal adalet boyutunda yaş grupları açısından $p < .01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır [$F_{(2,347)} = 3.949$; $p < .05$]. Tukey testi sonuçlarına göre anlamlı fark 1-5 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenleri ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan öğretmenlerden kaynaklanmaktadır. 1-5 yıl mesleki kıdemi bulunan öğretmenler en yüksek dağıtımsal adalet algısına sahipken ($X = 2.98$), 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ($X = 2.48$) en düşük dağıtımsal adalet algısına sahiptir. Mesleki deneyim arttıkça dağıtımsal adalet algısı azalmaktadır.

Tablo 18. Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlarda Algıladıkları Yönetim Tarzı Değişkeninin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına Etkisi

Boyutlar	Öğrenim	N	X	SS
Örgütsel Adalet	Demokratik	212	3,75	,64
	Otokratik	88	2,54	,81
	Serbest Bırakıcı	48	3,31	,83
	Toplam	348	3,39	,88
Dağıtımsal Adalet	Demokratik	212	2,92	,82
	Otokratik	88	2,12	,86
	Serbest Bırakıcı	48	2,63	1,05
	Toplam	348	2,68	,93
İşlemsel Adalet	Demokratik	212	3,86	,75
	Otokratik	88	2,49	,85
	Serbest Bırakıcı	48	3,25	,91
	Toplam	348	3,43	,99
Etkileşimsel Adalet	Demokratik	212	4,15	,77
	Otokratik	88	2,81	,98
	Serbest Bırakıcı	48	3,72	1,01
	Toplam	348	3,75	1,02

Boyutlar	Okul	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	91,793	2	45,897	88,295	,000**	1-2
	Gruplar İçi	179,334	345	,520			1-3
	Toplam	271,127	347				2-3
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	40,101	2	20,051	26,513	,000**	1-2
	Gruplar İçi	260,909	345	,756			1-3
	Toplam	301,010	347				2-3
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	119,156	2	59,578	91,645	,000**	1-2
	Gruplar İçi	224,284	345	,650			1-3
	Toplam	343,440	347				2-3
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	110,414	2	55,207	73,915	,000**	1-2
	Gruplar İçi	257,680	345	747			1-3
	Toplam	368,094	347				2-3

**p<,01; *p<,05 1:Demokratik 2:Otokratik 3: Serbest Bırakıcı

Tabo 18'de yer alan değerler incelendiğinde, çalışılan kurumda algılanan yönetim tarzı değişkeninden elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, örgütsel adalet boyutunda ortalamalar arasında $p<,01$ düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Yani farklı yönetim tarzı algısına sahip öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır [$F_{(2,345)} = 88.295$; $p<,01$].

Örgütsel adalet alt boyutları incelendiğinde dağıtımsal [$F_{(2,345)} = 26.513$; $p<,01$], işlemsel adalet [$F_{(2,345)} = 91.645$; $p<,01$] ve etkileşimsel adalet [$F_{(2,345)} = 73.915$; $p<,01$] alt boyutlarının tümünde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Örgütsel adalet ve tüm alt boyutlarında gruplar arasındaki farkı incelemek için yapılan Post-Hoc test sonuçlarına göre, çalıştıkları kuruma karşı yönetim algıları demokratik olan öğretmenlerin ($X = 3.75$) ,otokratik olanların ($X = 2.54$) ve algısı serbest bırakıcı ($X = 3.31$) olanların örgütsel adalet algıları birbirlerine göre istatistiksel olarak anlamlı ve farklıdır. Öğretmenlerden çalıştıkları kuruma karşı yönetim algıları demokratik olanların ($X = 2.92$), otokratik olanların ($X = 2.12$) ve algısı serbest bırakıcı ($X = 2.63$) olanların dağıtımsal adalet algıları birbirlerine göre istatistiksel olarak anlamlı ve farklıdır. Benzer şekilde öğretmenlerden çalıştıkları

kuruma karşı yönetim algıları demokratik olanların ($X = 3.86$), otokratik olanların ($X = 2.49$) ve algısı serbest bırakıcı ($X = 3.25$) olanların işlemsel adalet algıları birbirlerine göre istatistiksel olarak anlamlı ve farklıdır. Etkileşimsel adalet algısı açısından ise çalıştıkları kuruma karşı yönetim algıları demokratik olanların ($X = 4.15$), otokratik olanların ($X = 2.81$) ve algısı serbest bırakıcı ($X = 3.72$) olanların işlemsel adalet algıları birbirlerine göre istatistiksel olarak anlamlı ve farklıdır.

Örgütsel adaletin alt boyutları açısından farkın kaynağını bulmak için yapılan Post-Hoc testlerinde her alt boyut için aynı sonuç elde edilmiş, farkların tüm değişkenlerin ikili olarak farklarından kaynaklandığı ve istatistiksel olarak $p < .01$ düzeyinde anlamlı olduğu analiz edilmiştir. Tüm alt boyutlar için, çalıştıkları okullardaki yönetim tarzını demokratik olarak algılayan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları diğerlerine göre daha yüksek, otokratik olarak algılayanların adalet algıları diğerlerine göre daha düşük oranda çıkmıştır.

4.3 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 19'a göre, katılımcıların örgütsel sessizliğe ilişkin maddeler arasında, gizli kalması gereken bilgilerin muhafaza edilmesi ($x=4,53$) ve zarar verebilecek bilgilerin açıklanmasının reddedilmesi ($\bar{x}=4,31$) maddelerine ilişkin algıları 4,20-5,00 aralığında olup çok yüksek düzeyde olup; bilgilerin açıklanması konusunda baskılara direnilmesi ($x= 3.96$), gizli kalması gereken bilgilerin kendine saklanması ($x= 3.90$) ve yararlı olmak amacıyla bilgilerin saklanması ($x= 3.74$) maddelerine ilişkin algılar 3,40-4,19 aralığında olduğu için yüksek düzeydedir.

Eksik hususları düzeltmeye yönelik görüşlerin açıklanmasından sakınma ($x= 1,76$), işle ilgili bilgilerin kendine saklanması ($x=1,75$), problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinme ($x=1,67$) maddelerine ilişkin algılar 1,00-1,79 aralığında olup çok düşük düzeydedir. Ölçeğin kalan maddeleri ise 1,80-2,59 aralığında olup düşük düzeydedir. 2,60-3,39 aralığında, yani orta düzeyde algı taşıyan madde bulunmamaktadır.

Örgütsel sessizliğin geneline ilişkin algı ($x=2,71$) ise 2.61-3.40 aralığında olup orta düzeydedir. Kabullenici sessizlik algı ortalaması ($x=2,26$) düşük düzeyde, savunmacı

sessizlik algı ortalaması ($x=1,77$) çok düşük düzeyde ve korumacı sessizlik algı ortalaması ($x=4,09$) ise yüksek düzeydedir.

Tablo 19. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşler

Madde	Madde Kökü	\bar{X}	SS	V
15	Gizli kalması gereken bilgilerin muhafaza edilmesi	4.53	0.90	19.86
14	Zarar verebilecek bilgilerin açıklanmasının reddedilmesi	4.31	1.07	24.82
13	Bilgilerin açıklanması konusunda baskılara direnilmesi	3.96	1.24	56.56
11	Gizli kalması gereken bilgilerin kendine saklanması	3.90	1.26	32.30
12	Yararlı olmak amacıyla bilgilerin saklanması	3.74	1.36	36.36
1	Değişime yönelik öneriler hakkında konuşmada isteksizlik	2.66	1.15	50.88
2	Düşüncelerin kendine saklanması	2.50	1.12	44.80
3	Görüşlerin kendine saklanması	2.17	1.03	47.46
4	Kendini geliştirmeye yönelik fikirlerin ifadesinden çekinme	2.01	1.02	50.74
5	İşlerin daha iyi yapılmasına yönelik görüşlerin ifadesinden kaçınma	1.99	1.01	50.75
7	İşle ilgili olumsuz durumların görmezden gelinmesi	1.83	1.06	57.92
6	Değişime ilişkin fikirlerin ileri sürülmemesi	1.82	0.96	52.74
9	Eksik hususları düzeltmeye yönelik görüşlerin açıklanmasından sakınma	1.76	0.95	54.59
8	İşle ilgili bilgilerin kendine saklanması	1.75	0.94	53.71
10	Problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinme	1.67	0.96	57.48
	Örgütsel Sessizlik Genel	2.71	0.56	20.66
	Kabullenici Sessizlik	2.26	0.85	37.61
	Savunmacı Sessizlik	1.77	0.83	46.89
	Korumacı Sessizlik	4.09	0.91	22.24

Bağıl değişim katsayılarına bakıldığında ‘gizli kalması gereken bilgileri muhafaza ederim’ maddesi haricindeki tüm maddelere ilişkin algılar heterojen yapıda ($V>20$) olup görüş birliği göstermemektedir.

Tablo 20. Cinsiyetin Örgütsel Sessizlik Boyutuna Etkisi

Boyutlar	Cinsiyet	N	X	SS	Sd	t	p
Örgütsel Sessizlik	Erkek	140	2,69	,57	348	-,593	,553
	Kadın	210	2,72	,55			
Kabullenici Sessizlik	Erkek	140	2,22	,88	348	-,794	,428
	Kadın	210	2,29	,84			
Savunmacı Sessizlik	Erkek	140	1,74	,84	348	-,569	,570
	Kadın	210	1,79	,82			
Korumacı Sessizlik	Erkek	140	4,10	,87	348	,166	,868
	Kadın	210	4,08	,94			

**p<,01; *p<,05

Tablo 20 incelendiğinde, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi uygulanmış ve ölçeğin tamamından alınan puanlar arasındaki farklar, cinsiyet değişkeni açısından $p>0,05$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız olarak bulunmuştur. Bu bulgu, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalet boyutunda algılarının değişmediğini göstermektedir [$t_{(350)} = -,593$; $p>,05$]. Bununla birlikte betimsel veriler incelendiğinde, erkek katılımcıların algılarının ($x=2,69$), erkek katılımcıların algılarından ($x=2,72$) daha düşük olduğu görülmektedir. Fakat bu durum istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmamıştır.

Öğretmenlerin kabullenici sessizlik alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(350)} = -,794$; $p>,05$]. Bununla birlikte betimsel veriler incelendiğinde, kadın katılımcıların algılarının ($\bar{x}=2,29$), erkek katılımcıların algılarından ($\bar{x}=2,22$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin savunmacı sessizlik alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(350)} = -,569$; $p>,05$]. Bununla birlikte betimsel veriler incelendiğinde, erkek katılımcıların algılarının ($\bar{x} =2,74$), kadın katılımcıların algılarından ($\bar{x}=2,79$) daha düşük olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin korumacı sessizlik alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(350)} = ,166$; $p>,05$]. Bununla birlikte betimsel veriler

incelendiğinde, erkek katılımcıların algılarının ($\bar{x}=4.10$), kadın katılımcıların algılarından ($\bar{x}=4,08$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 21. Yaş Değişkeninin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Etkisi

Boyutlar	Okul	N	X	SS
Örgütsel Sessizlik	21-30	60	2,83	,50
	31-35	60	2,76	,67
	36-40	78	2,65	,51
	41 ve Üzeri	152	2,66	,56
	Toplam	350	2,71	,56
Kabullenici Sessizlik	21-30	60	2,45	,75
	31-35	60	2,32	,91
	36-40	78	2,23	,83
	41 ve Üzeri	152	2,19	,88
	Toplam	350	2,26	,85
Savunmacı Sessizlik	21-30	60	1,92	,83
	31-35	60	1,84	,93
	36-40	78	1,66	,71
	41 ve Üzeri	152	1,73	,84
	Toplam	350	1,77	,83
Korumacı Sessizlik	21-30	60	4,13	,87
	31-35	60	4,13	,99
	36-40	78	4,06	,96
	41 ve Üzeri	152	4,07	,88
	Toplam	350	4,09	,91

Boyutlar	Okul	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Farkın Kaynağı
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	1.617	3	.539	1.701	.167	
	Gruplar İçi	109.657	346	.317			
	Toplam	111.274	349				
Kabullenici Sessizlik	Gruplar Arası	3.104	3	1.035	1.404	0.241	
	Gruplar İçi	254.912	346	.737			
	Toplam	258.016	349				
Savunmacı Sessizlik	Gruplar Arası	2.783	3	.928	1.348	0.259	
	Gruplar İçi	238.233	346	.689			
	Toplam	241.016	349				
Korumacı Sessizlik	Gruplar Arası	.286	3	.095	.113	0.953	
	Gruplar İçi	292.803	346	.846			
	Toplam	293.089	349				

**p<,01; *p<,05

Tablo 21'de yer alan değerler incelendiğinde, yaş boyutundan elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik boyutunda ortalamalar arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Yani farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(3,346)} = 1.701$; $p > .05$].

Örgütsel sessizlik alt boyutları incelendiğinde kabullenici sessizlik [$F_{(3,346)} = 1.404$; $p > .05$], savunmacı sessizlik [$F_{(3,346)} = 1.348$; $p > .05$] ve korumacı sessizlik [$F_{(3,346)} = .113$; $p > .05$] alt boyutlarında da yaş grupları açısından algılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 22. Okul Değişkeninin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Etkisi

Boyutlar	Okul	N	X	SS
Örgütsel Sessizlik	İlkokul	109	2.63	.55
	Ortaokul	112	2.77	.53
	Lise	129	2.71	.59
	Toplam	350	2.71	.56
Kabullenici Sessizlik	İlkokul	109	2.12	.90
	Ortaokul	112	2.36	.84
	Lise	129	2.30	.82
	Toplam	350	2.26	.85
Savunmacı Sessizlik	İlkokul	109	1.55	.75
	Ortaokul	112	1.79	.83
	Lise	129	1.93	.85
	Toplam	350	1.77	.83
Korumacı Sessizlik	İlkokul	109	4.23	.79
	Ortaokul	112	4.15	.93
	Lise	129	3.91	.97
	Toplam	350	4.09	.91

Boyutlar	Okul	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	1.001	2	.501	1.575	0.208	
	Gruplar İçi	110.273	347	.318			
	Toplam	111.274	349				
Kabullenici Sessizlik	Gruplar Arası	3.499	2	1.750	2.385	0.094	
	Gruplar İçi	254.517	347	.733			
	Toplam	258.016	349				
Savunmacı Sessizlik	Gruplar Arası	8.506	2	4.253	6.347	0.02*	
	Gruplar İçi	232.511	347	.670			İ-L
	Toplam	241.016	349				
Korumacı Sessizlik	Gruplar Arası	6.727	2	3.364	4.076	0.018*	İ-L
	Gruplar İçi	286.361	347	.825			
	Toplam	293.089	349				

**p<.01; *p<.05 İ:İlkokul O: Ortaokul L: Lise

Tabo 22'de yer alan değerler incelendiğinde, görev yapılan okul türünden elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik boyutunda ortalamalar arasında $p>.05$ düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır [$F_{(2,347)} = 1.575$; $p>.05$]

Örgütsel sessizlik alt boyutları incelendiğinde, kabullenici sessizlik boyutunda yaş grupları açısından $p<.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(2,347)} = 2.385$; $p>.05$].

Savunmacı sessizlik alt boyutunda ise, yaş grupları açısından $p<.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır [$F_{(2,347)} = 6.347$; $p<.05$]. Tukey testi sonuçlarına göre, ilkokul öğretmenleri ($x= 1.55$) ve lise öğretmenlerinin ($x= 1.93$) savunmacı sessizlik düzeyleri arasındaki farklardan kaynaklanmaktadır ve ilkokul öğretmenleri lehinedir.

Korumacı sessizlik alt boyutunda ise, yaş grupları açısından $p<.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır [$F_{(2,347)} = 4.076$; $p<.05$]. Tukey testi sonuçlarına göre, ilkokul öğretmenleri ($x= 4.23$) ve lise öğretmenlerinin ($x= 3.91$) savunmacı sessizlik düzeyleri arasındaki farklardan kaynaklanmaktadır. İlkokul öğretmenlerinin korumacı sessizlik düzeyleri daha yüksektir.

Tablo 23. Öğrenim Durumu Değişkeninin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Etkisi

Boyutlar	Öğrenim	N	X	SS
Örgütsel Sessizlik	Ön Lisans	20	2.87	.72
	Lisans	306	2.69	.55
	Yüksek Lisans	24	2.72	.52
	Toplam	350	2.71	.56
Kabullenici Sessizlik	Ön Lisans	20	2.48	.87
	Lisans	306	2.25	.95
	Yüksek Lisans	24	2.23	.66
	Toplam	350	2.26	.93
Savunmacı Sessizlik	Ön Lisans	20	1.78	.99
	Lisans	306	1.77	.81
	Yüksek Lisans	24	1.79	.87
	Toplam	350	1.77	.83
Korumacı Sessizlik	Ön Lisans	20	4.37	.62
	Lisans	306	4.07	.93
	Yüksek Lisans	24	4.16	.81
	Toplam	350	4.09	.91

Boyutlar	Okul	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	.595	2	.297	.932	.395	
	Gruplar İçi	110.680	347	.319			
	Toplam	111.274	349				
Kabullenici Sessizlik	Gruplar Arası	.958	2	.479	.647	.524	
	Gruplar İçi	257.058	347	.241			
	Toplam	258.016	349				
Savunmacı Sessizlik	Gruplar Arası	.011	2	.006	.008	.992	
	Gruplar İçi	241.005	347	.695			
	Toplam	241.016	349				
Korumacı Sessizlik	Gruplar Arası	1.818	2	.909	1.083	.340	
	Gruplar İçi	291.271	347	.839			
	Toplam	293.089	349				

**p<.01; *p<.05

Tablo 23'de yer alan değerler incelendiğinde, öğrenim boyutundan elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik boyutunda ortalamalar arasında p<.05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Yani farklı öğrenim gruplarındaki öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında istatistiksel olarak

anlamli bir fark bulunmamaktadır [$F_{(2,347)} = .932$; $p > .05$]. Örgütsel sessizlik alt boyutları incelendiğinde kabullenici sessizlik [$F_{(2,347)} = .647$; $p > .05$], savunmacı sessizlik [$F_{(2,347)} = .008$; $p > .05$] ve korumacı sessizlik [$F_{(2,347)} = 1.083$; $p > .05$] alt boyutlarında da öğrenim grupları açısından algılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 24. Mesleki Kıdem Değişkeninin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Etkisi

Boyutlar	Öğrenim	N	X	SS
Örgütsel Sessizlik	1-5 Yıl	48	2.78	.58
	6-10 Yıl	51	2.80	.55
	11-15 Yıl	69	2.69	.53
	16-20 Yıl	89	2.70	.54
	21 ve Üzeri	93	2.64	.60
	Toplam	350	2.71	.56
Kabullenici Sessizlik	1-5 Yıl	48	2.43	.80
	6-10 Yıl	51	2.34	.79
	11-15 Yıl	69	2.23	.87
	16-20 Yıl	89	2.23	.87
	21 ve Üzeri	93	2.19	.89
	Toplam	350	2.26	.85
Savunmacı Sessizlik	1-5 Yıl	48	1.96	.84
	6-10 Yıl	51	1.80	.91
	11-15 Yıl	69	1.69	.73
	16-20 Yıl	89	1.81	.81
	21 ve Üzeri	93	1.67	.84
	Toplam	350	1.77	.83
Korumacı Sessizlik	1-5 Yıl	48	3.95	.98
	6-10 Yıl	51	4.26	.84
	11-15 Yıl	69	4.14	.87
	16-20 Yıl	89	4.07	.94
	21 ve Üzeri	93	4.05	.92
	Toplam	350	4.09	.91

Boyutlar	Okul	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	1.209	4	.302	.947	.437	
	Gruplar İçi	110.065	345	.319			
	Toplam	111.274	349				
Kabullenici Sessizlik	Gruplar Arası	2.359	4	.590	.796	.529	
	Gruplar İçi	255.657	345	.741			
	Toplam	258.016	349				
Savunmacı Sessizlik	Gruplar Arası	237,675	4	.835	1.213	.305	
	Gruplar İçi	241.016	345	.689			
	Toplam		349				
Korumacı Sessizlik	Gruplar Arası	2.748	4	.687	.816	.515	
	Gruplar İçi	290.341	345	.842			
	Toplam	293.089	349				

** $p < .01$; * $p < .05$

Tabo 24'de yer alan değerler incelendiğinde, mesleki kıdem boyutundan elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik boyutunda ortalamalar arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Yani mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(4,345)} = .947$; $p > .05$].

Örgütsel sessizlik alt boyutları incelendiğinde kabullenici sessizlik [$F_{(4,345)} = .796$; $p > .05$], savunmacı sessizlik [$F_{(4,345)} = 1.213$; $p > .05$] ve korumacı sessizlik [$F_{(4,345)} = .816$; $p > .05$] alt boyutlarında da öğretmenlerin mesleki kıdemleri açısından algılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 25. Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlarda Algıladıkları Yönetim Tarzı Değişkeninin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Etkisi

Boyutlar	Öğrenim	N	X	SS
Örgütsel Sessizlik	Demokratik	212	2.68	.50
	Otokratik	88	2.74	.69
	Serbest Bırakıcı	48	2.63	.56
	Toplam	348	2.70	.56
Kabullenici Sessizlik	Demokratik	212	2.29	.86
	Otokratik	88	2.23	.85
	Serbest Bırakıcı	48	2.20	.85
	Toplam	348	2.26	.85
Savunmacı Sessizlik	Demokratik	212	1.63	.75
	Otokratik	88	1.95	.91
	Serbest Bırakıcı	48	1.99	.89
	Toplam	348	1.76	.82
Korumacı Sessizlik	Demokratik	212	4.13	.88
	Otokratik	88	4.05	.99
	Serbest Bırakıcı	48	3,98	,90
	Toplam	348	4,09	,91

Boyutlar	Okul	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	.231	2	.115	.361	.697	
	Gruplar İçi	110.045	345	.319			
	Toplam	110.275	347				
Kabullenici Sessizlik	Gruplar Arası	.479	2	.240	.323	.724	
	Gruplar İçi	255.968	345	.742			
	Toplam	256.447	347				
Savunmacı Sessizlik	Gruplar Arası	9.093	2	4.547	6.839	.001**	D-O
	Gruplar İçi	229.346	345	.665			D-S
	Toplam	238.439	347				
Korumacı Sessizlik	Gruplar Arası	.990	2	.495	.587	.556	
	Gruplar İçi	290.801	345	.843			
	Toplam	291.791	347				

**p<.01; *p<.05 1:Demokratik 2:Otokratik 3: Serbest Bırakıcı

Tabo 25'de yer alan değerler incelendiğinde, çalışılan kurumda algılanan yönetim tarzı değişkeninden elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan ANOVA Testi sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik boyutunda ortalamalar arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Yani farklı yönetim tarzı algısına sahip öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(2,345)} = .361$; $p>.05$].

Örgütsel sessizlik alt boyutları incelendiğinde kabullenici sessizlik [$F_{(2,345)} = .724$; $p>.05$]. ve korumacı sessizlik [$F_{(2,345)} = .556$; $p>.05$]. alt boyutlarında algılanan yönetim tarzı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmazken, savunmacı sessizlik [$F_{(2,345)} = 6.839$; $p<.01$] alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. 9

Gruplar arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre, çalıştıkları kuruma karşı yönetim algıları demokratik olanların ($x= 1.63$) algısı otokratik olanlara ($x= 1.95$) ve algısı serbest bırakıcı ($x= 1.99$) olanlara göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklıdır. Yani kurumlarına karşı algıları demokratik olanların sessizlik düzeyleri diğerlerine göre daha düşüktür

4.3 ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tablo 26. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Ölçeklerinin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Tablosu

	Örgütsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Sessizlik	Kabullenici Sessizlik	Savunmacı Sessizlik	Korumacı Sessizlik
Örgütsel Adalet	1							
Dağıtımsal Adalet	,712**	1						
İşlemsel Adalet	,939**	,567**	1					
Etkileşimsel Adalet	,945**	,491**	,863**	1				
Örgütsel Sessizlik	-,012	,136*	-,012	-,039	1			
Kabullenici Sessizlik	,822	,011	,822	,465		1		
Savunmacı Sessizlik	,092	,252**	,065	,005	,761**		1	
Korumacı Sessizlik	,087	,000	,228	,926	,000			1
Savunmacı Sessizlik	-,205**	-,022	-,207**	-,248**	,743**	,596**		
Korumacı Sessizlik	,000	,685	,000	,000	,000	,000		
Korumacı Sessizlik	,123*	0,36	,106*	,149**	,460**	-,071	-,092	1
Korumacı Sessizlik	,021	,501	,049	,005	,000	,185	,085	

**p<.01; *p<.05

Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak ortaklaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırların sıklıkla kullanılabilmesi not edilmelidir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer

olarak, 0.70-1.00 arasında olması, yüksek; 0.70-0.30 arasında olması, orta; 0.30-0.00 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2011: 32).

Tablo 26'ya göre, katılımcıların örgütsel adalete ilişkin faktörlerden aldıkları puanlar incelendiğinde, örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet ($r=,712$; $p<,01$), işlemsel adalet ($r=,939$; $p<,01$) ve etkileşimsel adalet ($r=,945$; $p<,01$) alt boyutları ile yüksek düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Aynı şekilde, katılımcıların örgütsel sessizliğe ilişkin maddelerden aldıkları puanlar incelendiğinde, örgütsel sessizlik ölçeğinin kabullenici sessizlik ($r=,761$; $p<,01$) ve savunmacı sessizlik ($r=,743$; $p<,01$) alt boyutları ile yüksek düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, korumacı sessizlik ($r=,460$; $p<,01$) alt boyutu ile orta düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ölçeklerinden aldıkları puanlar kıyaslandığında düşük düzeyde negatif ve istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki ($r=-,012$; $p>,05$) olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları kıyaslandığında; örgütsel adalet ölçeği ile kabullenici sessizlik ($r=,092$; $p>,05$) arasında düşük düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki, örgütsel adalet ile savunmacı sessizlik ($r=-,205$; $p<,01$) arasında düşük düzeyde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ve örgütsel adalet ile korumacı sessizlik arasında ($r=-,205$; $p<,05$) düşük düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik ölçeği ve örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları kıyaslandığında; örgütsel sessizlik ölçeği ile dağıtımsal adalet ($r=,136$; $p<,05$) arasında düşük düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, örgütsel sessizlik ile işlemsel adalet ($r=-,012$; $p>,05$) arasında düşük düzeyde negatif ve istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki ve örgütsel sessizlik ile etkileşimsel adalet arasında ($r=-,039$; $p>,05$) düşük düzeyde negatif ve istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki olduğu görülmektedir.

Katılımcılar tarafından cevaplanan her iki ölçekten alınan puanlar alt boyutlar bazında karşılaştırıldığında ise korelasyon verilerine göre kabullenici sessizlik alt boyutu ile dağıtımsal adalet alt boyutu ($r=-,252$; $p<,01$) arasında düşük düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, savunmacı sessizlik ile işlemsel adalet

ve etkileşimsel adalet alt boyutları arasında (sırasıyla $r=-,207$, $p < ,01$; $r=-,248$, $p < ,01$), korumacı sessizlik ile etkileşimsel adalet arasında ($r=,149$; $p<.01$) düşük düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmada ele alınan amaçlar doğrultusunda elde edilen bulguların konuyla ilgili yapılmış çalışmaların desteği ile tartışılmasına ve mantıksal yorumuna yer verilmektedir.

5.1.1 Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları

Öğretmenlerin adalet algıları yüksektir. Bununla beraber işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarında yüksektir. Dağıtımsal adalet algıları ise orta düzeydedir. Bağlı değişim katsayılarında gösterdiği gibi heterojen bir algı bulunmaktadır.

5.1.1.1 Cinsiyet değişkeni açısından

Araştırma sonucunda kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Alanyazın incelendiğinde; Doğan (2008), Karaman (2009), Ertürk (2011) ve Çelik (2011) çalışmalarında ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark göstermediğini tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar araştırma ile paralellik göstermektedir.

İlgili alanyazında konuyla ilgili farklı araştırma sonuçlarına rastlanmaktadır. Bazı araştırma bulguları, alt boyutlar bakımından örgütsel adalet algısında cinsiyete göre fark olduğunu göstermektedir. Yıldızhan (2011) öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısının cinsiyet değişkeni açısından farklılaşmadığını, fakat işlemsel ve etkileşimsel

adalet algısının ise kadın öğretmenler açısından anlamlı olarak yüksek olduğunu değerlendirmiştir. İmamoğlu (2011) öğretmenlerin dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarının farklılık göstermediğini fakat etkileşimsel adalet algılarının anlamlı olarak kadın öğretmenler lehine farklılaştığını tespit etmiştir. Polat (2007) erkek öğretmenlerin genel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu tespit etmiş, bu etkinin okul yöneticilerinin çoğunluğunun erkek olmasına, bu yöneticilerin erkek öğretmenlerle daha kolay iletişim ve etkileşime girmelerine; buna bağlı olarak, erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin davranış ve uygulamalarını daha adil algılamalarına dayandırmıştır.

5.1.1.2 Yaş değişkeni açısından

Araştırmada örgütsel adaletin geneli ve alt boyutları yaş değişkeni açısından incelenmiş, yaş grupları arasında sadece dağıtımsal adalet alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Yaş grubu arttıkça dağıtımsal adalet algısının azaldığı analiz edilmiştir. Bu farklılığın nedeni, mesleğe yeni başlayan öğretmenin, günümüz şartlarında elde ettiği başarı ve arzu ile dağıtılan iş yükü, ödül, çalışma programı gibi hususları yüksek algı derecesi ile algılamasından ve yaş grubunun ilerlemesi ile beklentilerin farklılaşması neticesinde dağıtımsal adalet algılarının azalmasından kaynaklanmış olabilir.

Alanyazın incelendiğinde; Yürür (2008) ve İmamoğlu (2011) örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre farklılaşmadığını saptamışlardır. Ertürk (2011) araştırmasında tüm boyutlarda adalete ilişkin öğretmen algılarının yaş ilerledikçe azaldığını değerlendirmiştir. Bu sonuçlar araştırma ile kısmen uyum göstermektedir.

Tan'ın (2006) ilköğretim okullarında öğretmenlerin adalet algısına ilişkin araştırmasında, yaş değişkenine göre 51 yaş ve üzerindeki çalışanların dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Uğurlu (2009) yaş değişkenine göre, orta yaş grubunun (33-40 yaş) örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğuna dair bulgular elde etmiştir. Bu sonuçlar araştırma ile uyum göstermemektedir.

5.1.1.3 Görev yapılan okul değişkeni açısından

Araştırmada öğretmenlerin görev yaptıkları okul değişkenine göre örgütsel adalet algıları ve alt boyutları incelenmiş, lise öğretmenlerinin tüm boyutlarda adalet algılarının ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Genel adalet algısı ilk ve ortaokul öğretmenlerinde yüksek iken lise öğretmenlerinde orta seviyededir. Dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarında ise ilk ve ortaokul öğretmenlerinin algı derecesi orta düzeyde iken lise öğretmenlerinde düşük düzeyde çıkmıştır. Etkileşimsel adalet algısı tüm öğretmenler açısından yüksek derecede algılanırken lise öğretmenleri açısından anlamlı derecede diğerlerine göre düşük düzeydedir.

Polat (2007) gerçekleştirdiği doktora çalışmasında ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde bulunduğunu tespit etmiştir. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeyleri bağlamında araştırma ile uyum göstermemektedir.

Ertürk (2011) araştırmasında ilköğretim okulları öğretmenlerinin dağıtımsal ve işlemsel adalet algı düzeylerini orta düzeyde, etkileşimsel adalet düzeylerinin ise yüksek düzeyde olduğunu saptamıştır. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeyleri bağlamında araştırma ile uyum göstermektedir.

5.1.1.4 Öğrenim durumu değişkeni açısından

Araştırma sonucunda öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılar arasında anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Öğrenim durumu farklı olsa bile icra edilen görevlerin farklılaşmaması, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalete ilişkin beklentileri dolayısı ile beklenti sonucu oluşan adalet algılarında farklılık yaratmamış olabilir.

Çelik (2011) araştırmasında, öğretmenlerin öğrenim durumlarının adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarda anlamlı bir fark yaratmadığını saptamıştır. Bu çalışma ile uyum göstermektedir. Bununla beraber, Baş ve şentürk (2011) ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde yapmış oldukları araştırmada öğrenim durumuna göre etkileşimsel adalet alt boyutunda ön lisans mezunu öğretmenlerle lisansüstü eğitime

sahip öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık bulmuş ve lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin daha düşük adalet algısına sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

5.1.1.5 Mesleki kıdem değişkeni açısından

Araştırmada örgütsel adaletin geneli ve alt boyutları mesleki kıdem değişkeni açısından incelenmiş, örgütsel adaletin ve alt boyutlarından dağıtımsal adaletin istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı analiz edilmiştir. Mesleki kıdemi 21 yıl ve fazlası olan öğretmenlerin kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerden daha az adalet algısı olduğu saptanmıştır. Mesleki deneyimi 21 yıldan fazla olan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları mesleki deneyimi 1-5 yıl olanlara göre anlamlı şekilde farklılaşmıştır. Genel anlamda öğretmenlerin onuncu yıldan sonra adalet algılarının azalmaya başladığı söylenebilir.

Yürür (2008) çalışanların, Çelik (2011) ve İmamoğlu (2011) ise öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ve alt boyutlarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini saptamışlardır.

Yıldızhan (2011) araştırmasında çalışanların tüm adalet alt boyutlarında mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılıkların bulunduğunu tespit etmiştir. Dağıtımsal adalet boyutunda araştırma ile uyum gösteren çalışma diğer boyutlarda uyum göstermemektedir.

5.1.1.6 Çalıştıkları kurumlarda algıladıkları yönetim tarzı açısından

Araştırmada katılımcılara çalıştıkları okullardaki yönetim tarzını nasıl algıladıkları sorulmuş, neticesinde elde edilen verilerden örgütsel adalet ve alt boyutları ile anlamlı farklar tespit edilmiştir. Okullarındaki yönetim tarzını demokratik olarak algılayan öğretmenlerin adalet ve alt boyutuna ilişkin algıları, serbest bırakıcı ve otokratik diyenlere göre daha yüksek seviyede çıkmıştır. Bu demokrasi ile adalet arasındaki pozitif ilişkinin doğal sonucu olarak değerlendirilmiştir. Buna paralel olarak yönetim tarzını otokratik algılayan öğretmenlerin adalet ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri daha düşük olarak tespit edilmiştir. Aynı okullarda örgütsel

adalet ve alt boyutlarına ilişkin algıların farklılaşmasının nedeni yönetsel farklılıklar olabilir.

5.1.2 Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri orta düzeydedir. Kabullenici sessizlik düzeyleri düşük düzeyde, savunmacı sessizlikleri çok düşük düzeyde ve korumacı sessizlikleri ise yüksek düzeydedir. Bağlı değişim katsayılarına bakıldığında ‘gizli kalması gereken bilgileri muhafaza ederim’ görüşü haricindeki tüm algılar heterojen yapıda ($V>20$) olup görüş birliği göstermemektedir.

5.1.2.1 Cinsiyet değişkeni açısından

Araştırma sonucunda kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Alanyazın incelendiğinde; Kahveci (2010), Yanık (2012) öğretmenlerin sessizlik davranışlarına yönelik araştırmalarında cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını analiz etmişlerdir. Bu sonuçlar araştırma ile uyum göstermektedir.

Kolay (2012) meslek lisesi öğretmenlerinin sessizlik düzeylerine ilişkin araştırmasında öğretmenlerin genel örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığını, alt boyutlarda ise korumacı sessizlik düzeyinin erkek öğretmenler lehine farklılık gösterdiğini saptamıştır. Bu sonuçlar araştırma ile kısmen uyum göstermektedir.

5.1.2.2 Yaş değişkeni açısından

Araştırmada örgütsel sessizlik düzeyinin geneli ve alt boyutları yaş değişkeni açısından incelenmiş, yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

5.1.2.3 Görev yapılan okul değişkeni açısından

Araştırmada öğretmenlerin görev yaptıkları okul değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeyleri ve alt boyutları incelenmiş, savunmacı ve korumacı sessizlik davranışlarında istatistiksel farklılıklara rastlanmıştır. Farklılık kaynağının ilkökul ve lise öğretmenleri arasında olduğu tespit edilmiştir.

Kolay (2012) ve Yanık (2012) araştırmalarını ortaöğretim kurumlarında gerçekleştirmiş ve sonucunda genel sessizlik düzeyini orta, kabullenici ve savunmacı sessizlik ortalamasını düşük, korumacı sessizlik ortalamasını ise yüksek olarak analiz etmişlerdir. Ortaöğretim kurumları açısından çalışma ile uyum göstermektedir.

5.1.2.4 Öğrenim durumu değişkeni açısından

Araştırma sonucunda öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin algılar arasında anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Öğrenim durumu farklı olsa bile icra edilen görevlerin farklılaşmaması, kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik davranışına ilişkin nedenler, dolayısı ile bu nedenler sonucu oluşan sessizlik düzeylerinde farklılık yaratmamış olabilir.

Kolay (2012) çalışmasında öğrenim durumunu, mezun olunan fakülte olarak incelemiş, araştırma sonucunda mezun olunan fakültenin sessizlik ve alt boyut düzeylerine anlamlı bir fark yaratmadığını tespit etmiştir. Yanık (2012) araştırmasını ortaöğretim kurumlarında gerçekleştirmiş ve öğrenim durumunun sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığını saptamıştır. Bu sonuçlar çalışma ile uyum göstermektedir.

5.1.2.5 Mesleki kıdem değişkeni açısından

Araştırmada örgütsel sessizlik ve alt boyutları mesleki kıdem değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Mesleki kıdemi 21 yıl ve fazlası olan öğretmenlerin kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerden daha az adalet algısı olduğu saptanmıştır.

Kolay (2012) öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin ve alt boyutlarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini saptamışlardır. Bu çalışma ile paralellik göstermektedir.

Yanık (2012) araştırmasını meslek liselerinde uygulamış, 21 yıl ve daha üstü mesleki kıdemi olan öğretmenlerin 1-10 yıl arasında kıdemi olanlardan daha fazla savunmacı sessizlik davranışı gösterdiklerini saptamıştır. Bu sonuç araştırmanın kabullenici ve korumacı sessizlik davranışları açısından uyum göstermekte, savunmacı sessizlik davranışı açısından ise göstermemektedir.

5.1.2.6 Çalıştıkları kurumlarda algıladıkları yönetim tarzı açısından

Araştırmada katılımcılara çalıştıkları okullardaki yönetim tarzını nasıl algıladıkları sorulmuş, neticesinde elde edilen verilerden örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasından sadece savunmacı sessizlik ile anlamlı fark tespit edilmiştir. Savunmacı sessizlik davranışının özellikle yönetici tepkilerine karşı geliştirilen bir davranış olması sebebiyle, demokratik olmayan yönetim tarzlarında öğretmenlerin savunmacı sessizlik düzeylerinin arttığı söylenebilir. Kurumlarındaki yönetim tarzını demokratik olarak nitelendiren öğretmenlerin savunmacı sessiz kalma davranışları, otokratik ve serbest bırakıcı olarak nitelendirenlere göre anlamlı şekilde düşük çıkmıştır. Okuldaki demokratik ortam, doğası gereği öğretmenlere konuşma, problemleri ve talepleri iletme hakkı vermekte ve bu demokrasi ortamını yaşayabilen öğretmenlerin sessiz kalma davranışı düşük olmakta, yani özgürce savundukları düşünce ve doğruları yöneticilerine iletebilmektedirler.

5.1.3 Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Açısından

Araştırmada ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Alt boyutlar açısından incelendiğinde, kabullenici sessizlik ve örgütsel adaletin geneli ve alt boyutları ile pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişkiye rastlanılmış olup, bunlardan sadece dağıtımsal adalet boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonucun, dağıtım adaletine ilişkin hususlardan ödül, iş yükü, çalışma programı, sorumlulukların dağıtılması gibi unsurların yöneticiler tarafından paylaşılmasında öğretmenlerin adil olduğunu algıladıkları ve

neticesinde kabul edici sessizlik unsurları olan değişimlere, alınacak kararlara, problemlere yönelik görüş, düşünce ve fikirlerin açıklanmasında kendilerini sınırlandırdıkları anlamına gelmektedir. Aküzüm (2014) ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve sessizlik düzeyleri üzerine yaptığı araştırmada, kabul edici sessizlik ve dağıtımsal adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif ve yüksek düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Bu sonuç araştırma ile uyum göstermemektedir.

Savunmacı sessizlik açısından analiz edildiğinde; örgütsel adaletin geneli, alt boyutlarından işlemsel ve etkileşimel adalet ile yüksek düzeyde, negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, dağıtımsal adalet ile negatif yönlü düşük düzeyde anlamsız bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, Aküzüm (2014)'ün araştırması ile dağıtımsal adalet bağlantısı dışında paralellik göstermektedir. İşlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının artması savunmacı sessizlik düzeyinde önemli ölçüde azalma meydana getirmektedir. Sessizlik düzeyinin düşmesi, sessiz kalma davranışının azalması anlamına gelmektedir. Yani, işle ilgili kararların öğretmene açıklanması, haklarının korunması, bilgi sağlanması, bu işlemler esnasında ve sonrasında davranış tarzı olarak nezaket ve samimiyete önem verilmesi yöneticiden ve tepkisinden korkma hissini azaltacak ve öğretmene işle ilgili bilgileri paylaşmaya, olumsuz durumları gözardı etmemeye, eksiklikleri ve olumsuzlukları düzeltmeye yönelik fikirleri saklamadan açıklamaya yöneltecektir.

Korumacı sessizlik açısından analiz edildiğinde; örgütsel adaletin geneli, alt boyutlarından işlemsel ve etkileşimel adalet ile yüksek düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, dağıtımsal adalet ile pozitif yönlü düşük düzeyde anlamsız bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, Aküzüm (2014)'ün araştırmasında etkileşimsel adalet ve korumacı sessizlik ilişkisinde paralellik göstermiş, işlemsel ve dağıtımsal adalet ile korumacı sessizlik ilişkisi bağlamında uyum göstermemiş ve işlemsel adalet algısı korumacı sessizlik davranışında anlamlı fark yaratmazken dağıtımsal adalet algısı yaratmıştır.

5.2 SONUÇ

Araştırma sonucunda ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının genel olarak yüksek ve yükseğe yakın düzeyde çıktığı görülmüştür. Dağıtımsal adalet algısı orta, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı ise yüksek düzeydedir. Öğretmenler işyükleri, çalışma programları, ödüllerin dağıtılmasında çok adil olunmadığı görüşüne sahip olsada okul yöneticileri tarafından bu süreçlerin kontrolüne izin verildiği, itirazların dinlendiği, fikirlerin alındığı ve bu süreç esnasında kendileri ile iletişim kanallarının açık tutulduğu sunucuna ulaşılmaktadır.

Cinsiyet, yaş, öğrenim durumu değişkenleri açısından adalet algısı farklılık yaratmazken mesleki kıdem, görev yapılan okul ve algılanan yönetim tarzları açısından farklılıklar tespit edilmiştir. Lise öğretmenlerinin adalet algılarının azalmasının uzmanlaşmanın ve profesyonelleşmenin olumsuz etkilerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Ölçek uygulama esnasında branşlaşmadan dolayı lise öğretmenlerinin okulda daha az zaman geçirdikleri ve sosyalleştikleri gözlemlenmiştir. Mesleki kıdemi artan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları azalmaktadır. Bunun nedeni mesleki ve sosyal hayattaki sorumlulukları artan öğretmenin maddesel beklentilerindeki farklılaşmadan dolayı olabilir. Örneklemin yaklaşık yüzde yirmibeşini oluşturan okullarındaki yönetim tarzını otokratik olarak algılayan öğretmenlerin örgütsel, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının düşük düzeyde çıkması, yönetimlerine karşı adil hissetmediklerini göstermektedir. Dağıtımsal unsurların bir kısmının üst kademe eğitim yönetiminden kaynaklandığı düşünülse bile, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının bu grup için düşük çıkması nedeniyle iletişim problemlerinde varlığından söz edilebilir.

Okullarımızda öğretmenlerin genel ve kabullenici sessizlik düzeyleri orta seviyede, savunmacı sessizlikleri çok düşük, korumacı sessizlik düzeyleri ise yüksek seviyededir. Öğretmenler problemlerin çözümüne, lehlerine olacak değişikliklere, işlerin daha iyi nasıl yapılacağına ilişkin fikirleri kenilerine saklama eğilimindedirler. Bununla beraber savunmacı sessizlik düzeyleri çok düşük düzeydedir. Yani işle ilgili problemlere çözmeye, değişime, okuldaki varlığı sürdürmeye ilişkin fikirler ve

düşünceler yönetici korkusuyla saklanmamaktadır. Okulu ve iş arkadaşlarını korumaya ilişkin konularda ise sessiz kalınma eğilimi mevcuttur.

Öğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumları ve mesleki kıdemleri sessizlik düzeylerini etkilememektedir. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin savunma amaçlı sessiz kalma davranışları lise öğretmenlerine göre daha düşüktür. Bununla beraber korumacı sessizlikleri ise daha yüksektir. Yine benzer şekilde, okullarındaki yönetim tarzını otokratik ve serbest bırakıcı olarak algılayan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri demokratik olarak algılayanlarınkine göre yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin yaklaşık dörtte birinde yönetici davranışlarına tepki kaynaklı sessizlik davranışı geliştirme eğilimi mevcuttur.

Öğretmenlerimizin örgütsel adalet algıları ve sessizlik düzeyleri beraber incelendiğinde istatistikel olarak bir bağlantı yok gibi gözüksede alt boyutlar bağlamında önemli ilişkiler tespit edilmiştir.

Genel adalet algısı yükseldikçe savunmacı sessizlik (sessiz kalma) davranışı azalmakta ve korumacı sessizlik düzeyi yükselmektedir. Dağıtımsal adalet genellikle kabullenici sessizlik ile bağdaştırılmaktadır. Burada önemli olan husus işlemsel ve özellikle etkileşimsel adalet algısının etkisidir. Öğretmenlerimiz ödül, görev, iş yükü gibi hususlarda adil olunmadığını hissetseler bile, ilişkiler ve bilgilendirmeler sayesinde sessizlik davranışı geliştirmemektedirler. Buda bize etkileşimsel ve işlemsel adaletin yani ödüllerin, görevlerin ve fırsatların dağıtımında nasıl bir yol izlendiğinin ve bu esnada öğretmenlere nasıl davranıldığına ilişkin iletişimsel hususların eğitim kurumlarımızdaki önemini vurgulamaktadır.

Araştırmada dağıtımsal adalet algısı düşük olmasına rağmen korumacı sessizlik davranışı yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Bu sonuç, dağıtımsal unsurların paylaşılmasında öğretmenlere nezaket ve samimiyet ile yaklaşıldığı, görüşleri ve çekincelerinin dinlendiği, alınan kararların nedenlerinin açıklanması durumunda iş arkadaşları ve okulunu koruma güduları ile buna ilişkin hususlarda yüksek düzeyde sessiz kalındığı anlamına gelebilir. Ayrıca dağıtımsal adalet hususları sadece okul yöneticisi ile bağdaştırılmayıp genel eğitim sistemine yordanma neticesinde okul ve iş arkadaşlarını yüksek bir koruma sessizliği davranışı geliştirilmiş olabilir.

5.3 ÖNERİLER

5.3.1 Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler

Aristo bir hukuk düzeninin güçsüzleri koruduğu ölçüde adaletli olabileceğini ve adaletin en yüksek insan başarısı olduğunu ifade etmiştir (Somerville, 1992: 25). Çalışma hayatı için güçsüz kavramını farklı düşünce yapısına sahip insanlar olarak değerlendirebiliriz. Araştırma sonuçları öğretmenlerin neredeyse dörtte birinin okullarındaki yönetim tarzını otokratik olarak algıladıklarını ortaya koymuş ve bu algıya sahip öğretmenlerin adalet algılarının daha düşük ve savunmacı sessizlik düzeylerinin daha yüksek çıkmasına neden olmuştur. Okul yöneticilerinin tüm eğitimciler ve öğretmenlere karşı adil olmaları, ayrımcılıktan uzak durmaları, tüm iletişim kanallarını açık tutmaları ve bu kanalları tüm öğretmenlere eşit şekilde açmaları aynı yönetim tarzında farklı algılamaları önleyebilir.

Yönetim ne kadar demokratik ortam yaratmaya çalışsa da bazen çalışanların kişilikleri, ön yargıları ya da korkuları onları sessiz kalmaya itebilir (Sezen, 2014). Ülkemizde ‘güç mesafesi’ kültürünün baskın olması demokratik algılanan yönetimlerde bile sessizlik davranışlarının yoğun oranda görülmesine neden olabilmektedir. Okul yöneticilerin öğretmenleri alınacak kararlara, gelişime ve eğitime yönelik aksaklıklara ilişkin düşüncelerini ifade etmeleri için motive etmeleri gerekmektedir.

Savunmacı sessiz kalma davranışını arttıran en önemli etkenlerden biri olan yönetici korkusu engellenmelidir. Olumlu bir okul iklimi oluşturma okul yöneticilerinin en önemli görevlerindedir. Okul yöneticileri özellikle sessiz kalmanın en önemli sebeplerinden biri olan ve çalışanın kendini korumaya yönelik sessiz kalmasını sağlayacak şekilde korku kültürünü besleyen ‘psikoşiddetten’ kaçınmalıdır (Yaman ve Ruçlar, 2014).

Literatür incelendiğinde okul kültürünün oluşmasında en önemli rolün okul müdürüne düştüğü ve okul müdürünün çalışanlarına değer vermesi gerektiği belirtilmektedir (Peterson ve Deal, 1998). Başarılı bir okul müdürünün sahip olması gereken özellik, okul müdürünün okulda bir kurum kültürünün oluşmasını sağlayabilmesi, okulda işbirliğini ve kaynaşmayı sağlaması, çalışanlarının rol ve

beklentilerini göz önünde bulundurması, okulun başarısı için çalışanlarının gönüllü olarak yer alacakları ve katkı sağlayacakları bir ortam oluşturması gerektiğini ve tüm yetkilerini tamamen hukuki olarak kullanmanın yerine bu yetkilerini çalışanlarıyla paylaşması gerektiğini, çalışanlarının iş doyumuna sahip olmalarını sağlayabilmesidir.

Eğitim yöneticileri tüm imkanlarını ve yetkilerini adil bir şekilde kullanmalıdırlar. Saklanan ve paylaşılmayan bilgi ve kararlar öğretmenler üzerinde adaletsizlik algısını arttırmaktadır. Karar alma mekanizmalarında öğretmenlerinde fikirlerinin alınması, en azından dinlenmesi ve verilen kararların ve nedenlerinin anlatılması onlar üzerindeki değer algısını arttıracaktır. Değerli olduğunu hiseden öğretmenlerin kurumsal aidiyeti artacak ve gelişime, problemlere, çözümlere yönelik düşüncelerini saklamayacaklardır.

5.3.2 İleride Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler

Alanyazındaki yetersiz çalışmalar nedeniyle benzer araştırmalar daha geniş çapta yapılabilir. Araştırma esnasında sendikal bağlılıkların öğretmenlerin adalet algılarında farklılıklar yarattığı gözlemlenmiştir. Buna bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve sessizlik düzeyleri üye oldukları sendikal faaliyetler kapsamında incelenebilir. Okul yöneticilerinin de eğitim sisteminin önemli birer aktörleri olması nedeniyle benzer çalışmalar okul yöneticilerine uyarlanabilir. Okul yöneticilerinin ve yöneticiye bağlı öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve sessizlik düzeylerinin beraber irdelendiği bir araştırma eğitim sisteminde mevcut yönetsel sorunların kaynağına ışık tutacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange, *Advances in Experimental Social Psychology*, *Academic Press*, 2, 267–299.
- Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1970). The prediction of behavior from attitudinal and normative variables. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6, 466-487.
- Ajzen, I. (1985). *From intentions to actions: A theory of planned behavior*. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action control: From cognition to behavior* (pp. 11.39). Heidelberg: Springer.
- Ajzen I. (1991). The Theory Of Planned Behaviour. *Organizational Behaviour and Human Processes* 50, 179-277
- Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1977). Attitude behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84, 888-918
- Ajzen, I. (2002). Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665-683.
- Ajzen, I., Fishbein, M. (1973). Attitudinal and Normative Variables as Predictors of Specific Behaviors, *Journal of Personality and Social Psychology*, 27(1), 41-57
- Aküzüm, C. (2014). The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions. *International J. Soc. Sci. & Education*, 5(1), 96-107.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öncelenmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.
- Argon, T. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Atalay, D. (2007). *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi.
- Baş, T. (2010). *Anket*. Ankara: Seçkin.
- Baş, G.; Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 17(1), 29-62.
- Baştürk, F. F. (2009). *Ücret Tatmini İle Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Bayram, T.Y. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beheshtifar, M., Hossein B., and Mahmood, N. M. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (11), 275-282.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *Journal of Human Resource Management*, 7(13), 1091-1104.
- Bies, J. B. ve Shapiro, D.L. (1987). Interactional Fairness Judgements: The Influence of Casual Account. *Social Justice Research*, 1, 199-218.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voic. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bretz, R. D., Milkovich G. T. ve Read, W. (1992). The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions and İmplications. *Journal of Management*, 18(2), 321-352.
- Brief, A. P. and Stephan J. M. (1986). Prosocial Organizational Behavior. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.

- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi Kitabı*. Ankara: PEGEM Akademi, 32.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem A.
- Byrne, Z. S. ve Cropanzano, R. (2001). The History of Organizational Justice: The Founder Speak. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2, 3-26.
- Cemaloğlu, N., Daşçı, E. Ve Şahin, F. (2013). İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Yaşama Nedenleri: Nitel Bir Çalışma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 112-124.
- Chan, M. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88.
- Cohen, R.L. (1987), Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Research*, 1, 19-40.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. 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, 425-445.
- Colquitt, A. J., Greenberg, J. ve Zapata-Phelan, P. C. (2005). A Handbook of Organizational Justice. *Lawrence Erlbaum Associates*.
- Conner, M., Armitage, C. J. (1998). *Extending the Theory of Planned Behavior: A Review and Avenues for Further Research*. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1429-1464.
- Cropanzano, R. ve Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 84.

- Cropanzano, R., Bowen, D.E. ve Gilliland, S.W. (2007). *The Management of Organizational Justice. Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışı Üzerindeki Etkileri. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/ucretadaletinin.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Çakmak, K. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olaya Çalışması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DeConinck, J. B. ve Stilwell, C. D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.
- Demir, N. (2007). Satış ve Pazarlama Elemanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(28), 167-175.
- Doğan, H. (2004). İş Görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 69-76.

- Doğan, A. (2008). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E. ve Wierba, E. E. (1997). Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal*, 18, 407–25.
- Dyne, L. V., Ang, S. and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice as Multidimensional Construct. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Edmonson, A. (2003). Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Team. *Journal of Management Studies Volume 40* (6), 1419 - 1452
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğlu, Ş. G. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 102-103.
- Ertürk, E. (2011). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgütsel Adalet Algısı ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış

yüksek lisans tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Esfahani, A. N., Mohammad R. D. and Farzaneh S. (2013). An Investigation of the Impact of Internal Marketing on Organizational Silence (Case Study: Tax Administration of Isfahan City). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(2), 413-421.
- Festinger, L. (1957). *Bilişsel Çelişki Teorisi*. <http://www.bilgiara.com> adresinden erişilmiştir.
- Foa, U.G. ve Foa, E.B. (1974). *Societal Structures of The Mind*. Springfield: Thomas.
- Folger, R. ve Martin, C. (1986). Relative Deprivation and Referent Cognitions: Distributive and Procedural Justice Effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(6), 531-546.
- Folger, R., Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications
- Gephart, K. J., Detert, J. R., Trevino, K. L. ve Edmondson, C. A. (2009). Silenced By Fear: The Nature, Sources, And Consequences Of Fear At Work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163–193.
- Gilliland, S. W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), 694-734.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 99–432.
- Greenberg, J. (1990a). Looking Fair versus Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice. *Research in Organizational Behavior*, 12 (1), 11-157.
- Greenberg, J. (1990b), Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.

- Gürbüz, S. (2007). Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 240-260.
- Gürpınar, G. (2006). *An Empirical Study Of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, And Turnover Intention*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace and World.
- <http://bandirma.meb.gov.tr/istatistik.php> adresinden 10/03/2015 tarihinde indirildi.
- Irak, D.Y. (2004) Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13), 25-43.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- İşbaşı, J.Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, Equality, Power and Conflict. *Academy of Management Review*, 16(2), 416-441.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaman, P. (2009). *Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Knoll, M. Ve Rolf V. D. (2013). Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal Business Ethics, 113*, 349-362.
- Konovsky M. A. (2000). Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations, *Journal Of Management, 26*(3), 489–511.
- Lambert, E.G.; Hogan, N.L., ve Griffin, M.L. (2007). The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stres. job Satisfaction and Organizatioal Commitment. *Journal of Criminal Justice, 35*, 664–656.
- Lamm, H. ve Schwinger, T. (1983). Need Consideration in Allocation Decisions: Is it just? *The Journal of Social Psychology, 119*(2), 205-209.
- Linkey, H. E. ve Alexander, S. (1998). Need Norm Demographic İnfluence, Social Role and *Justice Judgment. Current Psychology, 17*(2/3), 150-161.
- 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.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*, 845-855.
- Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1353-1358.

- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence, A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Nowakowski, J. M. ve Conlon, D. E. (2005). Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward. *The International Journal of Conflict Management*, 16(1), 4-29.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Perlow, L. A. ve Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company. *Harvard Business Review*, 5, 3-8.
- Peterson, K. D. ve Deal, T. E. (1998). How Leaders Influence the Culture of Schools. *Educational Leadership*, 56: 28-30.
- Pinder, C.C., Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Pirali, J. (2007). *The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Turkish Education Sector*. Basılmamış yüksek lisans tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış doktora tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54, 307-331
- Poyraz, K. H. Ve Çetin, A .S. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 71-91
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*. Unpublished doctoral dissertation. The Louisiana State Üniversitesi.
- Rafferty, A. E. ve Simon L. D. R. (2011). The Influence of Abusive Supervisors on Followers' Organizational Citizenship Behaviours: The Hidden Costs of Abusive Supervision. *British Journal of Management*, 22, 270–285.
- Rahim, M. A., Magner, N. R. ve Shapiro, D. L. (2000). Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict with Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely? *The International Journal of Conflic Management*, 11(1), 9-31.
- Rosen, S. ve Abraham, T. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect. *American Sociological Association*, 33(3), 253-263.
- Schappe, S. P. (1998). The İnfluence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Psychology*, 132, 277– 290.
- Sezen, G. (2014), *Öğretmenlerin İşle Bütünleşme ve İş Yaşamında Yalnızlık Düzeleri Arasındaki İlikilerin İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Somerwille, J. (1992), “Adalet”, Temel Britannica Ansiklopedisi, Cilt:1, Ana Yayıncılık & Encyclopaedia Britannica, İstanbul.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatminin Üzerine Etkisi ve İstanbul İlinde Çalışan Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şahin, D. N. (2007). Örgütsel Adalet ve Kültür. *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 183-229.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Performans İlişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş., Akgeçici, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tangirala S. ve Rangaraj R. (2009). *The Sound of Loyalty: Voice or Silence*. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları*. Tan, Ç. (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adaletle İlişkin Görüşleri. *E-Journal Of New World Sciences Academy*, 5(1), 130-139.
- Tan, Ç. (2014). Organizational Justice as a Predictor of Organizational Silence. *Academic Journals*, 9, 1190-1202.
- Taşçıoğlu, H. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adaletle Etkisi Bir Örnek Olay*. Yayımlanmamış doktora tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim-Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Taştan, S. (2003). Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri. <http://www.humanresources-focus.com/makale016.asp> adresinden 22.11.2009 tarihinde erişilmiştir.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Thibaut, J. W. ve L. Walker, (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Wendorf, C. A. Alexander, S. ve Fresone, I. J. (2002). Social Justice and Moral Reasoning: An Amprical İntegration of Two Paradigms in Psychological Research. *Social Justice Research*, 15(1), 19-39.

- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi (Hatay ili örneği)*. Yayımlanmamış doktora tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yaman, E., Ruçlar, K. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(4), 36-50
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, S. (2010). *Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeniçeri, Ö. Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(16), 83-99.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldızhan, Y. (2011). *Örgütsel Adalet ile İş Doyumu Arasındaki İlişki. Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*. Doktora tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Yürür, S. (2009). Örgütsel Adalet. *Çalışma Yaşamında Davranış*. A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür (Editörler), s. 167-207. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

EK 1

ÖLÇEK

Sayın hocam,

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemeye yöneliktir.

Araştırma Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı yüksek lisans programı çerçevesinde yürütülmektedir.

Araştırmadan elde edilen veriler, araştırmanın amacı olan bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağı gibi, herhangi bir kişi ve kuruluşa da verilmeyecektir.

Araştırmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden içtenlikle teşekkür ederiz.

Doç.Dr. Erkan YAMAN

Yavuz ÜNLÜ

Tez Danışmanı

Yük.Lis.Öğr.

E-mail:yavuz.unlu@ogr.sakarya.edu.tr

I.BÖLÜM / KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz	() Erkek	() Kadın			
Görev yaptığınız okul	() İlkokul	() Ortaokul	() Lise		
Öğrenim durumunuz	() Ön Lisans	() Lisans	() Yüksek Lisans	() Doktora	
Mesleki kıdeminiz	() 1-5 üzeri	() 6-10	() 11-15	() 16-20	() 21ve üzeri
Okulunuzun yönetim tarzı daha çok?	() Demokratik	() Otokratik	() Serbest Bırakıcı		
Okuluza yönelik adalet anlayışınız daha çok?	() Hiçbir zaman Her zaman	() Çok nadir	() Bazen	() Çoğu zaman	()

II. BÖLÜM / ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin durumunuza uygun düşen seçeneği işaretleyiniz

	MADDELER	HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
1	Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.					
2	Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.					
4	Dağıtılan ödüllerin (maddi ve manevi) adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					
6	Okul müdürüm, işimle ilgili kararları verirken tarafsızdır.					
7	İşle ilgili kararları vermeden önce tüm çalışanların tereddütlerini dinler.					
8	İşle ilgili kararları vermek için konuyla ilgili tüm bilgileri toplar.					
9	Okul müdürüm, verilen kararları açıklamak için gerektiğinde ek bilgi sağlar.					
10	İşle ilgili verilen kararlar tutarlı bir şekilde etkilenen tüm çalışanlara uygulanır.					
11	Çalışanların, okul müdürü tarafından verilen kararları itiraz etme ya da onaylama hakları vardır.					
12	İşle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve naziktir.					
13	İşimle ilgili bir karar verirken bana karşı saygılı ve özenlidir.					
14	Okul müdürüm işimle ilgili kararları verirken benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.					
15	İşimle ilgili kararları verirken bana samimi bir şekilde yaklaşır.					
16	İşimle ilgili konularda bir çalışan olarak benim haklarıma önem verir.					
17	İşimle ilgili kararların uygulamalarını benimle konuşur					
18	İşimle ilgili kararların verilme sebeplerini açıklar.					
19	İşimle ilgili kararlar verirken mantıklı izahatlar yapar.					
20	İşimle ilgili verilen kararları açıkça anlatır.					

III. BÖLÜM / ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin durumunuza uygun düşen seçeneği işaretleyiniz

	MADDELER	HİÇBİR ZAMAN	ÇOK NADİR BAZEN	AZEN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
1.	Benimle ilgili olmadığı için, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.					
2.	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
3.	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					
4.	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
5.	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
6.	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konumam.					
7.	Bu okulda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
8.	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
9.	Okuldaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
10.	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.					
11.	Bu okulla ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
12.	Bu okula ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.					
13.	Bu okul ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14.	Bu okula ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
15.	Bu okul ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					

EK 2
ARAŞTIRMA İZİN BELGELERİ



T.C.
BALIKESİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı: 99191664/605.01/2507914

06/03/2015

Konu: Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA
BALIKESİR

İlgi : a) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve 2012/13 sayılı genelgesi
b) Yavuz ÜNLÜ'ye ait 03.03.2015 tarihli ve 2339551 sayılı dilekçe.

Başvuru Sahibinin Adı Soyadı	Yavuz ÜNLÜ		
Danışmanı	Doç. Dr. Erkan YAMAN		
Kurumu/Üniversite/Görev Yeri	Sakarya Üniversitesi		
Alan/Bölüm	Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı		
Tez,Araştırma veya Anketin Konusu	İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri		
Başvuru Tarihi	03.03.2015	Başvuru Sayısı	2339551
Çalışma Başlama Tarihi	16.03.2015		
Çalışma Bitiş Tarihi	30.04.2015		
Veri Toplama Araçları	Anket Formu		
Araştırma Türü	Yüksek Lisans Tezi		

ÇALIŞMA YAPILACAK EĞİTİM KURUMLARININ LİSTESİ

S.No	Okulun Adı	S.No	Okulun Adı
I	Bandırma İlçesindeki İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları		

Bakanlığımıza bağlı okul ve kurumlarda yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik izinleri ilgi (a) genelge gereğince yukarıdaki bilgileri belirtilen çalışmanın, eğitim kurumlarında, okul/kurum müdürlüklerinin denetiminde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü taktirde olurlarınıza arz ederim.

Hüseyin AŞIK
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
06/03/2015
Yusuf CENGİZ
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Eki :
Dilekçe ve Ekleri (2 Sayfa)

ÖZGEÇMİŞ VE İLETİŞİM BİLGİLERİ

KİŞİSEL BİLGİLER	
Adı Soyadı	Yavuz ÜNLÜ
Elektronik Posta	yavuzunlu@ogr.sakarya.edu.tr / yavuzunlu@gmail.com
Doğum Yeri	İstanbul
Doğum Tarihi	15.06.1979

EĞİTİM BİLGİLERİ	
Yayınlar	Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi (SUJE) Öğretmenlerin Örünsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (2015)
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi – Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi (2013-2015)
Lisans	Dokuz Eylül Üniversitesi – İ.İ.B.F. İktisat (1996-2000)
Lise	Yeşilköy 50.Yıl Lisesi (1992-1995)