



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Hande GÖKYILDIRIM DURMUŞ**

**Denizli – 2019**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Hande GÖKYILDIRIM DURMUŞ**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Meral URAS BAŞER**

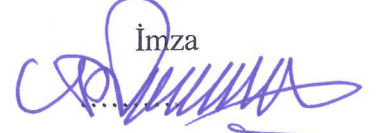


## JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Bu çalışma, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Ali Rıza ERDEM

Üye :Dr. Öğr. Üyesi Meral URAS BAŞER

Üye :Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Meral TANRIÖĞEN

İmza  
  
  


Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 26.06.2019 tarih ve 27./8. sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Mustafa BULUŞ  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi, Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.



İmza

HANDE GÖKYILDIRIM DURMUŞ

## TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın başlangıç noktasından sonuçlandırılmasına kadar geçen tım aşamalarda değerli gürüő, öneri ve desteği ile her zaman yanımda olup süreci kolaylaştıran, kıymetli vaktini hiçbir zaman esirgemeyerek çalışmanın daha anlamlı olmasını sağlayan, kendisiyle çalışmaktan gurur duyduğum tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Meral URAS BAŞER' e çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim süresince bilgi ve deneyimlerini paylaşarak kendimizi geliştirmemize olanak sağlayan, tez süresince ve dışındaki her araştırma fikrinde yapıcı yorumlarıyla yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen değerli hocam bölüm başkanımız Sayın Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN ilgi, destek ve katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Akademik kariyer sürecim ile yakından ilgilenen desteklerini ve güvenlerini her zaman hissettiğim, aldığım her kararda arkamda duran hayatın bana en büyük ödülü ailemin üyeleri babam Ali GÖKYILDIRIM, annem Esin GÖKYILDIRIM, kız kardeşim Kübra GÖKYILDIRIM, dedem Mehmet TOZCU, anneannem İclal TOZCU ve değerli eşim Mehmet Coşkun DURMUŞ' a çok teşekkür ederim.

Hande GÖKYILDIRIM DURMUŞ

## ÖZET

### Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki

GÖKYILDIRIM DURMUŞ, Hande

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD,

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Meral URAS BAŞER

Haziran 2019, 73 sayfa

Bu çalışmanın amacı, devlet ve özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemektir. Öğretmenlerin, örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik davranışlarının eğitimin niteliğini etkilediği düşünülmektedir. Öğretmenler adaletli bir ortamda çalışırlarsa çalıştıkları ortamdaki ve yaptıkları işten memnuniyetleri artacaktır. Bu yüzden eğitim kurumlarında örgütsel adaletin sağlanması önemlidir. Artan örgütsel adalet algısı daha çok konuşan, haklarını savunabilen, örgüt yararına fikirler geliştirebilen, okullarda yapılan yanlışların düzeltilmesinin yolunu arayan eğitim çalışanlarının artmasını sağlayacaktır. Araştırmanın evrenini Denizli ili Merkez Efendi ve Pamukkale ilçelerinde 2017 – 2018 öğretim yılları arasında faaliyet gösteren devlet ve özel ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Nicel bir çalışma yapılmıştır. Evrenden seçkisiz örnekleme yolu ile elde edilen 350 öğretmen ise araştırmanın örneklemini meydana getirmektedir. Bu araştırma ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerin 3.35 ortalama ile okullardaki *Örgütsel Adalet* ile ilgili algılarının *kısmen katılıyorum* düzeyinde, okullardaki *Örgütsel Sessizlik* ile ilgili algılarının 2.88 ortalama ile *kısmen katılıyorum* düzeyinde yer aldıkları bulunmuştur. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre *Örgütsel Adalet* ve *Örgütsel Sessizlik* algı düzeyleri arasında istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre benzer *Örgütsel Adalet* algı düzeylerine sahip oldukları bulunmuştur. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre benzer *Örgütsel Sessizlik* algı düzeylerine sahip oldukları bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel adalet, örgüt sessizlik, özel okullar, devlet okulları

## ABSTRACT

### **The Relationship Between Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Organizational Silence**

GOKYILDIRIM DURMUS, Hande

Master of Thesis, Dissertation in Educational Sciences,

Supervisor: Dr. Meral URAS BASER

June 2019, 73 Pages

The aim of the study is to determine whether teachers working in state and private primary schools have a meaningful relationship between perceptions of organizational justice and organizational silence. It is thought that teachers' perceptions of organizational justice and organizational silence influence the quality of education. If teachers work in a fair environment, they will be satisfied with the environment they work in and the work they do. Therefore, it is important to ensure organizational justice in educational institutions. The increasing perception of organizational justice will help increase education workers who speak more, defend their rights, develop ideas for the benefit of the organization, and seek to correct the mistakes made in schools. The universe of the research is composed of teachers working in state and private primary education institutions operating between 2017-2018 academic years in the Merkez Efendi and Pamukkale in Denizli. A quantitative study was carried out. 350 teachers from the universe by means of unselected sampling constitute the sample of the research. This research was carried out in the relational survey model. It was found that teachers' perceptions of *Organizational Justice* with 3.35 mean levels were *Partially Agree* and perceptions of *Organizational Silence* with 2.88 mean levels were *Partially Agree* in school. There was no statistically significant difference between *Organizational Justice* and *Organizational Silence* perception levels according to the school type of the teachers. It has been found that teachers have similar levels of perception of *Organizational Justice* according to their vocational seniority. It has been found that teachers have similar levels of perception of *Organizational Silence* according to their vocational seniority. Organizational justice and organizational silence perceptions of teachers were not statistically significant.

Keywords: Organizational justice, organizational silence, private schools, public schools.



## İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI.....	iii
ETİK BEYANNAMESİ.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
SİMGE VE KISALTMALAR.....	xiv
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	1
1.3. Alt Problemler.....	1
1.4. Araştırmanın Amacı .....	2
1.5. Araştırmanın Önemi.....	3
1.6. Sınırlılıklar .....	3
1.7. Sayıtlar .....	3
1.8. Tanımlar .....	4
İKİNCİ BÖLÜM .....	5
ALANYAZIN TARAMASI.....	5
2.1. Kavramsal Çerçeve.....	5
2.1.1. Adalet Kavramı .....	5
2.1.2. Örgütsel Adalet.....	5
2.1.3. Dağıtımsal Adalet.....	7

2.1.4. İşlemsel Adalet .....	8
2.1.5. Etkileşimsel Adalet.....	9
2.2. Örgütsel Sessizlik .....	10
2.2.1. Kabullenici (Boyun Eğici) Sessizlik .....	11
2.2.2. Savunma Amaçlı Sessizlik .....	12
2.2.3. Örgüt Yararını Gözeten Sessizlik.....	12
2.3. Örgütsel Sesslilik .....	13
2.3.1. Kabullenici Sesslilik .....	14
2.3.2. Savunmacı Sesslilik .....	14
2.3.3. Örgüt Yararına Sesslilik.....	14
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	16
YÖNTEM.....	16
3.1. Araştırma Modeli .....	16
3.2. Evren ve Örneklem .....	16
3.3. Veri Toplama Araçları .....	17
3.3.1. Örgütsel Adalet Algı Ölçeği.....	17
3.3.1.1. Örgütsel adalet algı ölçeği geçerlik çalışması.. .....	18
3.3.1.2. Örgütsel adalet algı ölçeği güvenirlik çalışması.....	22
3.3.2. Örgütsel Sessizlik Algı Ölçeği .....	23
3.3.2.1. Örgütsel sessizlik algı ölçeği geçerlik çalışması.. .....	24
3.3.2.2. Örgütsel adalet algı ölçeği güvenirlik çalışması.....	28
3.4. Verilerin Analizi.....	28
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	30
BULGULAR VE YORUM.....	30
4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	30
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum .....	34
4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum .....	40

4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	41
4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	42
4.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	43
4.7. Araştırmanın Yedinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum .....	46
4.8. Araştırmanın Sekizinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	47
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	50
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....	50
5.1. Sonuç.....	50
5.2. Öneriler .....	55
KAYNAKÇA.....	57
EKLER.....	70
(EK 1) ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ.....	70
(EK 2) ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ANKETİ .....	71
(EK 3) ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ.....	72
ÖZGEÇMİŞ .....	73

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	17
Tablo 3.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Aralık Katsayıları.....	18
Tablo 3.3. Ölçüm Modeline Ait Uyum İndeks Değerleri .....	20
Tablo 3.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Aralık Katsayıları .....	23
Tablo 3.5. Ölçüm Modeline Ait Uyum İndeks Değerleri .....	26
Tablo 3.6. Örgütsel Adalet Algı Ölçeği Boyutlarının Özellikleri .....	28
Tablo 3.7. Örgütsel Sessizlik Algı Ölçeği Boyutlarının Dağılım Özellikleri.....	29
Tablo 4.1 ÖAAÖ'nün Dağıtımsal Adalet Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikleri Gösterir Tablo.....	30
Tablo 4.2. ÖAAÖ'nün İşlemsel Adalet Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikleri Gösterir Tablo.....	32
Tablo 4.3. ÖAAÖ'nün Etkileşimsel Adalet Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikleri Gösterir Tablo.....	33
Tablo 4.4. ÖSÖ'nün Kabul Edilen Sessizlik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler Tablosu .....	34
Tablo 4.5. ÖSÖ'nün Kabul Edilen Sesslilik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler Tablosu .....	35
Tablo 4.6. ÖSÖ'nün Savunma Amaçlı Sessizlik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler Tablosu.....	36
Tablo 4.7. ÖSÖ'nün Savunma Amaçlı Sesslilik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler Tablosu.....	37
Tablo 4.8. ÖSÖ'nün Örgüt Yararına Sessizlik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler Tablosu.....	38
Tablo 4.9. ÖSÖ'nün Örgüt Yararına Sesslilik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	39
Tablo 4.10. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Analizi .....	40
Tablo 4.11. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Analizi .....	41
Tablo 4.12. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Analizi.....	42

Tablo 4.13. <i>Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Analizi</i> .....	43
Tablo 4.14. <i>Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Ölçeklerinin Alt Boyutlarına İlişkinin Korelasyon Tablosu</i> .....	46
Tablo 4.15. <i>Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Özel Okul Türüne Göre Analizi</i> .....	47
Tablo 4.16. <i>Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Devlet Okul Türüne Göre Analizi</i> .....	49

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 3.1.</i> Örgütsel adalet algı ölçeği alt boyutları ile ilgili yapısalçı eşitlik modeli. ....	19
<i>Şekil 3.2.</i> Yapısalçı eşitlik modeli parametre değerleri. ....	21
<i>Şekil 3.3.</i> Örgütsel sessizlik algı ölçeği alt boyutları ile ilgili yapısalçı eşitlik modeli. ....	25
<i>Şekil 3.4.</i> Yapısalçı eşitlik modeli parametre değerleri. ....	27

## SİMGE VE KISALTMALAR

- AMOS : Analysis of Moment Structures  
DA : Dağıtımsal Adalet  
DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi  
EA : Etkileşimsel Adalet  
IA : İşlemsel Adalet  
KASli : Kabul Edilen Sessizlik  
KASsiz : Kabul Edilen Sessizlik  
MEB : Milli Eğitim Bakanlığı  
OYSli : Örgüt Yararına Sessizlik  
OYSsiz : Örgüt Yararına Sessizlik  
ÖAAÖ : Örgütsel Adalet Algı Ölçeği  
ÖSÖ : Örgütsel Sessizlik Ölçeği  
SASli : Savunma Amaçlı Sessizlik  
SASsiz : Savunma Amaçlı Sessizlik  
SPSS : Statistical Package For The Social Sciences  
Vb : Ve benzeri

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Bu bölümde, problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları, sayıtları ve araştırmada sıklıkla yer verilen tanımlar ve kısaltmalar yer almaktadır.

#### 1.1. Problem Durumu

Eğitim kurumlarının amacı insan yetiştirmektir. Girdisi ve çıktısı insan olan örgütlerdir (Aydoğan, 2015). Çocuk olarak okula başlayan bireyler yetişkin olarak topluma katılmaktadırlar. Eğitim örgütleri ve bu örgütün üyeleri bu nedenle direk toplumu etkilemektedirler. Bu nedenle gelişime en çok ihtiyaç duyan ve en kısa sürede bu ihtiyaca cevap vermesi gereken kurumların başında okullar gelmektedir. Bu kadar büyük sorumluluklara sahip kurumlarda öğretmenlere büyük sorumluluklar düşmektedir.

Öğretmenlerin, bu büyük sorumluluğu yerine getirmesi için okullarda verimli ve etkin performans gösterebilmesi gerekmektedir bu performans içinde öğretmenlerin mutlu olması çeşitli örgütsel süreçlerin iyi yönetimine bağlıdır. Bu süreçlerden en önemlilerinden biri örgütsel adalettir. Öğretmenler adaletli olduklarına inandıkları ortamda daha dışa dönük, iyileştirici, akıl ve gönül gücünü korkusuzca örgüt amaçları için kullanmaktan çekinmez hale geleceklerdir. Örgütte adalet algısı düşükse örgütsel adaletsizlik gibi olumsuz durumlar karşısında ortaya çıkan durum ise örgütsel sessizliktir. Örgütlerde değişim ve gelişimin önündeki engellerden biri olan örgütsel sessizliğin anlaşılması, örgütlerde sessizlik ikliminin önüne geçilmesi için çok önem taşımaktadır.

#### 1.2. Problem Cümlesi

Araştırmanın problemi, Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ilişki var mıdır? şeklinde belirlenmiştir.

#### 1.3. Alt Problemler

Araştırmanın problemine yanıt bulabilmek için, aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin, örgütsel adalet, algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin, örgütsel, sessizlik algıları ne düzeydedir?



3. Öğretmenlerin, örgütsel, adalet algıları görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin, örgütsel, sessizlik algıları görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin, örgütsel, adalet algıları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?
6. Öğretmenlerin, örgütsel sessizlik algıları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?
7. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel, sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
8. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasında, ilişki var mıdır?

#### **1.4. Araştırmanın Amacı**

Günümüz rekabet koşullarında yaşanan örgütlerde demokratik, katılımcı ve çoğulcu örgütsel etkililiği belirleyen en önemli öge, insandır. Öğretmenlerin görev dağılımı, çalışma saatleri, ücretleri, çalışmaları karşılığında ödüllendirilmesi, öğretmenler, yöneticiler, veliler ve öğrenciler arasında açık iletişim, okulu geliştirecektir. Örgütsel adalet, her bir okulu birer öğrenen örgüt haline getirecektir. Okullar hedeflerine ulaşır hale geleceklerdir. Bu bağlamda yüksek örgütsel adalet algısına ve düşük örgütsel sessizlik düzeyine sahip okullarda, öğretmenler örgüt çıkarlarını bireysel çıkarlarından önde tutacaklardır.

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasında önemli bir yere sahip olduğu ön görülerek gerçekleştirilen bu araştırmanın genel amacı, devlet ve özel ilkokullar da çalışmakta olan öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemektir. İlk olarak, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ve örgütsel sessizlik düzeylerinin nasıl olduğu saptanmıştır. Ardından öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ve örgütsel sessizlik düzeylerinin birtakım değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Son olarak ise bu kavramlar arasındaki ilişkiye bakılarak çalışma yapılmıştır.

### 1.5. Araştırmanın Önemi

Küresel değişimler, artan rekabet ortamı eğitim örgütlerini de etkilemektedir. Bilgi, öz yetenek, örgütsel sadakat, örgütsel adalet algısı, takım çalışması, iyileştirici fikir beyanı rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Değişen koşullara uyum sağlamak için değişmek ve gelişmek gerekmektedir.

Değişim gösterebilme yeteneğine sahip olan örgütlerin değişebilmesini sağlayan örgüt üyeleridir. Öğretmen değişirse okullar değişir, okullar değişirse ülke değişir. Örgütlerde insan kaynaklarının etkin olması, değişmesi, iyileşmesi için öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olması ve bireysel çıkarlarını örgüt çıkarlarının gerisinde bırakmaları sağlanmalıdır.

Öğretmenlerin önerileri, iyileştirici fikirlerini dile getirmelerini sağlayabilmek için şeffaf, katılımcı, demokratik bir örgüt ortamı oluşturulmalıdır. Örgütlerin gelişim ve değişiminde ki en büyük engellerden biri örgütsel sessizlik iklimidir ve sessizlik ikliminin önüne geçilmesi için öğretmenlerin rahatça konuşabileceği, fikir beyanı yapabilecekleri bir ortam sağlanmalıdır.

Alan yazında son yıllarda örgütsel sessizlik konusunun en sık ilişkilendirildiği değişkenin Örgütsel Adalet olduğu gözlemlenmiştir. Ancak, hala bu çalışmaların nicel olarak yeterli olmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada elde edilen bulguların literatüre katkısı olabileceği düşünülmektedir.

### 1.6. Sınırlılıklar

1. Araştırma, Denizli ili Merkez Efendi ve Pamukkale ilçesine bağlı resmi ve özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Araştırmada ölçeklerin uygulandığı 2017-2018 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
3. Araştırma Kişisel bilgi formu, Örgütsel Adalet algılarını belirlemek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Gürpınar (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan 'Örgütsel Adalet Algı Ölçeği, öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik algılarını belirlemek için ise Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Sessizlik Algı Ölçeği' nden elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

### 1.7. Sayıtlar

Anketi uygulayan öğretmenlerin ölçekleri içtenlikle ve gerçekçi olarak doldurdukları varsayılmıştır.

### **1.8. Tanımlar**

Adalet: Davranışın hakkaniyete uygunluğunu ifade eder.

Örgütsel Adalet: Örgütsel tüm konularda adaletli olma durumu olarak tanımlanabilir.

Örgütsel Sessizlik: Örgüt üyelerinin örgüt ile ilgili fikir, görüş ve düşüncelerini isteyerek gizlemesidir. Haksızlığa karşı tepkidir.

Örgütsel Sesslilik: örgüt üyelerinin görüş, düşünce, fikirlerini isteyerek örgütsel faaliyetlere katkı sunmak amacıyla söylemesidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ALANYAZIN TARAMASI

Bu bölümde, araştırmanın, dayandığı kavramsal çerçeve doğrultusunda örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik kavramlarını açıklamaya dayalı olacak bir şekilde, yurt içinde ve dışında yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak, kavramsal bilgi çerçevesinde aydınlatılmaya çalışılmıştır.

#### 2.1. Kavramsal Çerçeve

##### 2.1.1. Adalet Kavramı

Adalet; sosyal ve beşeri bilimler alanında ilgi alanına giren ve birçok açıdan bilim adamları ve filozofların uzun yıllar dikkatini çekmiş bir konudur. Aristo, Platon, Rawls gibi filozoflar bu konuda incelemeler yapmışlardır (Greenberg ve Bies, 1992). Türk dil kurumunu adalet kavramını, hak ve hukuka uygunluk, yasalarla sahip olunan hakların, herkes tarafından kullanılması, hak ediş, kişiye hak ettiğini ve en uygun olanını verme, doğruluk ile hareket edebilme olarak tanımlanabilir (<http://www.tdk.gov.tr>, 17.10.2017).

Adalet, hakka uygunluk olarak ifade edilebilir. Adalet bir durumu tanımladığı gibi insanların hakka uyup uymadıklarıyla da ilgilendiği için din ve ahlak kurallarıyla bağlantılıdır. Çoğu zaman adalet, din ve ahlak kurallarıyla iç içe geçmektedir. Bunun yanında, bireyin davranışlarını yakinen inceleyen, bireyi eleştiren ve ahlak kuralları çerçevesinde kalmasını isteyen bir düşünceyi de içinde barındırır (Titrek, 2009).

Bilinen en eski tarihlerden beri sözü edilen adalet, her düşünür, filozof için farklılıklar gösteren bir kavramdır. Ama bazı yönleriyle de her ne kadar düşünürler farklı ele almış olsa da benzerlik gösterir. Adalet; literatürdeki birçok kavram ile yakından ilişkilidir. Doğruluk, hak, eşitlik, dürüstlük özgürlük, tarafsızlık gibi kavramlarla ortak noktada buluşulmuştur ve benzerlik gösterir (Karaman, 2009).

Adalet kavramı örgütsel adalet ve adaletsizlik, haksızlık ve adaletsizlik olarak birbirinin yerine kullanılabilir (Cohen-Charash ve Spector' den aktaran Şeşen, 2010).

##### 2.1.2. Örgütsel Adalet

Çeyrek asrı aşkın bir süredir de örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Alan yazında ilk kez örgütsel adalet kavramından Greenberg (1990) bahsetmiştir (Akt. Özen, 2002). Örgütsel adalet kavramı, örgüt üyelerinin örgütte alınan kararlarda adil

davranılıp davranılmadığına örgüt üyelerinin karar verme aşamalarında hangi yöntemlerden yararlandığına ve alınan kararların örgüt içi mekanizmaları ve bireyleri nasıl etkilediği ile ilgilenen bir kavramdır (Greenberg, 1987; 1990b).

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda gereğinden fazla tanım yapılmıştır. Bu denli çok tanım geliştirilmesi, kapsamlı bir kavram olduğundan kaynaklanmaktadır. Örgütsel adalet kavramı hakkında ilk yapılan tanımlara değinecek olursak; Moornon (1991) örgütsel adaleti; örgütün işleyişi ve bu işleyiş sürecini adalet ile ele alan bir tanım geliştirmiştir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Örgütsel adalet, örgüt içinde gerçekleşen karşılıklı değişimler sonucunda algılanan adaleti, örgüt üyelerinin, örgüt yöneticileri, diğer örgüt üyeleri ve örgütle ilişkilerini içeren bir kavramdır (Kırel ve Özkalp, 2004).

Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımında alınacak kararların belirlenmesinde kullanılacak yöntemlerin nasıl belirleneceğiyle ilgilenen, gerektiğinde kendi kural ve normlarını harekete geçiren, görünmeyen bir güç halini alabilir (Çakmak, 2005). Örgütsel adalet cezaların ve ödüllerin nasıl sonuçlar doğurduğunu ve bu ceza/ödül sürecinin yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiğini inceleyen bir kavram olmakla birlikte örgütsel ve sosyal normları düzenleyen bir yapıya sahiptir (Yıldırım, 2007).

Örgütsel adalet; örgüt üyelerinin yönetimde alınan kararlarda rol oynaması ve bu kararları gözden geçirebilme yetkisine sahip olma durumu olarak tanımlanabilir. Örgüt yönetiminde alınan kararları, örgüt üyelerinin nasıl algıladığı veya bu kararların örgüt üyelerine söylenme şeklinin, örgüt üyelerince olumlu veya olumsuz algılanabileceği konusu da örgütsel adaletin alanıdır (İnce ve Gül, 2005; Kaneshiro, 2008). Başka bir deyişle, örgütsel adalet, örgütte alınan kararların ve örgütteki uygulamaların örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığıdır. Örgüt çalışanlarının işyerinde adaleti nasıl algıladıkları; örgüt çalışanlarının görgü kurallarına ve işle ilgili davranışlarına bağlıdır (Eskew, 1993). Yöneticilerin, örgüt üyelerinin terfi veya görev dağılımlarında taraflı olmaları, örgüt içi ödül dağılımda eşitsizlik, örgüt üyeleri ile doğru bir iletişim kurulamaması örgüt üyelerinde örgütsel adalet algısı düzeyinin düşmesine sebep olmaktadır (Gürgen, Kırel, Uztuğ ve Orhan, 2003; İçerli, 2010).

Örgütsel adalet; örgüt üyelerini savunma amacı taşıyan gelişmeler ile ilgilenir. Örgütte alınan kararların, örgüt üyelerinin algılama biçimi ve bu algı sonucunda üyelerin nasıl etkilendiğini anlamaya çalışan bir kavramdır (Çolak ve Erdost, 2004). Örgütsel adalet baz alınarak, örgüt üyelerine olumlu yaklaşımlar, örgüt gelişimini çok önemli ölçüde etkileyebilir. Örgütsel adalet tüm organizasyonlar için çok büyük bir önem taşımaktadır,

ancak daha önemli olan örgütlerde adaletin doğru algılanmasıdır. Örgütsel adalet algısı, sosyal etkileşimin önemli özelliklerindedir; örgüt üyelerinin olumlu veya olumsuz bir yaklaşım ve davranış geliştirmeleri için en önemli faktördür. Yöneticilerin, örgüt üyelerinin terfi ya da görev dağılımlarında adaletsiz davranmaları, örgüt üyeleri ile açık bir iletişim kurmamaları ve örgüt üyelerinin yeterli düzeyde ödüllendirilmemesi, örgüt üyelerinin örgütsel adalet algısının sarsılmasına sebep olabilir (Gürgen ve diğ., 2003). Örgütsel adalet algısının olumsuz olduğu koşullarda, yönetimin örgüt üyelerini motive etmek ve yönlendirmek için sorunları olabilir (Selvitopu ve Şahin, 2013).

Greenberg (1990), örgütsel adaleti üç boyutlu olarak incelemiştir; Dağıtımsal adalet, (distributive justice), işlemsel adalet, (procedural justice) ve etkileşimsel adalet (interactional justice) olarak üç temel boyuta ayırmıştır. Literatürde örgütsel adaletin en yaygın olarak görüldüğü boyutlar Greenberg' in adalet boyutlarıdır (Tutar, 2016). Çalışmanın bu kısmında örgütsel adalet boyutları bu üç başlık altında incelenecektir.

### **2.1.3. Dağıtımsal Adalet**

Literatür incelendiğinde ilk ortaya çıkan örgütsel adalet boyutu dağıtımsal adalet boyutudur. Literatür incelendiğinde örgütsel adalet ile ilgili ilk çalışmalar örgüt üyelerinin içinde buldukları ve örgütün üyelerine sağladığı birçok imkânlardan yararlanılması ve bu imkânların örgüt içi dağılımıyla ilgili olduğundan dolayı, bireylerin kazanımları ve faydaların en iyi biçimde dağılımı dağıtım adaleti şeklinde nitelendirilmiştir (Tutar, 2016).

Greenberg (1990), örgüt üyelerinin kazandıkları, ödül, prim, terfi ve diğer faydaların yanında ortaya koydukları girdileri ve bunların sonuçlarını başka örgüt üyeleriyle tartışıp değerlendirerek dağıtımsal adaletin algılarını oluştururlar (akt., Meydan, 2012). Girdiler; örgüt üyeleri tarafından ortaya koyulan performans, çaba, yetenekler, cinsiyet, çalışma koşulları, bilgi ve becerileri içine almaktadır. Elde edilen faydalı kazanımlar ve bunun sonuçları ise üye ve yönetici arasındaki ilişkiyi belirleyen unsurları kapsamaktadır. Bu unsular; taktir, terfi, ücret, hak ve statüdür (Eroğlu, 1998).

Dağıtımsal adalet çalışan bireylerin maaş ve çalışma koşulları ile ilgili olan algılarını belirlemede önemli rol oynar. Örgütsel adaletin dağılımı, faydası, adaletin örgüt içi bütün alana yayılması, eşitlik kavramıyla benzerlik göstermektedir. Eşitlikte adalet gibi direkt olarak sonuç odaklı cereyan etmektedir (Tutar, 2016). Dağıtımsal adaletinin başlangıç noktası ya da temeli eşitlik teorisine dayandırılmaktadır (Altıntaş, 2002). Yani, Dağıtımsal adalet, örgütte ki çalışmaların doğru değerlendirilmesi, örgüt çalışmalarının sonucunda da dengeli gelir verilmesi ile ilgilidir (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Dağıtımsal adalet, çalışanların örgüt içindeki olumlu ve olumsuz düşüncelerine yön verir. Çalışanın düşüncelerine yön veren unsurlar ödül, ceza, terfi ve ücret gibi örgütlere has olan kavramlardır. Bu unsurlardan elde edilen sonuç dağıtımsal adaleti oluşturur dağıtımsal adalet ve eşitsizlik teorisi birbirlerine paralel kavramlardır ve iki teoride her zaman sonuç odaklıdır (Tutar, 2016).

Dağıtımsal adalet, gelirlerin dürüstçe dağıtılıp dağıtılmadığına dair çalışanların algılarını ifade eder. Diğer bir deyişle, dağıtımsal adalet, performanslarının gerçekçi değerlendirildiğine dair çalışanların doğru ve eksiksiz algısıdır (Folger ve Cropanzano, 1998; Moorman, 1991). Karar verme sürecine bakmaksızın; kararın sonuçlarının adil olup olmadığına odaklanır (Konovsky'den aktaran Babaoğlu ve Ertürk, 2013).

Örgüt üyeleri çalışmalarını sonucu kazandıkları ücret, prim ve elde ettikleri ödül, terfi, ceza, statü ve bunun yanında yararlandığı sosyal hak ve özgürlükleri adaletli veya adaletsiz olarak değerlendirebilir. Ücreti az, özgürlüğü kısıtlı ve sosyal hakları yetersiz bulabilir. Örgüt üyeleri, bu kazanımları, diğer örgüt üyelerinin kazanımları ile karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırmaya neden olan düşünce, kendisine haksızlık yapıp yapılmadığıyla ilgilidir. Böyle bir karşılaştırmaların sonucunda olumlu ve olumsuz birtakım tutumlar edilebilirler (Özdevecioğlu, 2003; Chambers, 2002).

#### **2.1.4. İşlemsel Adalet**

Örgütsel adalet boyutları ile ilgili ilk çalışmalar dağıtımsal adalet boyutuna odaklanılmış olsa da adil bir dağıtım örgüt koşullarından dolayı, kimi zaman gerçekleştirilemeyebilmektedir. Mevcut kazanımların öne çıkarılmasıyla ve daha sonrasında karar alma sürecinde yararlanılan algılanan adalet işlemsel adalettir. Dağıtımın hangi şartlarda yerine getirildiği problemi üzerinde duran işlemsel adalet, çalışan bireyler üzerinde ki etkisi göz önünde bulundurulduğunda örgütler açısından mühim sonuçlar elde edilmektedir. İşlemsel adalet, örgütsel adaletin kapsamı altında dağıtım adaletinin çaresiz kaldığı konularda yol gösterici açıklamalar yapmaktadır (Karaeminoğulları, 2006).

İşlemsel adalet, bir usulün adaleti anlamına gelir (Folger ve Cropanzano, 1998; Moorman, 1991). Farklı bir ifadeyle iş görenlerin gösterdikleri performanslara karşılık aldıkları ödüllerin hangi özelliklere göre belirlendiğini, ödülleri dağıtırken kullanılan yöntemlerin ve karar aşamalarının iş gören bireyler açısından ne kadar adil algılanabileceğini belirleyen bir kavramdır (Folger, 1987; Konovsky, 2000).

İşlemsel adalet kavramı, çalışan bireylerin örgütsel adalet anlayışlarını en fazla etkileyen örgütsel öğelerden bir tanesidir. İşlemsel adalet çoğu kez, örgütsel aktivitelerde

kullanılan teknik, yöntem ve devamında işleyen süreç hakkındaki adalet algılamasıdır. Örgütsel kaynakların ve süreç ile ilgili tüm gelişmelerin dağıtım kararlarını işlemsel adalet belirlemektedir (Tutar, 2016). Başka bir ifadeyle; örgütlerde sorumlulukların, yetki ve görevlerin Hakkıyla yerine getirilmesinde ki uygunluk şeklinde de tanımlanabilir (Folger ve Cropanzano, 1998; Moorman, 1991).

İşlemsel adalet ile ilgili literatürde ki bilgiler incelendiğinde, işlemsel adaletin farklı farklı teoriler ile açıklanmaya çalışıldığı bilinmektedir. İşlemsel adalet tanımlarının temelini oluşturan kavramın Kişisel Çıkar Teorisi olduğu görülmektedir. Adaletin etkisini tanımlamaya çalışan bu kavram; diğer iş görenlerle olan temas sırasında kendi yararına olan kazanımlarını en üst seviyede tutmaya çalışmaktadır. Kişisel Çıkar Teorisi, adaleti sadece bireyin tutum ve davranışlarını baz aldığı için eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştiriler sonucunda Kişisel Çıkar Teorisi'nin karşı olarak Grup Değer Teorisi geliştirilmiştir. İşlemsel adaletin algılanması, örgüt üyelerinin, ait oldukları örgütlerden etkilendiklerinden dolayı kişisel çıkarlarını bir yere atarak, örgütte ki bütün üyelere fayda sağlayacak hedefler belirlemeye çalışacaklardır (Taşkiran, 2010).

### **2.1.5. Etkileşimsel Adalet**

Dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet kavramlarıyla ilgili çalışmalar yapılırken örgütsel uygulamaların örgüt üyeleri arasında ki ilişkiler ile ilgili, örgüt üyeleri arasındaki tavırlar ve örgüt üyeleri ile yöneticiler arasındaki iletişimle ilgili etkileşimsel adalet araştırma konusu olmaya başlamıştır. Etkileşim adaleti, örgüt üyelerine değer vermek, saygılı davranmak ve onlarla iletişim kurarken nezaket ve saygı gösterilmesi gibi kişilerarası davranışları kapsamaktadır (Tutar, 2016).

Etkileşimsel adalet, örgüt kurallarının uygulanması sürecinde samimiyet, saygı ve iyi iletişim gibi çalışanların normatif beklentilerini içerir (Bies ve Shapiro, 1987). Çalışanların değer vermek, iletişim veya etkileşim kurarken örgüt çalışanları arasında fark görmemek, etkileşim adaletinin gereğidir.

Etkileşimsel adalet, örgüt üyelerinin adalet algısının oluşmasında, süreçler uygulanırken örgüt üyeleri arasındaki etkileşimin kalitesine yönelik adalet algısı olarak tanımlanabilir (Yürür, 2008).

Örgüt üyeleri, süreçlerin uygulanması sırasında kurulan iletişimlerin samimi ve saygı sınırları içerisinde olmasını beklemektedirler. Bu noktada etkileşim adaleti, yöneticiler ile örgüt üyeleri arasındaki ilişkinin bütünleyici unsuru olan iletişimin önemine işaret etmektedir (Altıntaş, 2002). Etkileşim adaleti kapsamında uygulanması istenen dört



ilke vardır. Belirlenen bu dört kural iki guruba ayrılmıştır. Sevgi ve saygı kurallara uygunluk kişiler arası adalet, dürüstlük ve doğruluğu ise bilgisel adalet olarak ifade edilebilir (Tutar, 2016).

Greenberg (1993), yöneticilerin, örgüt üyelerine karşı saygılı davranması, örgüt üyelerine karşı duyarlı olması, örgüt içinde alınan kararların mantıklı açıklamalarının yöneticiler tarafından örgüt üyeleri ile açıkça konuşulması, örgüt üyelerinin etkileşim adaleti algıları olumlu olarak etkiler (Colquitt, 2001).

## 2.2. Örgütsel Sessizlik

Elli yıldan uzun bir süredir, araştırmacıların sessizlik ve ses ile ilgili kavramlar hakkında çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Sessizliğin hareketini anlamak için farklı yaklaşımlar kullanılmıştır. 1980'lerde sessizlik ve ses adalet teorisi mercekleri aracılığıyla örgütsel sessizlik kavramı incelenmeye başlanmıştır. Adalet sorunu ve örgütsel ortamlarda ses mekanizmaları odak nokta alınarak çalışmalar yapılmıştır. 1990'larda, akademisyenler ses mekanizmalarına odaklanmaya başlamıştır (Bogosian, 2012).

Örgütsel sessizlik, kavram olarak literatüre ilk defa Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yapılan *Organizational Silence; A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World* adlı çalışma ile literatüre girmiştir (Arlı, 2013). Marisson ve Milikan ilk defa sessizliği kolektif olarak ele almışlardır.

Yönetimle ilgili literatürde örgütsel sessizlik, çalışanların kaçınma tercihi olarak tanımlanabilir. Örgüt üyelerinin düşüncelerini, görüşlerini ifade etmekten ve örgütsel sorunlar karşısında fikir bildirmekten duydukları kaygı olarak tanımlanabilir (Morrison ve Miliken, 2000).

Pinder ve Harlos (2001) sessizlik kavramı ile ilgili çalışma yayımlayarak *çalışan sessizliği* kavramını açıklamış ve ilkler arasında yerlerini almışlardır. Pinder ve Harlos (2001)' un çalışan sessizliği tanımı: çalışanların bilgilerini, görüşlerini, yönetici ya da çalışma sürecini etkileyebilecek diğer çalışanlardan saklaması, aktarmamasıdır (akt. Çakıcı; 2008).

Örgütsel sessizlik, iş görenin örgütsel konularla ilgili fikri katkısını bilinçli olarak esirgemesidir. Buradaki bilinç vurgusu bile örgütlerde sıradan bir sessizliğin değil, bilinçli bir suskunluğun olduğunu ortaya koymaktadır (Tutar, 2016).

Çalışanlar haksız davranışlara maruz kaldıklarında veya herhangi bir sorun ile karşılaştıklarında sessiz kalmayı tercih edebilirler (Dabbagh, Esfahani ve Shahin 2012). Çalışanların sessizliği geçmişte uygunluk veya itaat olarak düşünülmüş olsa da günümüzde

bir tepki olarak kabul edilmektedir (Bildik, 2009). Örgütsel sessizliğin örgütteki olumsuz sonuçlarının farklı araştırmacılar tarafından vurgulandığı görülmektedir. Sessizliğin örgütün tüm yönlerine olumsuz bir etkisi olan verimsiz bir süreç (Kutunis, 2009) olduğu, yaratıcılığa zarar verdiği (Pentilla, 2003), alternatif bakış açılarının geliştirilmesini engellediği, karar verme becerilerini olumsuz yönde etkilediği (Huang, Van de Vliert ve Van der Vegt, 2005) belirtilmiştir. Örgütsel sessizlik, ayrıca bireyde gücenmek ve değersizlik gibi olumsuz duygulara neden olmaktadır (Çakıcı, 2007; Perlow ve Williams, 2003).

Örgüt üyelerinin fikir ve düşüncelerini açıkça ifade etmemesi halinde örgütlerde sessizlik hakim olacaktır, bu durum hem örgütün hem de örgüt üyelerinin zarar görmesiyle sonuçlanacaktır (Arlı, 2013).

Örgüt üyelerine yöneticilerin önyargılı davranışları, örgüt üyelerinin yöneticilerinden çekinmesi, iş tatmininde oluşan azalma, örgüt üyelerinin fikrinin yöneticiler tarafından önemsenmediği düşüncesi, örgüt üyelerinin örgütsel sessizlik algısını arttırmaktadır (Kılınç; 2012).

Sessizlik bilerek, aktif ve bilinçli olarak ortaya çıkabilir. Çalışanların sessizlik olgusunun, altında yatan nedenlere bağlı olarak farklı anlamlar gösterebileceği kabul edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Çalışan sessizliğinin arkasında yatan nedenlere göre üç temel türü olduğu ileri sürülmektedir. Bunlar; kabullenici (boyun eğici) sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararını gözeten sessizliktir (Van Dyne ve diğ., 2003).

### **2.2.1. Kabullenici (Boyun Eğici) Sessizlik**

Kabullenici (boyun eğici) sessizlik, razı olma anlamındadır. Uysal sessizlik olarak da bilinmektedir. Dyne, Ang ve Betero (2003); çalışanların örgütlerini geliştirecek ve iyi yönde etkileyecek fikir, görüş, düşünce ve bilgilerini kabullenme güdüsüyle kendine saklaması olarak tanımlamıştır (akt. Kutunis, 2009).

Kabullenici sessizlik, karşı tarafla çatışmayı göze alamayan çalışanların istemeyerek sessiz kalması durumudur. Boyun eğmeye dayalı sessizliktir. Örgütte hiyerarşi, merkeziyetçi yönetim kararlara katılmayı imkânsız hale getirmektedir. Otoriter ve baskıcı ortamda yetişen bireylerin kabullenici sessizlik sergilemeleri beklenmektedir (Durak, 2012). Örgüt üyesi, örgütü içinde bulunduğu sorunların çözümü için mevcut alternatiflerin farkındadır fakat yine de bir şeyler yapmak için yeterince cesareti yoktur (Tutar, 2016).

Kabullenici sessizlik; örgüt üyelerinin örgütteki bütün değişimlere razı olmaları ve düşüncelerini söylememeleri olarak tanımlanabilir. Çünkü kabullenici sessizliğe sahip örgüt üyeleri, örgüt ile ilgili herhangi bir değişim için çaba göstermemektedirler (Yanık, 2012).

Çakıcı (2010), kabullenici sessizlik davranışlarını Türk kültürü ile ilişkilendirmiş; *Boş ver, böyle gelmiş böyle gider, Boşuna çeneni yorma* gibi ifadelerle kabullenici sessizliğin kendini gösterdiğini ifade etmiştir.

### **2.2.2. Savunma Amaçlı Sessizlik**

Savunma amaçlı sessizlik, özünde korku ve kaygı olan kendini savunma; davranışından ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar kendilerini yeterince güvende hissetmezlerse istemeden de olsa korumacı sessizliği kabul ederler (Tutar 2016).

Savunma amaçlı sessizlik kavramını, Dyne ve diğerleri (2003) bireylerin kendilerini dış tehditlerden korumak için planlı davranış şekli olarak tanımlamıştır. Kabullenici sessizlik davranışı ile karşılaştırıldığında; savunmacı sessizlik davranışı daha planlı ve programlı bir davranıştır. Örgüt üyeleri alternatiflerin daha farkındadır ve içinde bulunduğu durum hakkında fikir sahibidir. Koruma amaçlı sessizlik kavramı, stratejik kararları işaret etmektedir (Dyne ve diğ., 2003; Özgen ve Sürgevil, 2009; Taşkıran, 2011).

Örgüt üyeleri, örgüt ile ilgili herhangi bir konuda fikirlerini söylediklerinde bunun fayda sağlamayacağını belki de tehlikeli bir çaba olacağına inanmaktadırlar. Örgüt üyeleri, yöneticilerinin duymak istemediği herhangi bir durumu veya bilgiyi cezalandırmaktan korktuğu için söylemeyebilirler. Örgütsel sessizlik, örgütte, örgüt üyesinin imajını, itibarını veya konumunu koruması için araç olarak kullanılabilir (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachroch' dan aktaran Afşar, 2013).

Türk kültüründe, koruma amaçlı sessizlik davranışı benimsetilmeye çalışılmıştır ve bu durum atasözlerimize de yansımıştır; Erken öten horozun başı kesilir, dil söyler saklanır, baş belaya katlanır gibi atasözleriyle ister istemez bu kültürden etkilenen kişiler, başının belaya gireceği korkusuyla etliye sütlüye karışmak istemezler ve örgüt için gerekli olan bilgileri başlarına bir terslik geleceği korkusuyla paylaşmaktan kaçınma isteği içine girerler (Eroğlu, Adıgüzel ve Özentürk, 2011).

### **2.2.3. Örgüt Yararını Gözeten Sessizlik**

Örgüt yararını gözeten sessizliğin, temel güdüsü fedakârlık ya da iş birliğidir. Örgüt yararını gözeten sessizlik, örgüt yararını gözeten sessizliğin aksine açıkça konuşmanın

sonuçlarından korktukları için değil diğer çalışanların iyilikleri için sessiz kalmaya karar vermeleri ile ilgilidir (Çakıcı, 2010).

Örgüt yararını gözeten sessizlik, örgüt üyelerinin konuştukları zaman karşılaştıkları olumsuz durumlardan, kişisel sonuçlarından korkmaktan ziyade başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmasıyla ilgilidir. Bazı durumlarda örgüt üyeleri, arkadaşlarını, örgütü korumak amacıyla görüşlerini dile getirmeyebilir (Durak, 2014).

Çalışanların bu tür sessizliklerinin arkasında uzun vadeli çıkarlar adına bugün verilmesi gereken tepkiden, söylenmesi gereken sözden vazgeçme şeklinde ortaya çıkan stratejik bir amaç olabilir. Karar sahipleri ile aralarının açılmaması kaygısıyla bunu yaparak reel politik hakkında sessizliği yeğlemeleri şeklinde ortaya çıkan sessizliktir (Tutar 2016).

### 2.3. Örgütsel Sessizlik

Örgütlerde sessizlik de sessizlik kadar ilgi gören bir kavramdır ama literatür incelendiğinde sessizliğin sessizlik kadar ilgi görmediği anlaşılmaktadır. Sessizlik ve sessizlik zıt kelimelerdir. Ama örgüt iletişimde sessizlik ve sessizlik etkinliği tamamlayıcı özelliğe sahip kavramlardır. Bu yüzden, sessizlik kavramına verilen önemin sessizlik kavramına da verilmesi, iyi şekilde anlaşılması gereklidir.

Örgüt üyesinin kendini ifade edebilmesi görüş, fikir, öneri, işlerle ilgili doğru bulmadığı süreçleri dile getirmesi, yöneticiler tarafından faydalı bir durum olarak değerlendirilmelidir (Sako, 2006).

Örgütsel sessizlik, örgüt üyelerinin düşünce, fikir ve bilgileri kendi istekleriyle örgütsel faaliyetlere katkı sağlamak için ifade etmesidir. Örgütsel sessizliğin artması ve olumlu etki sağlaması için örgüt yöneticileri tarafından örgüt üyelerinin örgüt ile ilgili sorunlarını dile getirmeleri için teşvik edilmesi ve bunun neticesinde örgüt üyelerinin değişim için etkili olduklarına inanmaları gerekmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394).

Örgüt üyelerinin sessizliği birçok açıdan değerlendirilmiştir. Örgüt yöneticilerine fikirlerini empoze etme, örgütsel muhalefet, görüş paylaşımı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet gibi değişkenler her zaman örgütsel sessizliğe neden olmaz sadece bazı durumlarda da sessizliğe yol açmaktadır. Bu yüzden sessizlik ve sessizlikle ilişkisinin açık bir şekilde ortaya konması gerekmektedir (Hirschman, 1970; Dutton ve Ashford, 1993; Graham, 1986; Brinsfield, 2009). Çalışan sessizliği, 3 tür sessizlik şeklinde

incelenebilir; Kabullenici Sesslilik, Savunmacı Sesslilik, Örgüt Yararına Sesslilik (Van Dyne ve diğ., 2003).

### **2.3.1. Kabullenici Sesslilik**

Kabullenici sesslilik, özgüven sorunu yaşayan örgüt üyeleri tarafından örgüt ile ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerin ifade edilmesidir (Ellis ve Van Dyne, 2009). Grup ile hareket etme düşüncesi hakimdir, örgüt üyeleri grubun kararlarını sorgulamadan itaat eder, fikir beyanında bulunurlar. Genellikle kalabalık örgütlerde görülen sesslilik davranışdır. Kabullenici sesslilik; bilinçli olarak düşünce, bilgi ve görüşlerin ifade edilmesi yönüyle savunma amaçlı ve örgüt yararına sesslilik ile benzerlik gösterir fakat bu sesslilik türü proaktif bir davranış değildir ve bu yönüyle diğer sesslilik türlerinden ayrılır (Van Dyne ve diğ., 2003).

### **2.3.2. Savunmacı Sesslilik**

Savunmacı sesslilik, örgüt üyelerinin örgüte yönelik düşünce ve görüşlerini kendini koruma amacıyla söylemesidir (Van Dyne ve diğ., 2003). Savunmacı sesslilik türü, örgüt üyelerinin haksızlığa uğradıklarını düşündüklerinde açığa çıkabilir (Ellis ve Van Dyne, 2009).

Savunmacı sesslilik, bireyin kendini korumak için konuşmasıdır (Ellis ve Van Dyne, 2009). Haksızlık karşısında doğal bir tepki olarak ortaya çıkar.

### **2.3.3. Örgüt Yararına Sesslilik**

Örgüt Yararına Sesslilik; temelinde toplumsal etkenler bulunduran toplum yararı düşünülen davranıştır (Van Dyne ve LePine, 1998). Örgüt yararına sesslilik işle ilgili fikirler, bilgiler ve düşüncelerin beyan edilmesidir. Örgüt yararına sesslilik ile birçok bağlamda benzerlik göstermektedir. Örgüt yararına sesslilik örgüt içerisindeki diğer örgüt üyelerine fayda sağlayabilir, sorunlara yönelik yenilikçi çözüm yolları sunabilir, değişim amaçlı fikirler geliştirebilir ve örgüt üyelerinin ortak amaca yöneleceği ortam sağlamaya yarar sağlayacaktır (Van Dyne ve diğ., 2003).

Araştırmalar, örgütsel adalet algısının çalışanların sessizliğinde rol oynayabildiğini göstermektedir (Harlos, 1997; Pinder ve Harlos, 2001; Tangirala ve Ramanujam, 2008). Çeyrek asrı aşkın bir süre önce, Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmasıyla örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki literatüre girmiştir. Karacaoğlu ve Cingöz' ün 2009 yılında yaptığı çalışmada sessizliğin adalet etkisi araştırılmış ve çalışanların adalet algısının yüksek olmasının sessizlik davranışlarından uzaklaştıklarını ortaya koymuştur.

Örgüt üyelerinin yüksek örgütsel adalet algıları, onları motive ederek örgüt ile ilgili görüş ve düşüncelerini söylemelerini sağlar. Örgüt yöneticilerin örgütsel süreçlerde adil davranmaları adil davranmaları, çalışanların örgüt ile ilgili sorunlar hakkında konuşmalarını sağlayacaktır. Tam tersi bir tutum karşısında ise, örgüt üyeleri örgüt için bir önemlerinin olmadıklarını düşünür ve sessiz kalma davranışını seçerler (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009). Örgütsel adalet algısı düşük olduğu zaman örgüt yöneticileri ile örgüt üyeleri aralarında ki güç yarışı da örgüt üyelerinin sessiz kalmaları sağlamaktadır (Pinder ve Harlos, 2001).

Taşkıran'ın (2010), çalışanların bireysel sessizlik davranışlarının ilişkisel sessizlik davranışlarından düşük olduğunu ve çalışanların yüksek adalet algısına sahip olduğuna araştırması sonucunda ulaşmıştır. Özçınar ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında negatif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özetle örgütsel adalet algıları düşük olan örgüt üyeleri açık bir şekilde tepki göstermek istememekte, sessiz kalma eğilimi göstermektedirler, örgütsel sessizliği ortadan kaldırmak için örgütlerde adalet ortamı sağlanmalıdır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve araçların özellikleri ve toplanan verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntem ve tekniklerle birlikte tablo ve şekiller sunulmuştur.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma da ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelleri iki veya ikiden fazla sayıdaki değişkenler arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. İlişkisel tarama modeli gerçek bir neden sonuç ilişkisi vermemekle birlikte bir değişkendeki durumun bilinmesi hâlinde öteki değişken hakkında yorum yapma olanağı sağlar (Karasar, 2006).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma nicel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini, 2017-2018 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Merkez Efendi ve Pamukkale ilçelerinde devlet ve özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 4582 öğretmen oluşturmaktadır. Merkez Efendi ilçesinde devlet ve özel ilköğretim okullarında görev yapan 2653 öğretmen, Pamukkale ilçesinde 1929 olmak üzere toplam 4582 öğretmen bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın örnekleme *seçkisiz örnekleme* yöntemi ile belirlenmiştir. Seçkisiz örneklemede, evrendeki tüm katılımcılara, örnekleme seçilmek için eşit ve birbirinden bağımsız şans verir. Başka bir deyişle araştırmaya katılanların tamamının seçilme olasılığı aynıdır ve bir elemanın seçimi diğer elemanın seçimini etkilememektedir (Özen, 2007).

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için Cochran'ın (1962) örneklem büyüklüğü belirleme formülünden yararlanılmıştır (akt. Balcı, 2010) ve .05 tolerans düzeyine göre, 231 kişi olması gerektiği belirlenmiştir. Uygulanan 440 ölçeğin, ölçeği uygulayan öğretmenler tarafından eksik doldurulması, anketlerden biri cevaplanırken diğerinin cevaplanmaması gibi nedenlerden dolayı 350 tanesi geçerli kabul edilmiş ve örnekleme dahil edilmiştir.

Araştırmada yer alan öğretmenlerin cinsiyetleri, öğretmenlerin branşları, çalıştıkları okul türü ve mesleki kıdemleri ve mezuniyet türüne ilişkin betimsel istatistikler aşağıdaki Tablo 3,1'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	214	61,1
	Erkek	136	38,9
Öğretmenlik Alanları	Sınıf Öğretmeni	156	44,6
	Branş Öğretmeni	194	55,4
Çalıştığı Okul Türü	Devlet Okulu	237	67,7
	Özel Okul	113	32,3
	0 – 5	97	27,7
	6 – 11	99	28,3
Mesleki Kıdem	12 – 17	55	15,7
	18 – 23	38	10,9
	24 ve Üzeri	61	17,4
	Eğitim Fakültesi	238	68,0
Mezuniyet Türü	Diğer Fakülteler	112	32,0

Tablo 3.1 incelendiğinde, 214 katılımcının (%61,1) kadın öğretmen olduğu, 194 katılımcının (%55,4) branş öğretmeni olduğu görülmektedir. Araştırmada yer alan 237 öğretmenin (%67,7) devlet okulların da görev yaptığı, 99 katılımcı öğretmenin (%28,3) 6 – 11 yıl aralığında mesleki kıdeminin olduğu, 238 öğretmenin (%68,0) eğitim fakültesi mezunu oldukları görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarını belirlemek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Gürpınar (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Adalet Algı Ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik algılarını belirlemek için ise Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Sessizlik Algı Ölçeği kullanılmıştır.

#### 3.3.1. Örgütsel Adalet Algı Ölçeği

Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Gürpınar (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Adalet Algı Ölçeği 20 maddeden oluşmakta ve Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet olmak üzere 3 faktörden meydana gelmektedir. Ölçekte Dağıtımsal Adalet ile ilgili algıları 1, 2, 3, 4 ve 5. maddeler olmak üzere 5 madde, İşlemsel Adalet ile ilgili algıları 6, 7, 8, 9, 10 ve 11. maddeler olmak üzere 6 madde ve Etkileşimsel Adalet ile ilgili algıları ise 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 20. maddeler olmak üzere 9 madde temsil etmektedir.

Ölçek maddeleri 5’li likert tipine göre puanlanmıştır. Ölçekteki maddeyi okuyan öğretmenlerin o maddedeki eylemi gerçekleştirme sıklığına göre cevap vermeleri beklenmiştir. Maddelerin içerdiği eylem sıklıkları Kesinlikle katılmıyorum= 1, Katılmıyorum= 2, Kısmen Katılıyorum= 3, Katılıyorum = 4 ve Kesinlikle katılıyorum = 5



olarak puanlanmıştır. Ölçeğin toplam puanı, 20 maddeye, verilen cevapların puanlama sistemine göre toplanması ile elde edilmiştir. Toplam puanın büyüklük derecesi, örgütsel adalete sahip olma derecesi şeklinde yorumlanmıştır. Verilerin daha anlamlı olarak yorumlanması için Seçenek sayısı – 1 / Seçenek sayısı formülü kullanılarak aralık katsayıları belirlenmiştir (Akduman, Hatipoğlu ve Yüksekbilgili, 2015). Elde edilen aralık katsayıları aşağıdaki Tablo 3,2’de verilmiştir.

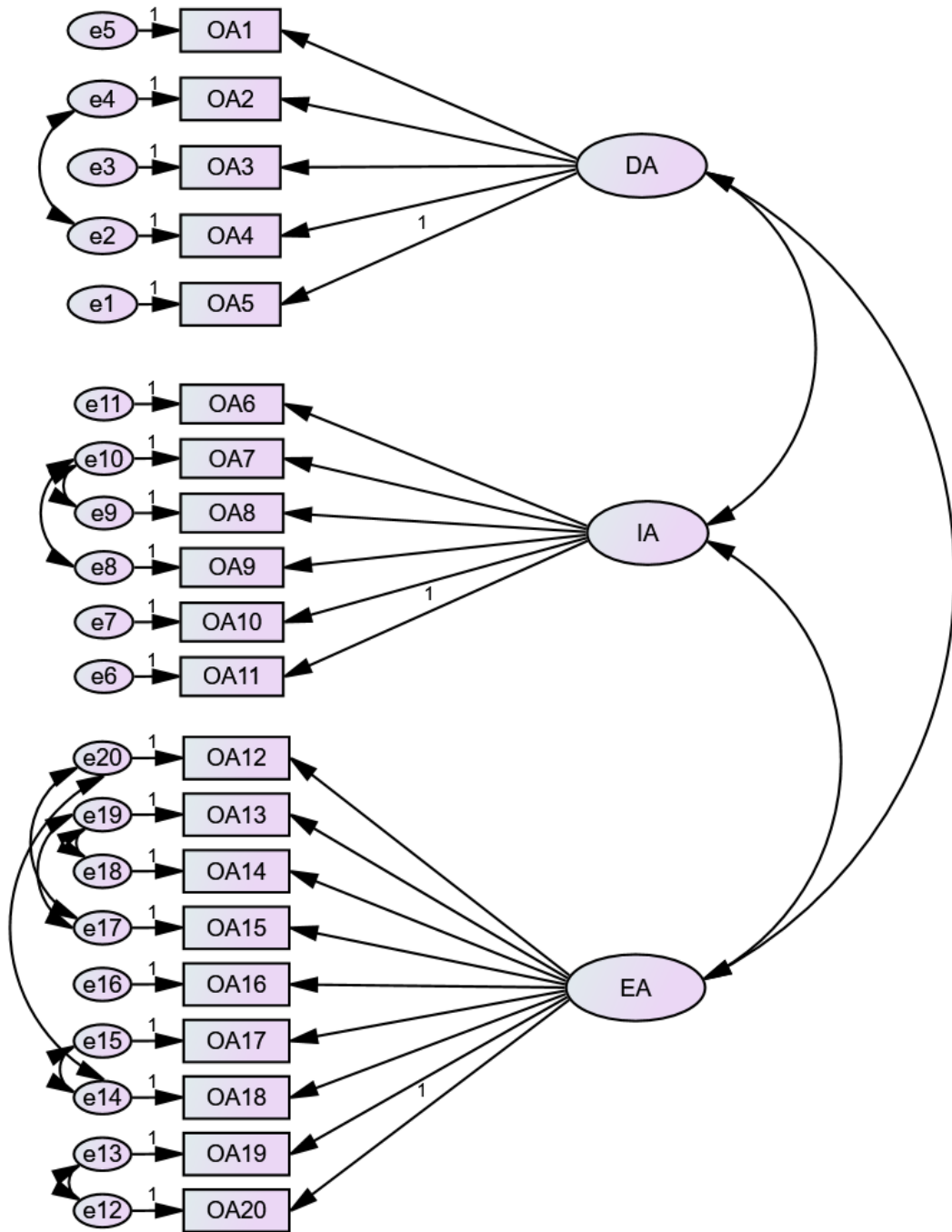
Tablo 3.2. *Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Aralık Katsayıları*

Ölçek Değeri	Aralık Değerleri	Düzy
1	1.00 - 1.79	Kesinlikle Katılmıyorum
2	1.80 – 2.59	Katılmıyorum
3	2.60 – 3.39	Kısmen Katılıyorum
4	3.40 – 4.19	Katılıyorum
5	4.20 – 5.00	Kesinlikle Katılıyorum

**3.3.1.1. Örgütsel adalet algı ölçeği geçerlik çalışması.** Niehoff ve Moorman (1993) tarafından *Dağıtumsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet* olmak üzere 3 faktör olarak geliştirilen Örgütsel Adalet Algı Ölçeğinin faktörleri bu araştırmada doğrulanmak istenmiştir.

Bu amaçla, elde edilen veriler üzerinde *Dağıtumsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet* faktörleri kapsamında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan önce, verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi yapılmıştır. KMO değeri 0,938 ve Bartlett’s Test of Sphericity değeri 3943,96 olarak bulunmuştur ( $p < 0.01$ ). İstatistiksel olarak anlamlı bulunan bu değer, modele doğrulayıcı faktör analizi yapılabileceğinin bir göstergesi olarak kabul edilmiştir (Kline, 2005). Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda ölçeğin uyum indeksleri kabul edilebilir düzeyde olduğu bulunmuştur.

Araştırmanın ölçüm modeli AMOS programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiş ve yapısal eşitlik modeli aşağıdaki Şekil 1’de verilmiştir (DA = *Dağıtumsal Adalet*, IA = *İşlemsel Adalet*, EA = *Etkileşimsel Adalet*).



Şekil 3.1. Örgütsel adalet algı ölçeği alt boyutları ile ilgili yapısal eşitlik modeli.

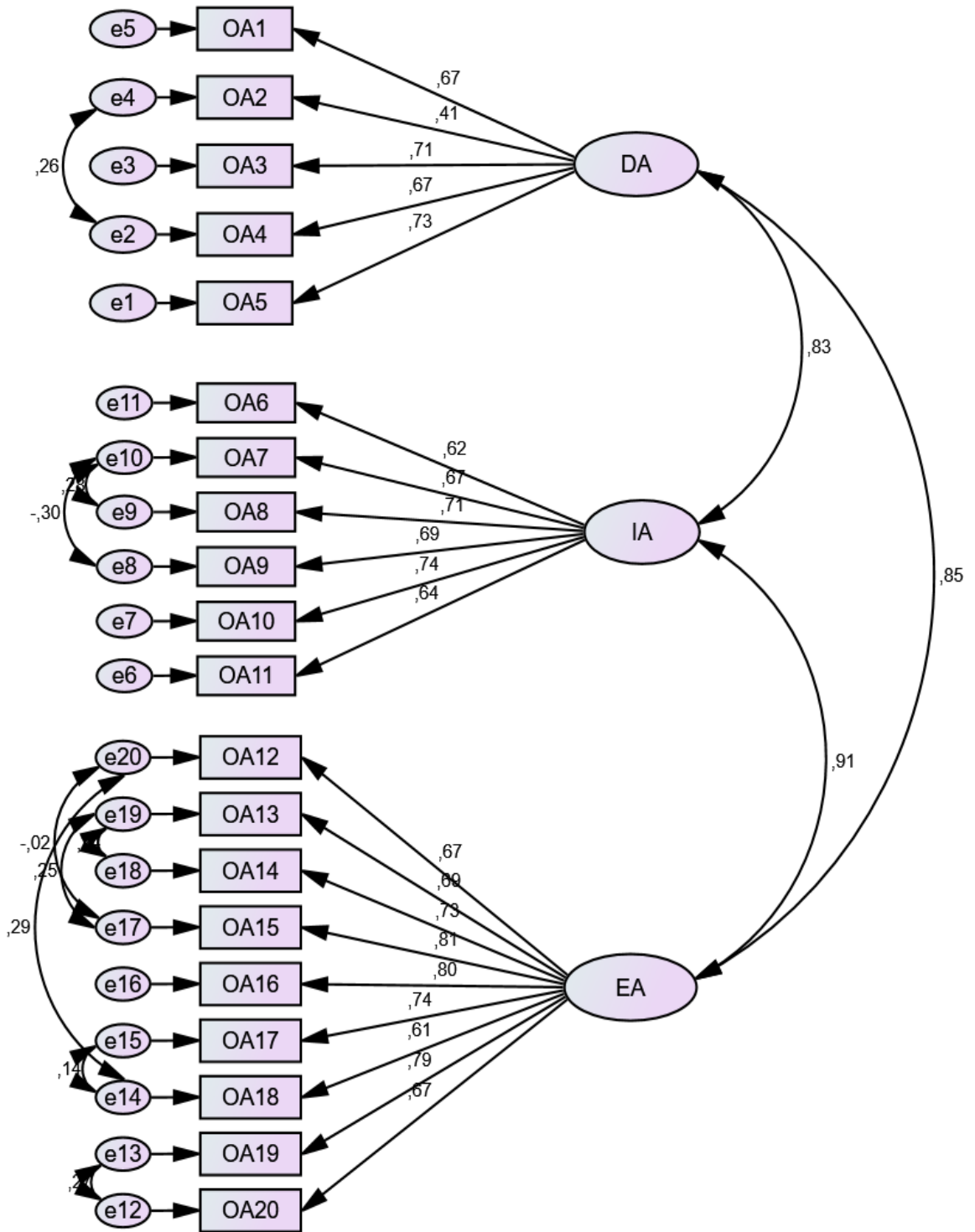
Elde edilen sonuçlara göre  $\chi^2 / df$  oranı 3,370 olarak hesaplanmıştır ( $\chi^2 = 542,583$ ,  $sd = 161$ ,  $p=0,000$ ).  $\chi^2 / df$  oranının 5 ve daha düşük olması model veri uyumu için yeterli olarak görülmekle beraber (Schumacker ve Lomox (2004); Wang, Lin, ve Luarn, 2006),  $\chi^2 / df$  oranının 3'den küçük olması model – veri uyumunun yüksekliğini göstermektedir

(Schumacker ve Lomox (2004). Modelin uyumunu değerlendirmek için diğer uyum iyiliği indeksleri hesaplanmış ve aşağıdaki Tablo 3,3’de verilmiştir.

Tablo 3.3. Ölçüm Modeline Ait Uyum İndeks Değerleri

Model Uygunluk Değerleri	Olması Gereken	Ölçülen Değer
$\chi^2 / sd$	$\leq 5,00$	3,112
GFI (Goodness of Fit)	$\geq 0,90$	0,875
AGFI (Adjusted Goodness of fit)	$\geq 0,90$	0,834
NFI (Normed Fit Index)	$\geq 0,90$	0,878
RFI (Relative Fit Index)	$\geq 0,90$	0,853
CFI (Comperative Fit Index)	$\geq 0,90$	0,913
IFI (Incremental Fit Index)	$\geq 0,90$	0,914
TLI (Tucker – Lewis Index)	$\geq 0,90$	0,896
RMR (RootMeanSquareResidual)	0 - 1	0,039
RMSEA (RootMeanSquareError of Approximation)	0.00 – 0.08	0,078

Belirtilen indekslerin 0,80 ile 0,90 aralığında değer alması kabul görmektedir. 0,90’ın üzerinde değere sahip olması iyi uyumu göstermektedir. (Yap, Khong, 2006; Wang ve diğ., 2006). RMR dizini 0,078 olarak elde edilmiştir. RMR dizininin 0 ile 1 arasında olması lazımdır ve 0,05’den küçük olması, iyi uyumu gösterir (Golob, 2003). RMSEA analiz sonucunda 0,078 olarak belirlenmiştir. RMSEA indeksinin 0,10’un olması veri model uyumunun kabul edilebilir seviyede olduğunu, 0,05’in altında olması ise uyumun yüksekliğinin bir işaretidir (Bayram, 2013). Uyum iyiliği, indekslerinin tamamı iyi uyum aralığında olduğundan hiçbir değişken modelden çıkarılmamış sadece bazı değişkenler arası kovaryanslar oluşturulmuştur. Bu verilere bakarak, ölçme aracının 3 boyuttan meydana geldiği söylenebilir (DA = *Dağıtumsal, Adalet*, IA = *İşlemsel, Adalet* ve EA = *Etkileşimsel, Adalet*). Elde edilen bulgulara ait standardize edilmiş Yapısal Eşitlik Modeline ait parametre değerleri ise aşağıdaki Şekil- 2’de verilmiştir.



Şekil 3.2. Yapısalci eşitlik modeli parametre değerleri.

**3.3.1.2. Örgütsel adalet algı ölçeği güvenilirlik çalışması.** Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda ölçme aracının *Dağıtimsal Adalet*, *İşlemsel Adalet* ve *Etkileşimsel Adalet* olmak üzere 3 faktörden meydana geldiği belirlenmişti. Belirlenen bu faktörlerin güvenilirlik derecelerini belirlemek amacı ile Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları elde edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, *Dağıtimsal Adalet* boyutuna ait güvenilirlik katsayısı 0,782, *İşlemsel Adalet* boyutuna ait güvenilirlik katsayısı 0,836 ve *Etkileşimsel Adalet* boyutuna ait güvenilirlik katsayısının ise 0,911 olarak elde edilmiştir. Ölçme aracının tamamı ile ilgili Cronbach Alpha değeri ise 0,936 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.00 ile + 1.00 arasında değer almaktadır. Katsayı + 1.00'e yaklaştıkça ölçme aracının güvenilirliği artmaktadır. Sosyal bilimlerde genellikle 0.60 ve üzeri olan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları yeterli olarak görülürken, psikolojik testlerin hazırlanmasında kullanılan güvenilirlik katsayısının 0.70 ve üzeri olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2002). Niehoff ve Moorman'ın (1993: 541) geliştirdikleri örgütsel adalet ölçeğinin özgün halinde Dağıtimsal adaleti alt boyutu altı maddeden, etkileşim adaleti alt boyutu dokuz maddeden ve İşlemsel adalet boyutu da beş maddeden oluşmaktadır.

Ölçeğin Türkçeye uyarlama sürecinde, ölçeklerin kültürlerarası kullanılmasında Bristlin, Lanner ve Tharndike (1973) tarafından geliştirilen yöntem esas alınmıştır. Bu yöntemle ilgili olarak, araştırmada güvenilirlik ve geçerlik çalışması yapılacak olan ve toplam 20 maddeden oluşan ölçeğin uyarlama süreci şu şekilde oluşmuştur. Bu araştırmada örgütsel adalet ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğindeki 20 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alpha hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.980$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Örgütsel Adalet ölçeğinin yapı geçerliliğinin doğruluğu ve uyumu, doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizi sonrası uyum iyiliği kıstas ölçütü incelendiğinde  $X^2/Sd = 2,874$  bulunmuş ve  $X^2/Sd$  değerinin beş ve daha küçük olması durumunda model veri uyumunun çok iyi olduğu kabul edilmektedir. GFI = 0.899 bulunmuştur. GFI'nin >.90 olması kabul edilebilir bir uyumluluğu göstermektedir (Şimşek, 2007). AGFI = 0.922 bulunmuş ve bu değer kabul edilebilir bir uyumluluğu göstermektedir. RMR = 0.044 bulunmuş ve RMR değerinin 0.050 küçük olması iyi uyumluluğu göstermektedir. RMSEA = 0.048 bulunmuş, RMSEA değerinin <0.050 olması, iyi uyumu göstermektedir (Munro, 2005).

### 3.3.2. Örgütsel Sessizlik Algı Ölçeği

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik algılarını belirlemek için ise Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Sessizlik Algı Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Sessizlik ölçeği 27 maddeden oluşmakta ve *Kabul Edilen Sessizlik*, *Kabul Edilen Sesslilik*, *Savunma Amaçlı Sessizlik*, *Savunma Amaçlı Sesslilik*, *Örgüt Yararına Sessizlik*, *Örgüt Yararına Sesslilik* olmak üzere 6 faktörden meydana gelmektedir. Ölçekte *Kabul Edilen Sessizlik* ile ilgili algıları 1. 2. 3. ve 4. maddeler olmak üzere 4 madde, *Kabul Edilen Sesslilik* ile ilgili algıları 5. 6. ve 7. maddeler olmak üzere 3 madde, *Savunma Amaçlı Sessizlik* ile ilgili algıları 8., 9., 10., 11., 12 ve 13. maddeler olmak üzere 6 madde, *Savunma Amaçlı Sesslilik* ile ilgili algıları 14., 15., 16., 17.ve 18. maddeler olmak üzere 5 madde, *Örgüt Yararına Sessizlik* ile ilgili algıları 19., 20., 21., 22. ve 23. maddeler olmak üzere 5 madde ve *Örgüt Yararına Sesslilik* ile ilgili algıları ise 24., 25., 26. ve 27. maddeler olmak üzere 4 madde temsil etmektedir.

Ölçek maddeleri 5’li likert tipine göre puanlanmıştır. Ölçekteki maddeyi okuyan öğretmenlerin o maddedeki eylemi gerçekleştirme sıklığını göz önünde bulundurarak cevap vermeleri beklenmiştir. Maddelerin içerdiği eylem sıklıkları Kesinlikle katılmıyorum= 1, Katılmıyorum= 2, Kısmen Katılıyorum= 3, Katılıyorum= 4 ve Kesinlikle katılıyorum = 5 olarak puanlanmıştır. Ölçeğin toplam puanı, 27 maddeye verilen cevapların puanlama sistemine göre toplanması ile elde edilmiştir. Toplam puanın büyüklük derecesi, örgütsel sessizliğe sahip olma derecesi şeklinde yorumlanmıştır. Verilerin daha anlamlı olarak yorumlanması için Seçenek sayısı – 1 / Seçenek sayısı formülü kullanılarak aralık katsayıları belirlenmiştir Elde edilen aralık katsayıları aşağıdaki Tablo 3,4’de verilmiştir.

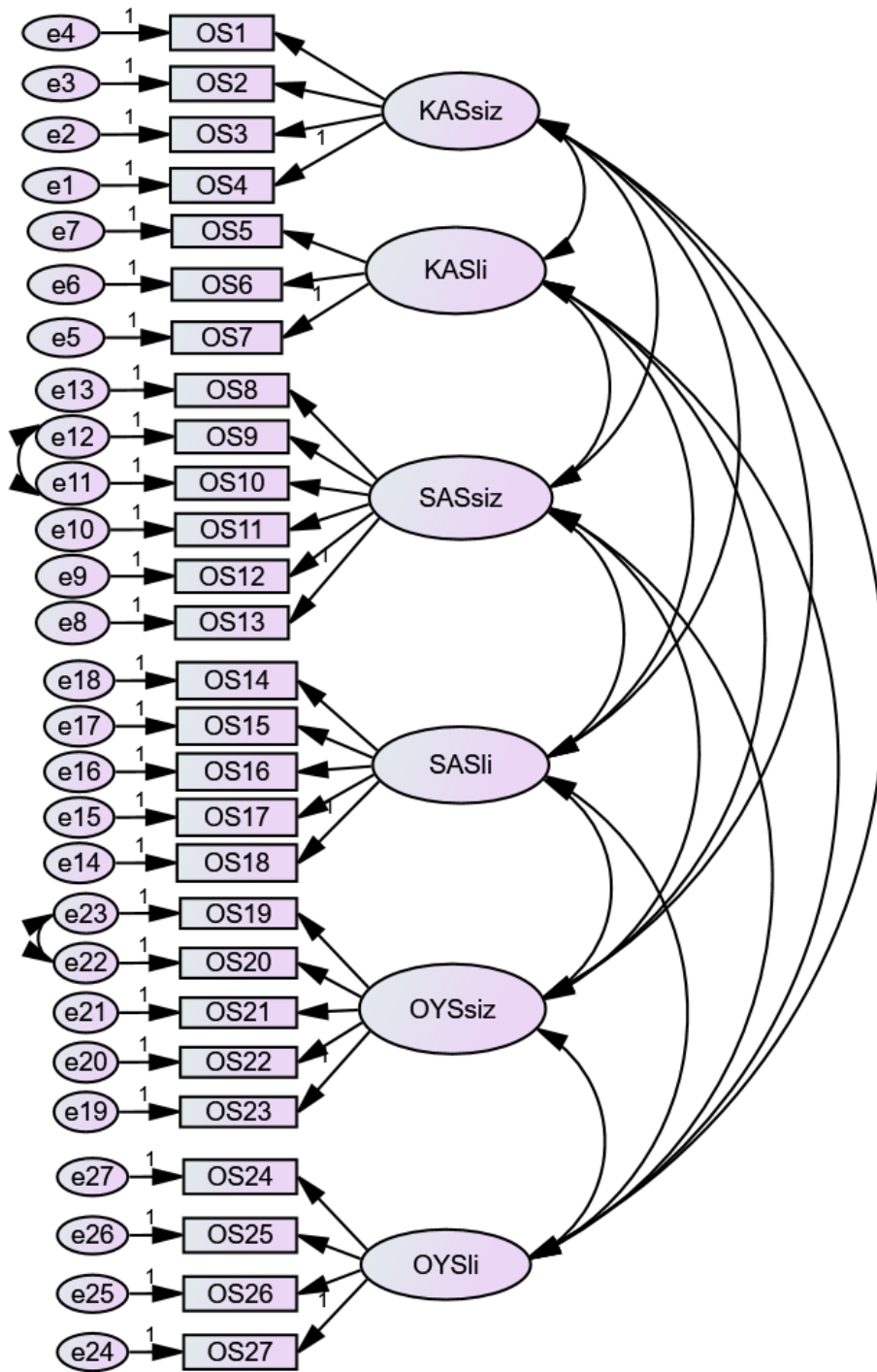
Tablo 3.4. *Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Aralık Katsayıları*

Ölçek Değeri	Aralık Değerleri	Düzy
1	1.00 - 1.79	Kesinlikle Katılmıyorum
2	1.80 – 2.59	Katılmıyorum
3	2.60 – 3.39	Kısmen Katılıyorum
4	3.40 – 4.19	Katılıyorum
5	4.20 – 5.00	Kesinlikle Katılıyorum

**3.3.2.1. Örgütsel sessizlik algı ölçeği geçerlik çalışması.** Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik algılarını belirlemek için ise Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Sessizlik Algı Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Sessizlik ölçeği 27 maddeden oluşmakta ve *Kabul Edilen Sessizlik, Kabul Edilen Sesslilik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Savunma Amaçlı Sesslilik, Örgüt Yararına Sessizlik, Örgüt Yararına Sesslilik* olmak üzere 6 faktörden meydana gelen ölçeğin faktörleri bu çalışmada doğrulanmak istenmiştir.

Bu amaçla, elde edilen veriler üzerinde *Kabul Edilen Sessizlik, Kabul Edilen Sesslilik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Savunma Amaçlı Sesslilik, Örgüt Yararına Sessizlik* faktörleri kapsamında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan önce, verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi yapılmıştır. KMO değeri 0,830 ve Bartlett's Test of Sphericity değeri 4595,46 olarak bulunmuştur ( $p < 0.01$ ). İstatistiksel olarak anlamlı bulunan bu değer, modele doğrulayıcı faktör analizi yapılabileceğinin bir göstergesi olarak kabul edilmiştir (Kline, 2005). Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda ölçeğin uyum indeksleri kabul edilebilir düzeyde olduğu bulunmuştur.

Araştırmanın ölçüm modeli AMOS programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiş ve yapısal eşitlik modeli aşağıdaki Şekil 3'de verilmiştir (KASsiz = Kabul Edilen Sessizlik, KASli= Kabul Edilen Sesslilik, SASsiz = Savunma Amaçlı Sessizlik, SASli = Savunma Amaçlı Sesslilik, ÖYSsiz = Örgüt Yararına Sessizlik ve ÖYSli = Örgüt Yararına Sesslilik).



Şekil 3.3. Örgütsel sessizlik algı ölçeği alt boyutları ile ilgili yapısalci eşitlik modeli.

Elde edilen sonuçlara göre  $\chi^2 / df$  oranı 2,761 olarak hesaplanmıştır ( $\chi^2 = 847,697$ ,  $sd = 307$ ,  $p=0,000$ ).  $\chi^2 / df$  oranının 5 ve daha düşük olması model veri uyumu için yeterli olarak görülmele beraber (Schumacker ve Lomox (2004); Wang, Lin, v.d. 2006),  $\chi^2 / df$  oranının 3'den küçük olması model-veri uyumunun yüksekliğini göstermektedir

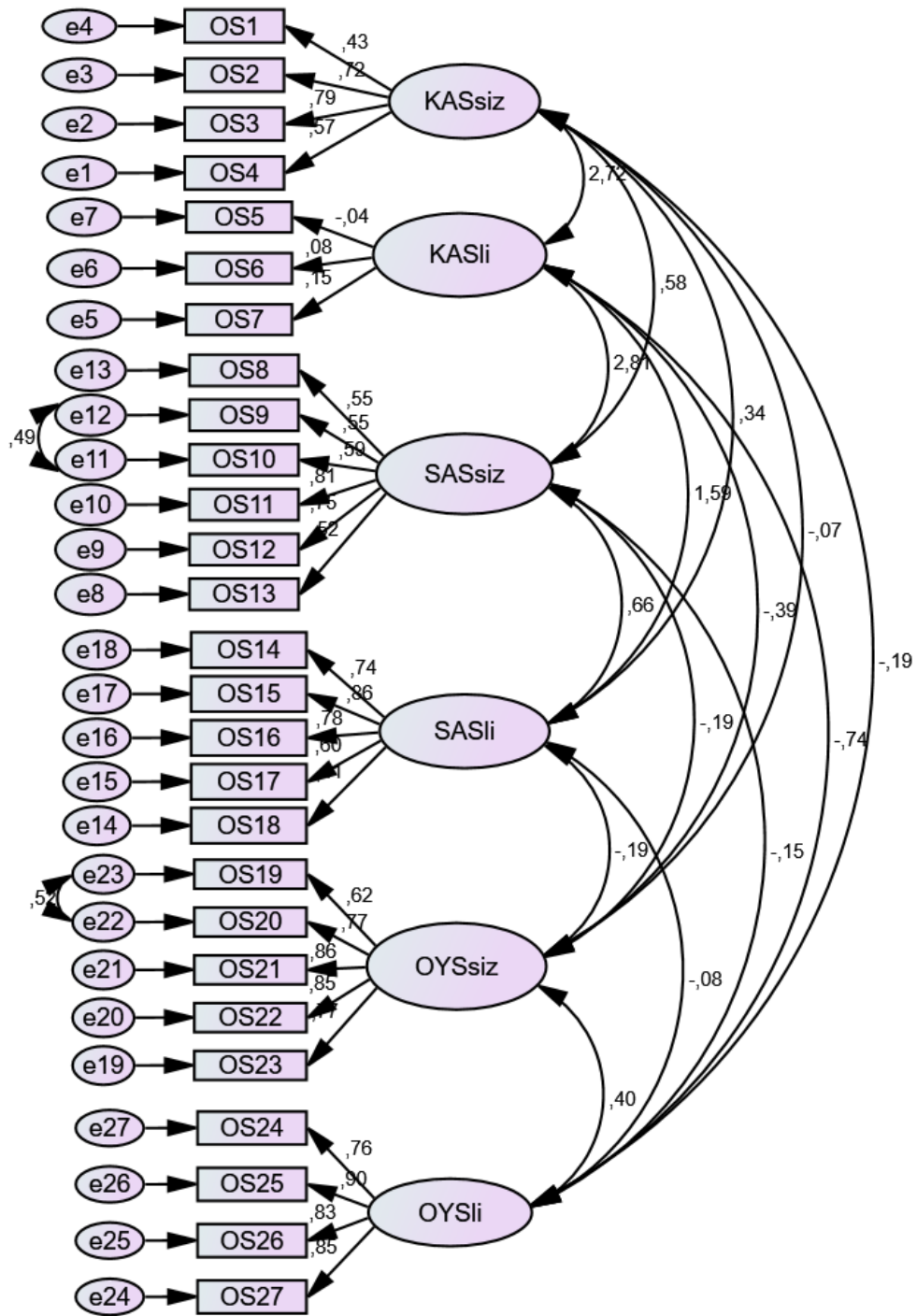


(Schumacker ve Lomox (2004). Modelin uyumunu değerlendirmek için diğer uyum iyiliği indeksleri hesaplanmış ve aşağıdaki Tablo 3.5’de verilmiştir.

Tablo 3.5. Ölçüm Modeline Ait Uyum İndeks Değerleri

Model Uygunluk Değerleri	Olmaması Gereken	Ölçülen Değer
$\chi^2 / sd$	$\leq 5,00$	2,761
GFI (Goodness of Fit)	$\geq 0,90$	0,846
AGFI (Adjusted Goodness of fit)	$\geq 0,90$	0,810
NFI (Normed Fit Index)	$\geq 0,90$	0,821
RFI (Relative Fit Index)	$\geq 0,90$	0,795
CFI (Comperative Fit Index)	$\geq 0,90$	0,876
IFI (Incremental Fit Index)	$\geq 0,90$	0,878
TLI (Tucker – Lewis Index)	$\leq 0,90$	0,859
RMR (RootMeanSquareResidual)	0 - 1	0,071
RMSEA (RootMeanSquareError of Approximation)	0.00 – 0.08	0,071

Söz konusu indekslerin 0,80 ile 0,90 arasında olması genel kabul görürken 0,90’ın üzerinde olması iyi uyumu ifade etmektedir (Yap ve Khong, 2006; Wang ve diğ., 2006). Diğer bir indeks olan RMR 0,071 olarak elde edilmiştir. RMR indeksinin 0 ile 1 arasında olması gerekir ve 0,05’den küçük olması iyi uyumu gösterir (Golob, 2003). RMSEA analiz sonucunda 0,071 olarak belirlenmiştir. RMSEA indeksinin 0,10’un altında olması veri model uyumunun kabul edilebilir seviyede olduğunu, 0,05’in altında olması ise uyumun yüksekliğinin bir işaretidir (Bayram, 2013). Uyum iyiliği indekslerinin tamamı iyi uyum sınırları içerisinde olduğundan herhangi bir değişken modelden çıkarılmamış sadece bazı değişkenler arası kovaryanslar oluşturulmuştur. Bu verilere bakarak, ölçme aracının 6 boyuttan meydana geldiği söylenebilir (KASSız = Kabul Edilen Sessizlik, KASli= Kabul Edilen Seslilik, SASSız = Savunma Amaçlı Sessizlik, SASli = Savunma Amaçlı Seslilik, OYSSız = Örgüt Yararına Sessizlik ve OYSLi = Örgüt Yararına Seslilik). Elde edilen bulgulara ait standardize edilmiş Yapısal Eşitlik Modeline ait parametre değerleri ise aşağıdaki Şekil 4’de verilmiştir.



Şekil 3.4. Yapısalci eşitlik modeli parametre değerleri.

**3.3.2.2. Örgütsel adalet algı ölçeği güvenilirlik çalışması.** Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda ölçme aracının Kabul Edilen Sessizlik, Kabul Edilen Seslilik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Savunma Amaçlı Seslilik, Örgüt Yararına Sessizlik ve Örgüt Yararına Seslilik olmak üzere 6 faktörden meydana geldiği belirlenmişti. Belirlenen bu faktörlerin güvenilirlik derecelerini belirlemek amacı ile Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları elde edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, Kabul Edilen Sessizlik, boyutuna ait güvenilirlik katsayısı 0,712, Kabul Edilen Seslilik boyutuna ait güvenilirlik katsayısı 0,740, Savunma Amaçlı Sessizlik boyutuna ait güvenilirlik katsayısı 0,806, Savunma Amaçlı Seslilik boyutuna ait güvenilirlik katsayısı 0,859, Örgüt Yararına Sessizlik boyutuna ait güvenilirlik katsayısı 0,892 ve Örgüt Yararına Seslilik boyutuna ait güvenilirlik katsayısı 0,900 olarak elde edilmiştir. Ölçme aracının tamamı ile ilgili Cronbach Alpha değeri ise 0,794 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.00 ile + 1.00 arasında değer almaktadır. Katsayı + 1.00'e yaklaştıkça ölçme aracının güvenilirliği artmaktadır. Sosyal bilimlerde genellikle 0.60 ve üzeri olan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları yeterli olarak görülürken, psikolojik testlerin hazırlanmasında kullanılan güvenilirlik katsayısının 0.70 ve üzeri olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2002). Bu nedenle ölçme aracı güvenilir olarak kabul edilmiştir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırma sorularına cevap vermek için hangi istatistiksel tekniklerin kullanılacağına karar vermek amacı ile bu çalışmada bağımlı değişken olarak kullanılan Örgütsel Adalet Algısı ölçeği toplam puanları ile Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile tek örneklem Kolmogorov – Smirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara ilişkin normal dağılım değerlerine ait bilgiler Tablo 3.6'da verilmiştir.

Tablo 3.6. *Örgütsel Adalet Algı Ölçeği Boyutlarının Özellikleri*

Değişkenler	K – S (z)	P
Dağıtımsal Adalet	0,080	0.000
İşlemsel Adalet	0,085	0.000
Etkileşimsel Adalet	0,098	0.000
Örgütsel Adalet	0,072	0.000

Tablo 3.6 incelendiğinde, Örgütsel Adalet Algısı ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan *Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet* boyutlarının ölçeğin tamamını

oluşturan Örgütsel Adalet Algısı ölçeği toplam puanlarının normal dağılım göstermediği belirlenmiştir.

Örgütsel Sessizlik Algısı ölçeği toplam puanları ile Örgütsel Sessizlik Algısı Ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan Kabul Edilen Sessizlik, Kabul Edilen Sesslilik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Savunma Amaçlı Sesslilik, Örgüt Yararına Sessizlik ve Örgüt Yararına Sesslilik boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile tek örneklem Kolmogorov – Smirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara ilişkin normal dağılım değerlerine ait bilgiler Tablo 3.7’de verilmiştir.

*Tablo 3.7. Örgütsel Sessizlik Algı Ölçeği Boyutlarının Dağılım Özellikleri*

Değişkenler	K – S (z)	P
Kabul Edilen Sessizlik	0,151	0,000
Kabul Edilen Sesslilik	0,131	0,000
Savunma Amaçlı Sessizlik	0,151	0,000
Savunma Amaçlı Sesslilik	0,144	0,000
Örgüt Yararına Sessizlik	0,141	0,000
Örgüt Yararına Sesslilik	0,154	0,000
Örgütsel Sessizlik	0,077	0,000

Tablo 3.7 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde, Örgütsel Sessizlik Algısı ölçeği toplam puanları ile Örgütsel Sessizlik Algısı ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan Kabul Edilen Sessizlik, Kabul Edilen Sesslilik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Savunma Amaçlı Sesslilik, Örgüt Yararına Sessizlik ve Örgüt Yararına Sesslilik boyutlarının normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Bu nedenle araştırma sorularına cevap vermek için nonparametrik istatistiksel teknikler olan Spearman Korelasyon, Mann- Whitney U ve Kruskall Wallis H testleri kullanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik ölçme araçlarında yer alan sorulara verdikleri cevaplar, araştırma alt problemleri dikkate alınarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

#### 4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ne düzeydedir? biçiminde belirlenmişti. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin *Dağıtım*sal Adalet, *İşlemsel Adalet* ve *Etkileşimsel adalet* boyutlarına ilişkin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler aşağıdaki tablolarda incelenmiştir. Örgütsel Adalet yer alan *Dağıtım*sal Adalet boyutu ölçme aracında 1. 2. 3. 4. ve 5. maddeler olmak üzere toplam beş maddede temsil etmektedir. Katılımcıların *Dağıtım*sal Adalet boyutunda yer alan sorulara verdikleri cevaplar incelenmiş ve bilgiler Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. ÖAAÖ’ nün *Dağıtım*sal Adalet Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikleri Gösterir Tablo

Maddeler	n	Ortalama	Ss	Katılım Düzeyi
1. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	350	3,17	1,05	Kısmen Katılıyorum
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	350	2,62	1,16	Kısmen Katılıyorum
3. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	350	3,21	0,94	Kısmen Katılıyorum
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	350	3,22	0,96	Kısmen Katılıyorum
5. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	350	3,58	0,86	Katılıyorum
Dağıtımsal Adalet	350	3,16	0,73	Kısmen Katılıyorum

Tablo 4.1 incelendiğinde, katılımcılar 2,62 ortalama ile *Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum* önermesine en düşük düzeyde katılım gösterirken, 3,58 ortalama ile *İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar* önermesine ise en yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. *Dağıtım*sal Adalet boyutunun tamamına ise 3,16 ortalama ile *Kısmen Katılıyorum* düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulguya bakarak, öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki *Dağıtım*sal Adaletin varlığı ile ilgili algılarının yüksek olmadığı söylenebilir.

Büyük küresel şirketlerin ve devletlerin son 50 yıldır sosyal devlet, insan odaklı üretim anlayışından daha ziyade, birim maliyetlerin minimize edildiği ekonomik kazanç odaklı liberal politikalar benimsedikleri gözlemlenmektedir. Bu anlayışın hakim olduğu örgütlerin çalışanları ve bu örgütlerin üyelerinin görüşleri ekonomik kazanç odaklı olmadığından yöneticiler tarafından dikkate alınmamaktadır bu nedenle örgüt üyeleri karar alınırken fikirlerinin sorulmadığı düşünülmektedir.

Türk Eğitim Sistemi içerisindeki farklı statülerdeki öğretmenlerin farklı özlük haklarına sahip oldukları görülmektedir. Örneğin; özel okul öğretmenlerine eş, çocuk, doğum yardımı yapılmazken devlet memuru olan öğretmen bu yardımlardan faydalanabilmektedir. Özel okul öğretmenlerin maaşları okul sahipleri tarafından karşılandığından, ödenek sıkıntısıyla karşılaştığında, özel okul öğretmenlerin işsiz kalmayacaklarının garantisizliği yoktur fakat devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin memuriyet garantileri vardır. Özlük haklarındaki bu farklılıklar öğretmenler arasında memnuniyetsizliğe ve adaletsizlik duygusuna yol açıyor olabilir.

Kendini geliştiren, derslerini etkili ve verimli işleyen öğretmenlerle, verimsiz, kendini geliştirmede isteksiz öğretmenleri ayırt eden bir denetim ve ödeme sistemi söz konusu değildir.

Öğretmenlerin aldıkları maaşları farklı meslek gruplarıyla kıyasladıklarında adil olmadığı kanısında olmaları (Elçiçek, 2016), özel okullarda çalışan ve sözleşmeli olarak görev yapan öğretmenlerin memuriyet garantilerinin olmayışı, sözleşmeli öğretmenlerin her sene sözleşmelerinin sona ermesi, çok çalışan öğretmen ile az çalışan öğretmen arasında fark oluşturacak bir denetim ve ödeme sisteminin olmaması gibi etkenler nedeniyle öğretmenlerin, Dağıtımsal Adaletin varlığı ile ilgili algılarının yüksek olmadığı düşünülebilir.

Örgütsel Adalet ölçeğinde yer alan ikinci alt boyut olan *İşlemsel Adalet* boyutunu ölçme aracında 6,7. 8. 9. 10.ve11 maddeler olmak üzere altı madde temsil etmektedir. Öğretmenlerin *İşlemsel Adalet* boyutunda yer alan sorulara verdikleri cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. ÖAAÖ' nün İşlemsel Adalet Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikleri Gösterir Tablo

Maddeler	n	Ortalama	Ss	Katılım Düzeyi
6. Yöneticiler, alınan kararları açıklar ve çalışanlar talep ederse ek bilgi verirler.	350	3,56	0,78	Katılıyorum
7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	350	3,13	0,86	Kısmen Katılıyorum
8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	350	3,25	0,86	Kısmen Katılıyorum
9. Çalışma programım adildir.	350	3,44	0,94	Katılıyorum
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	350	3,22	0,88	Kısmen Katılıyorum
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	350	3,37	0,88	Katılıyorum
İşlemsel Adalet	350	3,33	0,64	Kısmen Katılıyorum

Tablo 4.2 incelendiğinde öğretmenler; *Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar* önermesine en düşük düzeyde katılım gösterirken ( $X=3,33$ ); *Yöneticiler, alınan kararları açıklar ve çalışanlar talep ederse ek bilgi verirler* önermesine ise en yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir ( $X=3,56$ ). İşlemsel Adalet boyutunun tamamına ise 3,33 ortalama ile *Kısmen Katılıyorum* düzeyinde katılım göstermişlerdir. Bu bulguya bakarak, öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki İşlemsel Adaletin varlığı ile ilgili algılarının yüksek olmadığı söylenebilir.

Okul yöneticileri karar alırken genellikle öğretmenlere danışmazlar, öğretmenler kararı sordukları zaman sadece bilgi sahibi olabilirler. Öğretmenler, okul yöneticileri kadar hatta bazen onlardan daha fazla eğitimidirler, en az yöneticiler kadar okulun problemlerine hakimdirler, etkili çözümler üretebileceklerini düşündükleri için kararların alınmasında danışılmamasından rahatsız olmaktadır. Türk Eğitim Sistemi merkezi bir yönetim anlayışı ile örgütlendiğinden sistem düzeyinde kararlar öğretmen görüşü alınmadan verilmektedir. Eğitim sistemindeki bu anlayışın okullara yansması sonucu öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki İşlemsel Adaletin varlığı ile ilgili algılarının yeteri kadar kuvvetli olmadığı söylenebilir.

Örgütsel Adalet ölçeğinde yer alan üçüncü boyut olan *Etkileşimsel Adalet* boyutunu ölçme aracında 12.13. 14.15.16. 17. 18. 19.ve20. maddeler olmak üzere toplam dokuz madde temsil etmektedir. Öğretmenlerin *Etkileşimsel Adalet* boyutunda yer alan sorulara verdikleri cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 4.3'de verilmiştir.

Tablo 4.3. ÖAAÖ' nün Etkileşimsel Adalet Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikleri Gösterir Tablo

Maddeler	n	Ortalama	Ss	Katılım Düzeyi
12. İş sorumluluklarının adil olduğu kanısındayım.	350	3,41	0,87	Katılıyorum
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	350	3,67	0,82	Katılıyorum
14. Yöneticilerim, işim hakkında verilen kararlar konusunda yeterli gerekçe sunarlar.	350	3,51	0,80	Katılıyorum
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	350	3,55	0,79	Katılıyorum
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	350	3,45	0,85	Katılıyorum
17. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle paylaşırlar.	350	3,39	0,80	Kısmen Katılıyorum
18. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	350	3,33	0,90	Kısmen Katılıyorum
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana anlamlı gelen açıklamalar yapar.	350	3,42	0,79	Katılıyorum
20. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	350	3,40	0,82	Kısmen Katılıyorum
İşlemsel Adalet	350	3,08	0,57	Kısmen Katılıyorum

Tablo 4.3 incelendiğinde, öğretmenler, *İş yükümün adil olduğu kanısındayım* önermesine en düşük düzeyde katılım gösterirken ( $X=3,33$ ), *işimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler* önermesine ise en yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir ( $X=3,67$ ). Etkileşimsel Adalet boyutunun tamamına ise 3,08 ortalama ile *Kısmen Katılıyorum* düzeyinde katılım göstermişlerdir. Bu bulguya bakarak, öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki Etkileşimsel Adaletin varlığı ile ilgili algılarının yüksek düzeyde olmadığı söylenebilir.

Öğretmen ve yönetici arasında algılanan etkileşim, öğretmenlerin yöneticilerine karşı tutumlarını belirlemektedir (Özdevecioğlu, 2003). Öğretmenler yöneticileri ile kurdukları iletişimde adalet ve saygı beklentisi içerisindeyler. Öğretmenlere işleri ile ilgili açıklamalar yapılması, yöneticilerin öğretmenlere saygılı davranışları, açık bilgi ağının sağlanması, iş yüklerinin dağılımının adillğine çok fazla inanmasa bile öğretmenlerin yöneticilerine karşı olumlu bir tutum geliştirmelerini sağlayacaktır.

Örgütsel Adalet bir bütün olarak düşünüldüğünde, öğretmenlerin 3.35 ortalama ile okullardaki Örgütsel Adalet ile ilgili algılarının kısmen katılıyorum düzeyinde yer aldıkları söylenebilir. Bu bulguya bakarak, öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel adaletin yeterince var olmadığı ve yöneticilerin örgütsel adaleti sağlamada gerekli sorumlulukları almadığı yargısına varılabilir.



#### 4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ne düzeydedir? biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme yanıt verebilmek için yapılan analizler ve elde edilen bulgular aşağıda verilmektedir.

Örgütsel Sessizlik ölçeğinde yer alan *Kabul Edilen Sessizlik* boyutunu ölçme aracında 1. 2. 3. ve 4. maddeler olmak üzere toplam dört madde temsil etmektedir. Katılımcıların *Kabul Edilen Sessizlik* boyutunda yer alan sorulara verdikleri cevaplar incelenmiş ve ilgili veriler Tablo 4.4’de verilmiştir.

Tablo 4.4. *ÖSÖ’nün Kabul Edilen Sessizlik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler Tablosu*

Maddeler	n	Ortalama	Ss	Katılım Düzeyi
1. Kurumumuzda ilgili olmayan durumlarda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	350	3,01	1,09	Kısmen Katılıyorum
2. Kurumumuzda çalışma arkadaşlarımın doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	350	2,34	0,97	Katılmıyorum
3. Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumumuzda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	350	2,22	0,99	Katılmıyorum
4. Kurumumuzda işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	350	2,64	1,05	Kısmen Katılıyorum
<b>Kabul Edilen Sessizlik</b>	<b>350</b>	<b>2,55</b>	<b>0,75</b>	<b>Katılmıyorum</b>

Tablo 4.4 incelendiğinde, öğretmenler, *Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumumuzda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem* önermesine en düşük düzeyde katılım gösterirken ( $X=2,22$ ), *Kurumumuzda ilgili olmayan durumlarda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim* önermesine ise en yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir ( $X=3,01$ ). Kabul Edilen Sessizlik boyutunun tamamına ise 2,55 ortalama ile *Katılmıyorum* düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırma bulgularına göre ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kabul edilen sessizlik algıları düşük düzeydedir.

Araştırmanın bu bulgularına göre öğretmenlerin *Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumumuzda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem* önermesine en düşük düzeyde katılım göstermeleri, öğretmenlerin fark yaratacak, yenilikçi, kalkınma sağlayacak fikirlerinin olduğuna inandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Bu araştırma bulgularına bakılarak öğretmenlerin, kuruma yararı olacak konularda konuşmayı, kurumla ilgisi olmayan konularda susmayı tercih ettikleri, görülmektedir.

Öğretmenler bazı durumlarda konuşmayı seçerken, bazı konularda da sessizliği seçerler. Örgüt üyelerinin sessiz kalmalarının çeşitli nedenleri bulunmaktadır (Dyne ve diğ. 2003; Milliken ve Morrison, 2003; Pinder ve Harlos, 2001). Milliken ve diğerlerine (2003) göre örgüt üyelerinin sessiz kalmalarının nedenleri; örgüt içi ilişkilerin bozulmasından korkmak, örgüt içerisinde zarar görmekten korkmak vb. duygulardır. Kurum ile ilgisi olmayan konularda, fikir ve görüşlerini açıklamak istemezler ve kasıtlı olarak sessiz kalırlar.

Son zamanlarda öğretmenlerin artık susarak bir yere varamayacaklarını anlamaları, üye oldukları sendikalar ve sendikaların öğretmenlerin arkasında daha çok durmaları özlük haklarını korumaları, özel okul sayısının artmasıyla özel okul öğretmenlerinin iş kaygıları yüzünden sessiz kalma durumlarının azalmaları, özel okulların artık daha sesi çıkan yenilikçi, ileri görüşlü, kurum faydası için fikir beyan edebilen öğretmenler çalıştırmak istemeleri, öğretmenlerin sesinin daha çok çıkarmasına, *Boş ver böyle gelmiş böyle gider, boşuna kendini yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin* gibi bildik kabul edici sessizlik kalıplarına (Çakıcı, 2010) uymaktan vazgeçmiş, artık kurum içerisinde yenilikçi, kurum faydasına olan, kuruma yarar sağlayacak fikirlerini ifade etmeye başladıkları görülmektedir. Bu nedenlerle okullardaki kabul edilen sessizlik düzeyinin düşük olduğu söylenebilir.

Örgütsel Sessizlik ölçeğinde yer alan *Kabul Edilen Sesslilik* boyutunu ölçme aracında 5. 6. ve 7. maddeler olmak üzere toplam üç madde temsil etmektedir. Katılımcıların *Kabul Edilen Sesslilik* boyutunda yer alan sorulara verdikleri cevaplara ilişkin veriler Tablo 4.5’de görülmektedir.

Tablo 4.5. ÖSÖ’ nün *Kabul Edilen Sesslilik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler Tablosu*

Maddeler	n	Ortalama	Ss	Katılım Düzeyi
5. Genellikle çalışma arkadaşlarımla fikirlerime uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.	350	3,43	1,07	Kısmen Katılıyorum
6. Çalışma arkadaşlarımla tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.	350	3,34	0,89	Katılmıyorum
7. Kurumumuzdaki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylemem.	350	2,42	1,03	Katılmıyorum
<i>Kabul Edilen Sesslilik</i>	350	3,06	0,65	Katılmıyorum

Tablo 4.5 incelendiğinde, öğretmenler, *Kurumumuzdaki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylemem* önermesine en düşük düzeyde katılım gösterirken ( $X=2,42$ ) (katılmıyorum), *Genellikle çalışma arkadaşlarımla fikirlerime uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim* önermesine ise en yüksek düzeyde

katılım göstermişlerdir ( $X=3,43$ ) (kısmen katılıyorum). Kabul Edilen Seslilik boyutuna 3,06 ortalama ile *Kısmen Katılıyorum* düzeyinde katılım göstermişlerdir.

Öğretmenler kalabalık bir mesleğin profesyonel üyeleridir ve bu profesyonellik grup ile hareket etme eğilimini arttırıyor olabilir fakat araştırmanın, *Kurumumuzdaki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylemem* önermesine katılmayarak kurumdaki diğer öğretmenler ile fikirleri uyuşsa da aynı çözüm yolunu geliştirseler de sorunlara karşı bireysel davranabildikleri yorumu yapılabilir.

Öğretmenlerin sendikalaşmaları, okullarda farklı ve yeni fikirlerin söylenmesine katkı sağlamış olabilir çünkü sendikalar, üyelerinin özlük haklarını korumak için oluşturulan örgütlerdir. Sendikalar, öğretmenlere hukuksal bir durum karşısında yasalar çerçevesinde hukuk desteği sağlarlar. Öğretmenlerin sendika üyesi olmaları, öğretmeni güçlendirir, bir sorunla karşılaşan öğretmenin sendikanın arkasında olacağını bildiği için kendini yalnız hissetmemesini sağlar ve yeni, farklı, değişik fikirleri açıklamada daha cesur davranabilir. Ama hala, örgütten dışlanma, grup dışında bırakılma korkularının da olduğu düşünüldüğünde Kabul Edilen Seslilik düzeyinin üst düzeyde olmadığı söylenebilir.

Örgütsel Sessizlik ölçeğinde yer alan *Savunma Amaçlı Sessizlik* boyutunu ölçme aracında 8. 9. 10. 11. 12. ve 13. maddeler olmak üzere toplam altı madde temsil etmektedir. Katılımcıların *Savunma Amaçlı Sessizlik* boyutunda yer alan sorulara verdikleri cevaplara ilişkin veriler Tablo 4.6' da görülmektedir.

Tablo 4.6. *ÖSÖ' nün Savunma Amaçlı Sessizlik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler Tablosu*

Maddeler	n	Ortalama	Ss	Katılım Düzeyi
8. Kurumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	350	2,22	0,97	Kısmen Katılıyorum
9. Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	350	2,39	0,99	Katılmıyorum
10. İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	350	2,34	0,95	Katılmıyorum
11. Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem	350	2,07	0,88	Katılmıyorum
12. Kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb.) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem	350	2,00	0,86	Katılmıyorum
13. Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımla fikirlerime katıldığımda kendimi ifade ederim.	350	2,23	0,95	Katılmıyorum
Savunma Amaçlı Sessizlik	350	2,20	0,66	Katılmıyorum

Tablo 4.6 incelendiğinde, öğretmenlerin *Kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb.) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem* önermesine en düşük düzeyde katılım gösterirken ( $X=2,00$ ) (katılmıyorum), *bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam* önermesine ise en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir ( $X=2,39$ ) (katılmıyorum). Savunma Amaçlı Sessizlik boyutunun tamamına ise 2,20 ortalama ile *Katılmıyorum* düzeyinde katıldıkları görülmektedir.

Araştırmanın, bu bulgusuna göre, öğretmenler kurumda cezalandırılmaktan, terfi alamamaktan veya işten çıkarılmaktan korkmadıkları ve iş ortamında kendilerini güvende hissettikleri yorumu yapılabilir. Öğretmenlerin iş ortamında kendilerini güvende hissetmelerinin nedenleri, yasal hakları, sendikaların sağladığı hukuksal destek, özlük haklarında ki artış ve memuriyet güvencelerinin olmasından kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

Öğretmenler kurumda kendilerini güvende hissettikleri için kendilerini veya kurumu savunmak için susmalarına gerek olmadığını düşündükleri, sorunların çözümü ile ilgili veya kurumu iyileştirici yeni fikirlerini dile getirebildikleri bu nedenlerle *Savunma Amaçlı Sessizlik* düzeyinin düşük olduğu ileri sürülebilir.

Örgütsel Sessizlik ölçeğinde yer alan *Savunma Amaçlı Sesslilik* boyutu, ölçme aracındaki 14. 15. 16. 17. ve 18. maddeler olmak üzere toplam beş maddeden oluşmaktadır. Öğretmenlerin *Savunma Amaçlı Sesslilik* boyutunda yer alan sorulara verdikleri cevaplara ilişkin veriler Tablo 4.7’de görülmektedir.

Tablo 4.7. *ÖSÖ’ nün Savunma Amaçlı Sesslilik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler Tablosu*

Maddeler	n	Ortalama	Ss	Katılım Düzeyi
14. Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.	350	1,80	0,84	Kesinlikle Katılmıyorum
15. Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.	350	1,84	0,86	Katılmıyorum
16. Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.	350	1,93	0,89	Katılmıyorum
17. Kendimi korumak için, konuşmalarımda çalışma arkadaşlarımı destekler ve onunla birlikte hareket ederim	350	2,23	0,99	Katılmıyorum
18. Kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam	350	2,25	1,15	Katılmıyorum
Savunma Amaçlı Sesslilik	350	2,01	0,70	Katılmıyorum

Tablo 4.7 incelendiğinde, öğretmenler, *bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim* önermesine en düşük düzeyde katılım gösterirken ( $X=1,80$ ) (kesinlikle katılmıyorum), *Kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşarımla paylaşmam* önermesine ise en yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir ( $X=2,25$ ) (katılmıyorum). Savunma Amaçlı Sesslilik boyutunun tamamına ise  $2,01$  ortalama ile *Katılmıyorum* düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir.

Okullarda çalışmak zor ve çoğu zaman stresli bir iştir, öğretmenler bu stresli ve zor ortamda zaman zaman öz savunma ihtiyacı duyabilirler. Ne kadar öz savunma ihtiyacı duysalar da kendilerini artık öğretmenler bunu düşük sorumluluk alarak veya tartışmaktan korkarak yapmıyorlar. Devlet okullarında görev yapan öğretmenler memuriyet garantilerinden, özel okullarda görev yapan veya sözleşmeli öğretmenlik yapan öğretmenlerde özel okul sayısında ki artış ve bu okul olmazsa başka bir okulda çalışırım düşüncesiyle okul yöneticilerinin, iş arkadaşlarının haklarında ne düşüneceği konusunda çok fazla endişelenmeden işlerini yapmaya başlamışlardır. Bu durum Savunma Amaçlı Sesslilik düzeyinin düşük olmasının nedeni olarak düşünülebilir.

Örgütsel Sesslilik ölçeğinde yer alan *Örgüt Yararına Sesslilik* boyutu ölçme aracındaki 19. 20. 21. 22. ve 23. maddeler olmak üzere toplam beş maddeden oluşmaktadır. Katılımcıların *Örgüt Yararına Sesslilik* boyutunda yer alan sorulara verdikleri cevaplara ilişkin veriler Tablo 4.8’de görülmektedir.

Tablo 4.8. *ÖSÖ’ nün Örgüt Yararına Sesslilik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler Tablosu*

Maddeler	n	Ortalama	Ss	Katılım Düzeyi
19. Kurumumuzdaki iş birliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	350	3,71	1,45	Katılıyorum
20. Kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	350	3,92	1,07	Katılıyorum
21. Kurumumuzun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	350	3,83	1,10	Katılıyorum
22. Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim	350	3,88	1,03	Katılıyorum
23. Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim	350	3,95	0,97	Katılıyorum
Örgüt Yararına Sesslilik	350	3,86	0,89	Katılıyorum

Tablo 4.8’de, öğretmenlerin *Kurumumuzdaki iş birliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam* önermesine en düşük düzeyde katılım gösterirken ( $X=3,71$ ) (katılıyorum), *Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir*

*şekilde muhafaza ederim* önermesine ise en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ( $X=3,95$ ) (katılıyorum) görülmektedir. Örgüt Yararına Sessizlik boyutunun tamamına ise 3,86 ortalama ile *Katılıyorum* düzeyinde katıldıkları görülmektedir.

Okullar insanların insanlar için hizmet ettiği yerlerdir. Ayrıca, okul çalışanları mesleklerinde uzman olan kişilerdir. Eğitim düzeyi yükseldikçe insanların farklı düşünme olasılığı da artar. Bu nedenle okulların çatışmaların sıkça yaşandığı yer olması doğaldır. Ancak öğretmenlerin okullarının yararı söz konusu olduğunda susmayı tercih ettikleri görülmektedir. Türk toplumunda ki 'Kol kırılır yen içinde kalır' görüşünün etkin olması da 'Örgüt Yararına Sessizlik' algı düzeyinin yüksek bir düzeyde katılmalarına neden olduğu söylenebilir.

Örgütsel Sessizlik ölçeğinde yer alan *Örgüt Yararına Sessizlik* boyutu ölçme aracındaki 24., 25., 26. ve 27. maddeler olmak üzere toplam dört maddeden oluşmaktadır. Öğretmenlerin *Örgüt Yararına Sessizlik* boyutunda yer alan sorulara verdikleri cevaplara ilişkin veriler Tablo 4.9'da görülmektedir.

Tablo 4.9. ÖSÖ' nün Örgüt Yararına Sessizlik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Maddeler	n	Ortalama	Ss	Katılım Düzeyi
24. İş birliği yapma özelliğimden dolayı kurumumuzun yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.	350	3,96	0,93	Katılıyorum
25. Kurumu etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum.	350	3,91	0,87	Katılıyorum
26. Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.	350	3,95	0,92	Katılıyorum
27. Kurumumuzun yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim	350	3,98	0,93	Katılıyorum
Örgüt Yararına Sessizlik	350	3,95	0,80	Katılıyorum

Tablo 4.9'da öğretmenlerin *Kurumu etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum* önermesine en düşük düzeyde katılım gösterirken ( $X=3,91$ ) (katılıyorum), *Kurumumuzun yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim* önermesine ise en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ( $X=3,98$ ) (katılıyorum) görülmektedir. Önermelerin tümüne ve boyutun tamamına öğretmenlerin *katılıyorum* düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Araştırmanın bu bulgularına bakılarak, öğretmenlerin kendilerine güvenerek ve konuşmalarının kurum ile ilgili bir şeyleri değiştireceğine inandıkları için açıkça konuştukları ileri sürülebilir. Öğretmenlerin kurumdaki iş birliğine olan güvenlerinin ve motivasyonlarının fikirlerini ifade etmede etkin olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin iş

birliği yetenekleri ve alternatif yaratıcı fikirlerini söylemeleri ile Örgüt Yararına Sessizlik algı düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütsel Sessizlik bir bütün olarak düşünöldüğünde, öğretmenlerin 2.88 ortalama ile okullardaki Örgütsel Sessizlik ile ilgili algılarının kısmen katılıyorum düzeyinde yer aldıkları söylenebilir. Bu bulguya bakarak, öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel sessizliğin varlığına tam olarak katılmadıklarını, örgütsel sessizliğin görev yaptıkları okullarda varlığını kabul etmekle beraber bu sessizliğin düzeyi konusunda yeteri kadar kuvvetli bir algılarının olmadığı söylenebilir.

### 4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermekte midir? biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek için Mann Whitney U testi kullanılmıştır ve elde edilen veriler Tablo 4.10'da gösterilmektedir.

Tablo 4.10. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Analizi

Örgütsel Adalet Türleri	Okul Türü	n	Sıra Toplamı	Sıra Ortalaması	U	Z	P
Dağıtımsal Adalet	Özel	113	19600,50	173,46	13159,5	-0,262	0,793
	Devlet	237	41824,50	176,47			
İşlemsel Adalet	Özel	113	20737	183,51	12485	-1,027	0,304
	Devlet	237	40688	171,68			
Etkileşimsel Adalet	Özel	113	20164,50	178,45	13057,5	-0,377	0,706
	Devlet	237	41260,50	174,09			
Genel Adalet Algısı	Özel	113	20102	177,89	13120	-0,306	0,760
	Devlet	237	41323	174,36			

Tablo 4.10'da öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre Dağıtımsal Adalet ( $U = 13159,50$ ;  $p > 0.05$ ), İşlemsel Adalet ( $U = 12485$ ;  $p > 0.05$ ), Etkileşimsel Adalet ( $U = 13057,50$ ;  $p > 0.05$ ) ve Genel Örgütsel Adalet ( $U = 13120$ ;  $p > 0.05$ ), düzeyleri arasında istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görölmektedir.

Öğretmenlerin aynı toplumdaki gelmeleri ve aynı toplumda görev yapmaları toplumun öğretmene bakış açısı, öğretmenlerin yaptıkları işler, mesleki özveri ve bu özveriye karşı elde ettikleri ödülleri farklı meslek gruplarıyla kıyasladıkları zaman adil olmadığı kanısında olduklarından katılımcıların görev yaptıkları okul türü ne olursa olsun Örgütsel Adalet bakımından birbirine yakın bir algı düzeyine sahip oldukları söylenebilir.

#### 4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermekte midir? biçiminde belirlenmişti. Araştırma sorusuna cevap vermek için Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

Tablo 4.11. *Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerinin Analizi*

Örgütsel Sessizlik Türleri	Okul Türü	n	Sıra Toplamı	Sıra Ortalaması	U	Z	P
Kabul Edilen Sessizlik	Özel	113	18835	166,68	12394	-1,136	0,256
	Devlet	237	42590	179,70			
Kabul Edilen Sessizlik	Özel	113	19955,50	176,60	13266,50	-0,142	0,887
	Devlet	237	41469,50	174,98			
Savunma Amaçlı Sessizlik	Özel	113	20359	180,17	12863	-0,601	0,548
	Devlet	237	41066	173,27			
Savunma Amaçlı Sessizlik	Özel	113	20923,50	185,16	12298,50	-1,243	0,214
	Devlet	237	40501,50	170,89			
Örgüt Yararına Sessizlik	Özel	113	21027	186,08	12195	-1,365	0,172
	Devlet	237	40398	170,46			
Örgüt Yararına Sessizlik	Özel	113	20608	182,37	12614	-0,892	0,372
	Devlet	237	40817	172,27			
Genel Sessizlik Algısı	Özel	113	21391,50	189,31	11830,50	-1,765	0,078
	Devlet	237	40033	168,92			

Tablo 4.11’de öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre *Kabul Edilen Sessizlik* ( $U = 12394$ ;  $p > 0.05$ ), *Kabul Edilen Sessizlik* ( $U = 13266,50$ ;  $p > 0.05$ ), *Savunma Amaçlı Sessizlik* ( $U = 12863$ ;  $p > 0.05$ ), *Savunma Amaçlı Sessizlik* ( $U = 12298,50$ ;  $p > 0.05$ ), *Örgüt Yararına Sessizlik* ( $U = 12195$ ;  $p > 0.05$ ), *Örgüt Yararına Sessizlik* ( $U = 12614$ ;  $p > 0.05$ ) ve *Genel Sessizlik Algısı* ( $U = 11830,50$ ;  $p > 0.05$ ), düzeyleri arasında istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Örgütsel sessizlik davranışlarının altında birçok neden yatmaktadır. Devlet okullarında kurumda karar alma sürecinin bir yerde toplanması, kurumsal kültür, öğretmenlerin uyumsuz, olumsuz biri olarak algılanma korkusu, öğretmenlerin dışlanma korkuları, konuşulacak konu hakkında kiminle konuşacağını bilememeleri, kural, yasa denilip geçilmesi öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını etkilerken özel okullarda yöneticiden olumsuz geri bildirim alma korkusu, misilleme yapılacağına dair inanç, yöneticinin kişilik yapısı, olumsuz algılanma korkusu, cezalandırılma korkusu, yöneticinin kendisini anlayamayacağına dair inanç gibi etkenlerin öğretmenlerin örgütsel sessizlik



davranışları üzerinde etkili olduğu düşünülebilir. Farklı alt duygular ve nedenler olabilsede aynı toplumda görev yapmakta olan öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü ne olursa olsun Örgütsel Sessizlik bakımından birbirine yakın bir algı düzeyinde sahip oldukları sonuçlara bakarak söylenebilir.

#### 4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir? biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap verebilmek için Kruskal Wallis – H testi kullanılmıştır.

Tablo 4.12. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Analizi

Değişken	Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	P
Dağıtımsal Adalet	1 – 5 yıl	97	164,61	2,010	0,734
	6 – 11 yıl	99	177,30		
	12 – 17 yıl	55	186,57		
	18 – 23 yıl	38	173,97		
	24 yıl ve üzeri	61	180,85		
İşlemsel Adalet	1 – 5 yıl	97	175,80	2,238	0,692
	6 – 11 yıl	99	176,75		
	12 – 17 yıl	55	170,15		
	18 – 23 yıl	38	195,29		
	24 yıl ve üzeri	61	165,48		
Etkileşimsel Adalet	1 – 5 yıl	97	174,25	0,641	0,958
	6 – 11 yıl	99	177,16		
	12 – 17 yıl	55	167,49		
	18 – 23 yıl	38	183,50		
	24 yıl ve üzeri	61	177,04		
Genel Adalet Algısı	1 – 5 yıl	97	172,45	0,630	0,960
	6 – 11 yıl	99	174,47		
	12 – 17 yıl	55	174,96		
	18 – 23 yıl	38	187,43		
	24 yıl ve üzeri	61	175,07		

Tablo 4.12'ye göre, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre Dağıtımsal Adalet ( $\chi^2 = 2,010$ ;  $p > 0.05$ ), İşlemsel Adalet ( $\chi^2 = 2,238$ ;  $p > 0.05$ ), Etkileşimsel Adalet ( $\chi^2 = 0,641$ ;  $p > 0.05$ ) ve Genel Örgütsel Adalet ( $\chi^2 = 0,630$ ;  $p > 0.05$ ) düzeyleri arasında istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Bu sonuçlara göre, yetersiz örgütsel politikalar, yöneticilerin yakın hissettikleri örgüt üyelerine karşı kayırmacı tavırları, yöneticilerin kendi sendikadaki öğretmenlere karşı ödül, terfi ve ya ceza konusunda ayrıcalıklı davranışları, yönetsel bahane ve tepkiler, Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet ve Genel Örgütsel Adalet düzeylerinde mesleki kıdemleri 24 yıl ve altı olan öğretmenler ile mesleki kıdemleri

öğretmenlerin mesleki kıdemleri ne olursa olsun örgütteki adalet algıları fark göstermemektedir.

Bu sonuçlara bakarak, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre *Dağıtımsal Adalet İşlemsel Adalet Etkileşimsel Adalet* ve *Genel Örgütsel Adalet* algılarının birbirine yakın bir düzeyde yer aldığı, konu hakkında birbirine benzer bir düşünce içerisinde yer aldıkları söylenebilir.

#### 4.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemi *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?* biçiminde belirlenmişti. Araştırma sorusuna cevap vermek için Kruskal Wallis – H testi kullanılmıştır.

Tablo 4.13. *Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Analizi*

Değişken	Mesleki Kıdem	n	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	p	Fark
Kabul Edilen Sessizlik	1 – 5 yıl	97	177,16	11,19	0,02	5 – 1; 5 – 2; 5 – 4
	6 – 11 yıl	99	192,7			
	12 – 17 yıl	55	163,91			
	18 – 23 yıl	38	194,09			
	24 yıl ve üzeri	61	143,8			
Kabul edilen Sessizlik	1 – 5 yıl	97	164,57	2,014	0,73	
	6 – 11 yıl	99	184,69			
	12 – 17 yıl	55	178,54			
	18 – 23 yıl	38	169,82			
	24 yıl ve üzeri	61	166,73			
Örgüt Yararına Sessizlik	1 – 5 yıl	97	175,8	2,218	0,66	
	6 – 11 yıl	99	182,64			
	12 – 17 yıl	55	176,95			
	18 – 23 yıl	38	180,41			
	24 yıl ve üzeri	61	182,14			
Örgüt Yararına Sessizlik	1 – 5 yıl	97	188,42	2,187	0,69	
	6 – 11 yıl	99	192,7			
	12 – 17 yıl	55	183,8			
	18 – 23 yıl	38	194,09			
	24 yıl ve üzeri	61	190,54			
Savunma Amaçlı Sessizlik	1 – 5 yıl	97	164,57	11,5	0,02	3 – 1; 3 – 5
	6 – 11 yıl	99	184,69			
	12 – 17 yıl	55	208,54			
	18 – 23 yıl	38	169,82			
	24 yıl ve üzeri	61	151,73			
Savunma Amaçlı Sessizlik	1 – 5 yıl	97	165,86	12,51	0,01	3 – 1; 5 – 2; 5 – 3;
	6 – 11 yıl	99	182,64			
	12 – 17 yıl	55	208,47			
	18 – 23 yıl	38	180,41			
	24 yıl ve üzeri	61	146,46			
Genel Örgütsel Sessizlik	1 – 5 yıl	97	168,61	2,187	0,630	
	6 – 11 yıl	99	170,44			
	12 – 17 yıl	55	184,41			
	18 – 23 yıl	38	178,38			
	24 yıl ve üzeri	61	189,46			

1 = 1 – 5 yıl; 2 = 6 – 11 yıl; 3 = 12 – 17 yıl; 4 = 18 – 23 yıl; 5 = 24 yıl ve üzeri

Tablo 4.13'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre *Kabul Edilen Sessizlik* ( $\chi^2 = 3,454$ ;  $p > 0.05$ ), *Örgüt Yararına Sessizlik* ( $\chi^2 = 1,210$ ;  $p > 0.05$ ), *Örgüt Yararına Sesslilik* ( $\chi^2 = 3,980$ ;  $p > 0.05$ ) ve *Genel Örgütsel Sessizlik* ( $\chi^2 = 0,630$ ;  $p > 0.05$ ) düzeyleri arasında istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Diğer yandan, *Kabul Edilen Sesslilik* ( $\chi^2 = 11,192$ ;  $p < 0.05$ ), *Savunma Amaçlı Sessizlik* ( $\chi^2 = 11,502$ ;  $p < 0.05$ ) ve *Savunma Amaçlı Sesslilik* ( $\chi^2 = 12,514$ ;  $p < 0.05$ ) değişkenleri arasında istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir.

*Kabul Edilen Sesslilik* boyutu için bu farkın öğretmenlerin hangi mesleki kıdem seviyesi lehine olduğunu belirlemek amacı ile yapılan ikili karşılaştırmalı Mann – Whitney U analizi sonunda, 1 – 5 yıl ile 24 ve üzeri yıl arasında 1 – 5 yıl lehine, ( $U = 2368$ ;  $p < 0.05$ ), 6 – 11 yıl ile 24 ve üzeri yıl arasında 6 – 11 yıl lehine, ( $U = 2206$ ;  $p < 0.05$ ), 18 – 23 yıl ile 24 ve üzeri yıl arasında 18 – 23 yıl lehine, ( $U = 837,50$ ;  $p < 0.05$ ) istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir. Bir başka ifade ile mesleki kıdem süresi 24 ve üzeri olan öğretmenlerin, mesleki kıdemleri 1 – 5, 6 – 11 ve 18 – 23 yıl aralığında kıdemi olan öğretmenlerden daha farklı ve düşük *Kabul Edilen Sesslilik* düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir.

Bu sonuca bakılarak 24 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler daha az kıdeme sahip olan öğretmenlerden daha düşük bir kabul edilen sesslilik ortalamasına sahiptirler. Mesleki çalışma yılı 24 ve üzerine ulaştığı zaman öğretmenlerin artan mesleki deneyimleriyle, mesleki özgüvenleri artmakta, akademik özgürlükleri gelişmekte ve bu gelişim sonucunda görev yaptıkları kurumlarda kendileriyle ilgisi olmayan konularda çalışma arkadaşlarının önerilerini desteklemeyebilir, çalışma arkadaşları ile kurum veya kurumdaki sorunların çözümü hakkında mesleki deneyimleri nedeniyle uzlaşılabilir konularda konuşmaya gerek görmedikleri, içinde bulunduğu grubun bir şeyi değiştiremeyeceğine inandıkları için ve ya kıdem arttıkça meslekten atılma korkularının artması, yıllarca çalışmış emekliliği yaklaşmış olmaları zarar görmekten mesleki kıdemleri daha düşük öğretmenlere göre daha çok çekindikleri için konuşmadıkları yorumu yapılabilir.

Mesleki kıdemleri 24 yılın altında kıdeme sahip olan öğretmenlerin yüksek Kabul Edilen Sesslilik düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Meslekte yeni olmaları, grup içinde sevilme, saygı görme istekleri, yöneticiler tarafından tepki görmemek için çalışma arkadaşlarının önerilerini desteklemeyi, uzlaşan fikirler söylemeyi tercih ettikleri yorumu yapılabilir. Çalışma arkadaşlarıyla uzlaşmayan fikirler söylediklerinde örgüt içinde

sevilmeme korkularının olması genellikle çalışma arkadaşlarının fikirlerine uydukları ve bu konularda konuşmayı tercih ettikleri yorumu bu bulgulara göre yapılabilir.

Mesleki kıdemleri 1-5 yıl arası olan öğretmenler meslekte ilk yılları olduğu için daha idealist olmaları, böyle gelmiş, böyle gider'' anlayışını kırmak istemeleri, mesleki ve örgütsel korkularının az olması nedeni ile daha düşük bir sessizlik düzeyine sahip olabilirler. Mesleki kıdemleri 24 ve üzeri yıl olan öğretmenler artık meslek yaşamlarının sonlarına yaklaştıkları için örgütte sevilmeme, örgüt tarafından dışlanma gibi olumsuz durumlardan ve yönetsel baskılardan korkmadıkları için savunma amaçlı sessizlik düzeyleri düşük olabilir. Ancak, mesleki kıdemleri 12-17 yıl arasında olan öğretmenler konuştukları zaman işleri ve kariyerlerinde ilerleme fırsatlarını kaybetmekten, çalışma arkadaşları tarafından dışlanmaktan korktukları için, kendilerine zarar gelmemesi için örgüt ile ilgili, bilgileri başkalarıyla paylaşmamayı tercih ettikleri için daha yüksek *Savunma Amaçlı Sessizlik* düzeyine sahip oldukları ileri sürülebilir.

*Savunma Amaçlı Sessizlik* değişkeni için bu farkın katılımcı öğretmenlerin hangi mesleki kıdem seviyesi lehine olduğunu belirlemek amacı ile yapılan ikili karşılaştırmalı Mann – Whitney U analizi sonunda, 12 – 17 yıl ile 1 – 5 yıl arasında 12 – 17 yıl lehine, ( $U = 2019$ ;  $p < 0.05$ ), 6 – 11 yıl ile 24 ve üzeri yıl arasında 6 – 11 yıl lehine, ( $U = 2380,50$ ;  $p < 0.05$ ) ve 12 – 17 yıl ile 24 ve üzeri yıl arasında 12 – 17 yıl lehine, ( $U = 1078,50$ ;  $p < 0.05$ ) istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir. Bir başka ifade ile mesleki kıdem süresi 12 – 17 yıl arasında olan öğretmenlerin *Savunma Amaçlı Sessizlik* düzeylerinin, mesleki kıdemleri 1 – 5 yıl arasında olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, mesleki kıdemleri 24 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin *Savunma Amaçlı Sessizlik* düzeylerinin, mesleki kıdemleri 6 – 11 yıl ve 12 – 17 yıl aralığında olan öğretmenlerden daha düşük *Savunma Amaçlı Sessizlik* düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir.

Araştırmanın bu bulgularına bakarak mesleki kıdemleri 12-17 yıl arası olan öğretmenlerin mesleki kıdemleri *1-5 yıl ve 24 yıl ve üzeri* olan öğretmenlerden daha çok cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkularının olması nedeniyle kendilerini korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştırıcı ifadeler kullanmayı veya sadece iş arkadaşlarının fikirlerine katıldıklarında konuşmayı tercih ettikleri yorumu yapılabilir.

#### 4.7. Araştırmanın Yedinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yedinci alt problemi Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? biçiminde belirlenmişti. Araştırma sorusuna cevap vermek için Spearman Korelasyon hesaplama tekniği kullanılmıştır. Elde edilen veriler Tablo 4.14’de görülmektedir.

Tablo 4.14. *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Ölçeklerinin Alt Boyutlarına İlişkinin Korelasyon Tablosu*

Örgütsel Adalet	Örgütsel Sessizlik				Örgüt Yararına Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik	Genel Örgütsel Sessizlik
	Kabul Edilen Sessizlik	Kabul Edilen Sessizlik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Savunma Amaçlı Sessizlik			
Dağıtım sal	- 0,01	-0,04	0,01	-0,08	0,11	0,01	0,02
İşlemsel	- 0,05	-0,04	-0,09	-0,10	0,05	0,07	-0,06
Etkileşimsel	0,02	0,01	-0,10	-0,05	0,09	0,05	0,03
Genel Örgütsel Adalet	0,00	0,01	-0,08	-0,05	0,10	0,04	0,04

Tablo 4.14’de, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik ölçeklerinden alınan puanlar alt puanlar açısından karşılaştırıldığında sadece Dağıtım sal Adalet ile Örgüt Yararına Sessizlik ( $r = ,11$ ;  $p < .05$ ) düşük düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmanın bu bulgularına göre, dağıtım sal adalet algısı ile örgüt yararına sessizlik arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki vardır.

Tan (2014) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada dağıtım sal adaletin örgüt yararına sessizlik ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki içinde olduğunu belirlemiştir.

Aküzüm (2014), öğretmenler ile yaptığı araştırma sonucunda Tan (2014)’ın araştırmasını destekleyen sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Bu araştırmalarda elde edilen sonuçların araştırmamızda elde ettiğimiz bulguyu destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Bireylerin, kurumdaki kazanımların adil dağıtıldığını, bu dağıtımın belirlenmesinde kullanılan yöntem ve süreçlerin adil olduğunu ve dağıtımın gerçekleştirilirken yöneticilerin adil davrandığını düşünmeleri, kurumun yararı için sessiz kalma kararı vermelerine neden olduğu yorumu yapılabilir.

Elde edilen analiz sonuçlara göre, katılımcıların örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırmanın bulgularına bakılarak, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında ilişki olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında çift yönlü olarak ilişki olmadığı

görülmektedir. Bu durum, iki değişkenin de birbirini etkilemediği sonucuna götürebilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının artması örgütsel sessizlik algılarını düşürmeyeceği anlamı ya da örgütsel adalet algılarının azalması örgütsel sessizlik algılarını düşürmeyeceği anlamını taşımaktadır.

Ancak, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşan çalışmalarda mevcuttur. Özmen ve Köseoğlu'nun (2017) üniversite çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmasında örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Efe'nin (2018) Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma olan yüksek lisans tezinde; regresyon analizi sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu bulmuştur. Halbaw'ın (2018) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

#### 4.8. Araştırmanın Sekizinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın sekizinci alt problemi Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasında ilişki var mıdır? biçiminde belirlenmişti. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü bu çalışmada Özel Okul ve Devlet Okulu olarak iki grup halinde sınıflandırılmıştı. Araştırma sorusuna cevap vermek için Spearman Korelasyon tekniği kullanılmıştır. Elde edilen veriler Tablo 4.15'de görülmektedir.

Tablo 4.15. *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Özel Okul Türüne Göre Analizi*

Örgütsel Adalet	Örgütsel Sessizlik		Savunma Amaçlı Sessizlik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik	Genel Örgütsel Sessizlik
	Kabul Edilen Sessizlik	Kabul Edilen Sessizlik					
Dağıtım sal	0,07	0,08	-0,02	-0,28**	0,16	0,06	0,00
İşlemsel	-0,06	-0,10	-0,09	-0,20**	0,23**	0,10	0,02
Etkileşimsel	-0,03	-0,13	-0,10	-0,24*	0,27**	0,26**	0,08
Genel Örgütsel Adalet	0,03	-0,12	-0,08	-0,30**	0,26**	0,24**	0,05

\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$

Tablo 4.15'de, özel okulda görev yapan öğretmenlerin Savunma Amaçlı Sessizlik algısı ile Dağıtım sal Adalet ( $\rho = -0,28$ ;  $p < 0.05$ ), İşlemsel Adalet ( $\rho = -0,20$ ;  $p < 0.05$ ), Etkileşimsel Adalet ( $\rho = -0,24$ ;  $p < 0.05$ ) ve Genel Adalet Algısı ( $\rho = -0,30$   $p < 0.05$ ) arasında negatif ve ters orantılı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile Özel

okullardaki adalet anlayışına yönelik algı yükseldikçe, savunma amaçlı sessizliğin azalış gösterme eğiliminde olduğu belirlenmiştir.

Özel okullarda öğretmenlerin adalet algıları arttıkça, savunma amaçlı sessizlik davranışı azalmaktadır. Çünkü öğretmenler kurumlarının adil olduğuna düşündüklerinde, yöneticilere ve iş arkadaşlarına karşı güvenleri artmakta ve onlardan korkmadan düşüncelerini, önerilerini söylemeye başlayarak sessizlik davranışından vazgeçmektedirler.

Öte yandan, Özel okulda görev yapan öğretmenlerin Örgüt yararına Sessizlik algısı ile İşlemsel Adalet ( $\rho= 0,23$ ;  $p<0.05$ ), Etkileşimsel Adalet ( $\rho= 0,27$ ;  $p<0.05$ ) ve Genel Adalet Algısı ( $\rho= 0,26$ ;  $p<0.05$ ) arasında pozitif ve doğru orantılı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile Özel okullardaki adalet anlayışına ilişkin algı yükseldikçe, Örgüt Yararına Sessizliğin de artış gösterme eğiliminde olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın bu bulgularına bakılarak, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin kurumlarındaki adalete olan inançlarının artmasıyla, kuruma olan bağlılıkları da artmakta ve bu durum kurum ile ilgili bilgileri gizli tutmanın daha faydalı olacağı yönündeki düşünceye kapılmalarını sağlamaktadır, bu düşüncede öğretmenleri sessiz kalma davranışına yönelmektedirler.

Son olarak, Özel okulda görev yapan öğretmenlerin Örgüt yararına Sessizlik algısı ile Etkileşimsel Adalet ( $\rho= 0,26$ ;  $p<0.05$ ) ve Genel Adalet Algısı ( $\rho= 0,24$ ;  $p<0.05$ ) arasında pozitif ve doğru orantılı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bir başka ifade ile Özel okullardaki adalet anlayışına yönelik algı yükseldikçe, Örgüt Yararına Sessizlik algısının da artış gösterme eğiliminde olduğu belirlenmiştir.

Özel okullarda prosedürler uygulanırken yöneticiler tarafından öğretmenlere dürüst davranılması, öğretmenlere dürüst olunması, öğretmenlerin kurum içerisinde kendilerini değerli hissetmeleri kurumu sahiplenmelerine ve kurumun yararına olacak şekilde sorunlara çözüm yolu bulmalarını, yeni fikirler ve projeler geliştirmelerini, kurumda daha çok seslerinin çıkmasını sağladığı yorumu yapılabilir.

Devlet okullarında çalışmakta olan öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik algıları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Spearman korelasyon tekniğinden elde edilen veriler Tablo 4.16'da görülmektedir.

Tablo 4.16. *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Devlet Okul Türüne Göre Analizi*

Örgütsel Adalet	Örgütsel Sessizlik		Savunma Amaçlı Sessizlik	Savunma Amaçlı Seslilik	Örgüt Yararına Sessizlik	Örgüt Yararına Seslilik	Genel Örgütsel Sessizlik
	Kabul Edilen Sessizlik	Kabul Edilen Seslilik					
Dağıtımsal	-0,03	-0,02	0,04	0,10	0,08	0,01	0,09
İşlemsel	-0,03	0,04	-0,09	0,03	0,02	0,01	0,07
Etkileşimsel	0,02	0,07	-0,09	0,02	0,01	0,02	0,02
Genel Örgütsel Adalet	0,02	0,07	-0,08	0,05	0,04	0,03	0,03

Tablo 4.16’da Devlet Okullarında görev yapan öğretmenlerin Genel Adalet Algısı ve Genel Sessizlik Algısı ( $\rho= 0,03$ ;  $p> 0,05$ ) algıları arasında istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

Pinder ve Harlos (2001) ‘e göre bireyler arasında adaletsiz davranışlar örgütsel sessizliğin sebebi olabileceğini iddia etmişlerdir. Duan ve diğerleri (2010), Ünlü (2015), Özmen ve Köseoğlu (2017), Halbaw (2018) yaptıkları çalışmalarda Pinder ve Harlos’ un iddialarını kanıtlar nitelikte sonuçlar elde etmişlerdir. Ancak araştırmamızda devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulguların farklı çıkmasının nedeni anketin uygulandığı öğretmen grubunun kültürü, örgüt iklimi veya çeşitli olaylar ve durumlar karşısındaki duyarlılıkları arasındaki farklılıklar olabilir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde özel ve devlet ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik algıları ile ilgili elde edilen bulgular tartışılarak yorumlanmış ve gelecekte yapılacak benzer çalışmalar için de bazı önerilerde bulunulmuştur.

#### 5.1. Sonuç

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri incelemektir. Özmen ve Köseoğlu'nun (2017) üniversite çalışanları ile yaptığı ve Halbaw'ın (2018) öğretmenlere ile yaptığı araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu belirtilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda ise, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur.

Bu çalışmanın ilk kavramı Örgütsel Adalet oluşturmaktadır. Örgütsel adalet tüm örgüt üyelerinin örgütlerinde olmasını istediği bir kavramdır. Örgütsel adalet kavramının örgüt üyeleri üzerinde birçok hükmü vardır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyinin incelenmesi sonucu, öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel adaletin yeterince var olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç Atalay (2005), Polat (2007), Polat ve Celep (2008), Tan (2006), Yılmaz ve Taşdan (2009) çalışmalarındaki sonuçlarla paralel çıkmamıştır. Örgütsel adaletin örgüt çalışanları üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, Örgütsel adalet algısını artırıcı çalışmalar yapılması gerektiği öngörülmektedir.

Örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir. Örgütsel adalet algısının alt boyutları incelendiğinde, öğretmenlerin yaptıkları işleri farklı meslek gruplarıyla ve yaptıkları işlere karşı aldıkları ücret, ödül, terfi gibi her türlü örgütsel imkânın adilliğini kıyasladıkları zaman aldıkları ödül, ücret, terfi gibi her türlü örgütsel imkânın adil olmadığı kanısında olduklarından örgütsel adalet alt boyutlarından ilki olan Dağıtımsal Adaletin varlığı ile ilgili algılarının Kısmen Katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet algısının okullarda artırılması için öğretmenler okul müdürleri tarafından düzenli olarak performans değerlendirmeye alınabilir ve bu değerlendirme sonunda öğretmenlerin örgüte sağladığı fayda kadar ücretin örgüt tarafından adil olarak öğretmenlere verilmesi adaleti sağlayacaktır (Demirel, 2009). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda diğer meslektaşları ile yaptıkları işi

kıyaslamaları ve yöneticilerin davranış şekillerini karşılaştırdıklarında adil bir etkileşim olmadığı kanısında olduklarından Etkileşimsel Adaletin varlığı ile ilgili algıları Kısmen Katılıyorum düzeyindedir. Örgütsel adalet algısının diğer alt boyutu olan İşlemsel Adalet in varlığı ile ilgili algıların okullarda eğitim ve okulun işleyişi ile ilgili kararlar alınırken öğretmenlerin yeterli kadar fikirlerine ve görüşlerine başvurulmaması nedeniyle İşlemsel Adalet in varlığı ile ilgili algının Kısmen Katılıyorum düzeyinde olması, öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda yüksek düzeyde bir adalet anlayışının olmadığını göstermektedir. İşlemsel adalet algısının okullarda artırılması öğretmenlere tam ve doğru bilgiler vermeleri, aldıkları kararları uygun ve yeterli düzeyde açıklamaları, dürüst olmaları adaleti sağlanması için gerekli olmaktadır (Colquitt, Greenberg ve Zapata- Phelan, 2005).

Örgütsel Sessizlik bir bütün olarak düşünüldüğünde, öğretmenlerin okullardaki Örgütsel Sessizlik ile ilgili algılarının kısmen katılıyorum düzeyinde yer aldıkları söylenebilir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel sessizliğin varlığına tam olarak katılmadıklarını, örgütsel sessizliğin görev yaptıkları okullarda varlığını kabul etmekle beraber bu sessizliğin düzeyi konusunda yeteri kadar kuvvetli bir algılarının olmadığı söylenebilir.

Araştırmada ikinci kavram olarak, birlikte incelenen örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik kavramlarıdır. Devlet ve Özel Okullarda görev yapan öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Seslilik algılarının alt boyutları incelendiğinde, örgütsel sessizlik alt boyutlarından ilki olan Kabul Edilen Sessizlik boyutuna dair öğretmenlerin kurumlarına yararı olacak konularda konuşmayı tercih etmeleri, kurum içerisinde fark yaratacak fikirlerinin olması ve Boş ver böyle gelmiş böyle gider, boşuna kendini yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin gibi bildik kalıplara uymaktan vazgeçmiş, artık kurum içerisinde yenilikçi, kurum faydasına olan, daha kuruma yarar sağlayacak fikirlerini ifade etmeye başladıkları için Kabul Edilen Sessizlik düzeyinin düşük olduğu söylenebilir. Kendi fikirlerini ifade etmenin sonuçta bir değişiklik yaratmayacağını düşündükleri için başkalarının fikirleri yönünde ses çıkarmak olan Kabul Edilen Seslilik algı düzeyinin üst düzeyde olmadığı söylenebilir.

Örgütsel sessizlik alt boyutlarından *Savunma Amaçlı Sessizlik* alt boyutunun, öğretmenlerin okullarda kendini güvende hissetmeleri, işlerini kaybetme korkusu yaşamamaları, yasal hakları, memuriyet güvenceleri nedeniyle kendilerini korumak için susmamaktadırlar ve bu durumdan dolayı *Savunma Amaçlı Sessizlik* düzeyinin düşük olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin fikirlerini söylemesinin sonuçlarından korktuğu için

kendi fikrini söylemeyip çoğunluğun fikrini desteklemesi olarak ifade edilen *Savunma Amaçlı Sessizlik*, araştırma sonucunda düşük düzeyde bulunmuştur.

Diğer yandan, Örgüt Yararına Sessizlik boyutu incelendiğinde, okul çalışanları mesleklerinde uzman olan kişilerdir. Eğitim düzeyi yükseldikçe insanların farklı düşünme olasılığı da artar. Bu nedenle okulların çatışmaların sıkça yaşandığı yer olması doğaldır. Ancak öğretmenlerin okullarının yararı söz konusu olduğunda susmayı tercih ettikleri görülmektedir, bu nedenle *Örgüt Yararına Sessizlik* algı düzeyinin yüksek bir düzeyde katılmalarına neden olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin, kurumun yararına olacak konularda iş birliği yapmaları, çözüm önerileri sunmaları, kurumun yararına olacak yeni projeler üretmeleri olarak ifade edilen *Örgüt Yararına Sessizlik* algı düzeyi yüksek bir düzeydedir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının görev yaptıkları okul türüne göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Aynı şekilde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının görev yaptıkları okul türüne göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik davranışlarının altında birçok neden yatmaktadır. Farklı alt duygular ve nedenler olabilse de aynı toplumda görev yapmakta olan öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü ne olursa olsun *Örgütsel Sessizlik* bakımından birbirine yakın bir algı düzeyinde sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmanın alt problemleri incelendiğinde örgütsel adaletin alt boyutları olan Dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır bu sonuçlarda Baş ve Şentürk (2011) Niğde ilindeki ilköğretim öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmadaki sonuçlarla paralel çıkmıştır.

Ruçlar (2013) akademisyenler üzerine yaptığı çalışmada akademisyenlerin mesleki kıdemlerinin Örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu saptamıştır. '1-5 yıl' arası mesleki kıdeme sahip akademisyenlerin en yüksek, '21 yıl ve üzeri' mesleki kıdeme sahip akademisyenlerin ise en düşük düzeyde örgütsel sessizlik davranışına sahip olduğunu ileri sürmüştür. Yaptığımız çalışma sonucunda tüm bulgularımıza dayanarak genel örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür bu bulgularda Özdemir ve Uğur (2013) örgütsel sessizlik algısının mesleki kıdeme göre farklılık göstermediği sonuçlarıyla paralel çıkmıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile örgütsel sessizlik alt boyutları kıyaslandığında, mesleki kıdem ile

kabul edilen seslilik, savunma amaçlı sessizlik ve savunma amaçlı seslilik arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

*Kabul Edilen Seslilik* değişkeni için bu farkın katılımcı öğretmenlerin hangi mesleki kıdem seviyesi lehine olduğunu belirlemek amacı ile yapılan ikili karşılaştırmalı analiz sonunda, 24 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler daha az kıdeme sahip olan öğretmenlerden daha düşük bir kabul edilen seslilik ortalamasına sahipler. Yani herkesin kabul ettiği konularda 24 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler konuşuyorlar. 24 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ortalaması en düşük grup olduğu için uzlaşılan konularda konuşmaktan kaçındıkları söylenebilir. Bu durum, bu grubun bir şeyin değişmeyeceğine inandıkları için konuşmaya gerek görmemelerinden olabilir ya da mesleki deneyimleri nedeniyle uzlaşılan konularda konuşmaya gerek görmemelerinden kaynaklı olabilir.

*Savunma Amaçlı Sessizlik* değişkeni için bu farkın katılımcı öğretmenlerin hangi mesleki kıdem seviyesi lehine olduğunu belirlemek amacı ile yapılan ikili karşılaştırmalı analiz sonunda mesleki kıdem süresi 12 – 17 yıl arasında olan öğretmenlerin Savunma Amaçlı Sessizlik düzeylerinin, mesleki kıdemleri 1 – 5, 24 yıl ve üzeri olan öğretmenlerden daha farklı ve yüksek *Savunma Amaçlı Sessizlik* düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Mesleki kıdemleri 12 – 17 yıl arasında olan öğretmenler konuştukları zaman işleri ve kariyerlerinde ilerleme fırsatlarını kaybetmekten, çalışma arkadaşları tarafından dışlanmaktan korktukları için daha yüksek *Savunma Amaçlı Sessizlik* düzeyine sahip oldukları ileri sürülebilir.

Savunma Amaçlı Seslilik değişkeni için bu farkın katılımcı öğretmenlerin hangi mesleki kıdem seviyesi lehine olduğunu belirlemek amacı ile yapılan ikili karşılaştırmalı analiz sonunda mesleki kıdem süresi 12 – 17 yıl arasında olan öğretmenlerin Savunma Amaçlı Seslilik düzeylerinin, mesleki kıdemleri 1 – 5 yıl arasında olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Mesleki kıdemleri 12-17 yıl arasında olan öğretmenler konuştukları zaman işleri ve kariyerlerinde ilerleme fırsatlarını kaybetmekten, çalışma arkadaşları tarafından dışlanmaktan korktukları için, kendilerine zarar gelmemesi için örgüt ile ilgili, bilgileri başkalarıyla paylaşmamayı tercih ettikleri için daha yüksek *Savunma Amaçlı Sessizlik* düzeyine sahip oldukları ileri sürülebilir. Ayrıca, mesleki kıdemleri 24 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin Savunma Amaçlı Seslilik düzeylerinin, mesleki kıdemleri 6 – 11 yıl ve 12 – 17 yıl aralığında olan öğretmenlerden daha düşük Savunma Amaçlı Seslilik düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan ilgilileşim analizi sonunda,

katılımcıların örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlara bakılarak, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında ilişki olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında çift yönlü olarak ilişki olmadığı görülmektedir. Bu durum, iki değişkenin de birbirini etkilemediği sonucuna götürebilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının artması örgütsel sessizlik algılarını düşürmeyeceği anlamı ya da örgütsel adalet algılarının azalması örgütsel sessizlik algılarını düşürmeyeceği anlamını taşımaktadır. Bu bağlamda ilişkilerin alt boyutlar açısından değerlendirilmesinin daha sağlıklı olacağı değerlendirilmiştir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okul türü dikkate alındığında, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin Savunma Amaçlı Sessizlik algısı ile Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet ve Genel Adalet Algısı arasında negatif ve ters orantılı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bir başka ifade ile Özel okullardaki adalet anlayışına yönelik algı arttıkça, savunma amaçlı sessizliğin azalış gösterme eğiliminde olduğu belirlenmiştir. Sessizlik düzeyinin düşmesi, sessiz kalma davranışının azalması anlamına gelmektedir. Okul ile ilgili kararların öğretmene açıklanması, öğretmenlerin haklarının korunması, bilgi akışının doğru sağlanması, genel işleyiş sırasında ve sonrasında nezaket ve samimiyete önem verilmesi yöneticiden ve yönetsel tepkisinden korkma hissini azaltacak ve öğretmene okul ile ilgili bilgileri paylaşmaya, olumsuz durumlarda fikrini beyan etmesini, eksiklikleri ve olumsuzlukları düzeltmek için fikirleri açıklamaya yöneltecektir.

Öte yandan, Özel okulda görev yapan öğretmenlerin Örgüt yararına Sessizlik algısı ile İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet ve Genel Adalet Algısı arasında pozitif ve doğru orantılı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bir başka ifade ile Özel okullardaki adalet anlayışına yönelik algı arttıkça, Örgüt Yararına Sessizliğin de artış gösterme eğiliminde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca genel adalet anlayışına inancın artması neticesinde okul ve iş arkadaşlarını yüksek bir örgüt yararına sessizliği davranışı geliştirilmiş olabilir.

Son olarak, Özel okulda görev yapan öğretmenlerin Örgüt yararına Sessizlik algısı ile Etkileşimsel Adalet ve Genel Adalet Algısı arasında pozitif ve doğru orantılı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bir başka ifade ile Özel okullardaki adalet anlayışına yönelik algı arttıkça, Örgüt Yararına Sessizlik algısının da artış gösterme eğiliminde olduğu belirlenmiştir.

Son olarak, araştırmamızda devlet okullarında görev yapan, öğretmenlerin, örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Pinder

ve Harlos (2001) 'e göre bireyler arasında adaletsiz davranışlar örgütsel sessizliğin sebebi olabileceğini iddia etmişlerdir. Duan ve diğerleri (2010), Ünlü (2015), Özmen ve Köseoğlu (2017), Halbaw (2018) yaptıkları çalışmalarda Pinder ve Harlos 'un iddialarını kanıtlar nitelikte sonuçlar elde etmişlerdir. Bu bulguların farklı çıkmasının nedeni anketin uygulandığı öğretmen grubunun kültürü, örgüt iklimi veya çeşitli olaylar ve durumlar karşısındaki duyarlılıkları arasındaki farklılıklar olabilir. Bu bulguların farklı çıkmasının nedeni anketin uygulandığı öğretmen grubunun kültürü, örgüt iklimi veya çeşitli olaylar ve durumlar karşısındaki duyarlılıkları arasındaki farklılıklar olabilir.

## 5.2. Öneriler

Araştırmanın tüm bulguları dikkate alınarak geliştirilen uygulamaya yönelik aşağıdaki önerilere yer verilebilir:

Araştırma ile örgütsel adalet algısının yüksek olmadığı sonucuna rastlanmıştır. Okullarda adalet algısının yükseltilmesi için, yöneticilerin kazanımların dağıtımını ile ilgili karar vermede ve süreci uygulamada tüm öğretmenlere karşı adaletli olması gerekmektedir.

Okullarda yöneticilerin öğretmenlere karşı dürüst ve saygılı bir şekilde prosedür hakkında bilgilendirmeleri gerekmektedir.

Öğretmenler karar alma süreçlerine okullarda dâhil edilmelidir.

Hizmet içi eğitim uygulanarak; daha adil bir okul ortamı olması için örgütsel adalet konusundaki yeterliliklerin artırılması sağlanmalıdır.

Okulların öğrenen örgüt olmasının istenmesi, öğretmenlerin daha yaratıcı daha yenilikçi olmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin düşüncelerini, sorunlar karşısındaki yenilikçi çözüm önerilerini söylemeleri için teşvik edici çalışmalar yapılmalıdır.

Öğretmenlere örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik konusunda bilinç kazandırmak için hizmet içi eğitim verilmelidir.

Araştırmanın tüm bulgularından hareketle geliştirilen araştırmaya yönelik öneriler ise şöyle sıralanabilir:

1. Nitel araştırma yöntemleri ile de araştırma gerçekleştirilerek kavramlar arası ilişkilerin daha detaylı incelenmesine imkân tanınabilir.
2. Araştırma farklı illerde yapılarak karşılaştırmalı analizleri yapılabilir.
3. Bireylerin daha iyi anlaşılabilmesi için kültürümüze uygun yerli ölçeklerin geliştirilmesi ayrı bir çalışma konusu olabilir.

4. Araştırmaya farklı değişkenler eklenerek araştırma yeniden yapılabilir.
5. Bu çalışma ortaöğretim kademesi öğretmenleri ile de gerçekleştirilerek karşılaştırmalı analizler yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acaray, A. ve Çevik, N. (2016). Kültürel boyutların örgütsel sessizliğe etkisi üzerine bir araştırma. *Hacettepe İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(4), 1-18.
- Açıkgöz, A. (2009). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Adams, S. (1965). *Behavioral research service general electric company crotonville*. New York: Inequity in Social Exchange.
- Aeen, N. M. Zarei, R., & Matin Z. H. (2014). Do the organizational rumors emphasize the influence of organizational silence over organizational commitment? *Journal of Social Issues & Humanities*, 2(1), 88-93.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: konuya ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akbarian, A. Ansari, M. E. Shaemi, A. & Keshtiaray, N. (2015). Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(1),178-181.
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z. ve Yüksekbilgili, Z. (2015). Medeni duruma göre örgütsel adalet algısı. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1 – 12.
- Akgeyik, G. (2014). *Anadolu liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Akgündüz, Y. (2014). Otel çalışanlarının örgütsel sessizliği tercih etmelerinde örgütsel güvenlerinin etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 184-199.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Aküzüm, C. (2014). The effect of perceived organizational justice on teachers' silence: a practice in primary education institutions. *International Journal of Social Science & Education*, 5(1), 96-107.
- Akyüz, B. (2015). Örgütsel sessizlik ve bireysel yaratıcılık performansı ilişkisi: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44, 207-216.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.



- Alparslan, A.M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Kervancı, F. (2011). Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitapçığı*, 582-590.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491.
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aydın, Y. (2015). *Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlilik algısı ile ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Babaoğlu, E., Ertürk, E., (2013) Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 87-101.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Ballı, E. ve Çakıcı, A. (2016). Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 79-98.
- Baldwin, S. (2006). *Organisational justice*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G. ve Esatoğlu, A.E. (2015). Determination of reasons for organizational silence of nurses. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 248-266.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş* (2. baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research, 1*(2), 199-218.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bogosian, R. (2012). *Engaging organizationa lvoice: A phenomenological study of employees' lived experiences of silence in work group settings*. Unpublished doctoral dissertation. The George Washington University, USA.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures and examination of related factors. Unpublished doctoral dissertation. The Ohio State University, USA.
- Bristlin, R. W., Lonner, W. J. & Thorndike, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Chambers, B. A. (2002). Applicant reactions and their consequences: Review, advice and recommendations for future research. *International Journal of Management Reviews, 4*(4), 317-333.
- Cheng, Y., Huang, H. Y., Li, P. R., & Hsu, J. H. (2011). Employment in security, work place justice and employees' burnout in Taiwanese employees: a validation study. *International Journal of Behavioral Medicine, 18*(4), 391-401.
- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi. *Gülhane Tıp Dergisi, 53*(1), 9-16.
- Cohen-Charash, Y., & 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. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In: J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 3-56). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2003). Procedural justice and organizational staffing: A tale of two paradigms. *Human Resource Management Review*, 13(1), 7-39.
- Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki (Tekirdağ ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde iş gören sessizliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. ve Çakıcı, A. C. (2007). İş gören sessizliği: konuşmak mı zor, sessiz kalmak mı zor? 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı*, 389-400.
- Çakmak Övgü, K. (2005). *Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çankır, B. (2016). Çalışanlarda pozitif ses çıkartma davranışı nasıl oluşur? Örgütsel güven, psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimi ile pozitif ses çıkartma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 1-12.
- Çetin, C. Karabay, M. E. Özcan, D. E. ve Taşkiran, E. (2013). The effect of personality traits on organizational silence: a research on service industry. *6th International Conference on Service Management Congress Book*, 130-145.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F., & Alioğulları, Z. D. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 314-321.
- Çolak, M., & Erdost, H. E. (2004). Organizational Justice: A review of the literature and some suggestions for future research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51-84.
- Dabbagh, P., Esfahani, A. N., & Shahin, A. (2012). Studying relationship between perceived organizational justice and organizational salience (case study: Khorshid hospital's personals). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(10), 468-74.

- Daşçı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demir Güvenli, R. (2014). *Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik sendromunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi emniyet mensupları üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel adaletin yönetici-çalışan arasındaki ilişkileri üzerine etkisi: farklı sektör çalışanlarına yönelik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(17), 179-194.
- Duan, Y., He, Q., Feng, W., Li, D., & Fu, Z. (2010). A study on e-learning take-up intention from an innovation adoption perspective: A case in China. *Computers & Education*, 55(1), 237-246.
- Durmuş, H. (2015). *Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Duymuş, R. (2015). *Örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki etkileşimin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma (Eskişehir’de bir kamu hastanesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 28(2), 89-108.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Efe, D. (2018). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Ellis, J. B., & Van Dyne, L. (2009). Voice and silence as observers' reactions to defensive voice: predictions based on communication competence theory. In: J. Greenberg & M. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations* (pp. 37-61). United Kingdom: Emerald Group Publishing.
- Emre, O. (2010). *Örgütsel adaletin örgütsel sessizliğe etkisi: Teknopark üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Erol, G. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir yaklaşım: otel işletmeleri örneği. *I. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends and Indicators Congress Book*, 129-137.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, A. H., Adigüzel, O., & Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: iş gören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Eskew, D. E. (1993). The role of organizational justice in organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 185-194.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. USA: Sage Publications Inc.
- Fung, T. K. F. & Scheufele, D. A. (2014). Social norms, spiral of silence and framing theory: an argument for considering cross-cultural differences in Media Effects Research. In: D. Wolfgang, T. Charles, T. Salmon & Y. Tsfati (Ed.), *The Spiral of Silence* (pp. 147-160).
- Furby, L. (1986). *Justice views from the social sciences*. New York: Springer Science.
- Graham, J.W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J., & Bies, R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries in to business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 433-444.
- Greenberg, J. (2009). Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(2), 181-195.
- Golob, T. F. (2003). Structural equation modeling for travel behavior research. *Transportation Research Part B: Methodological*, 37(1), 1-25.
- Güllüce, A. Ç. ve İşcan, Ö. F. (2010). Mesleki tükenmişlik ve duygusal zeka arasındaki ilişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 7-29.

- Gür, E. (2014). *Kamu, özel ve üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelerde örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik durumları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, S. ve F. Şahin, (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürgen, H., Kirel, Ç., Uztuğ F. ve Orhon N. (2003). *Halkla ilişkiler ve iletişim*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Halbaw, A. (2018). *Erbil Temel okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algularıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hirschman, A. O. (1970) *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Huang, X., Van de Vliert, E., & Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion with holding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İşcan, Ö. F., & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- İşleyici, K. (2015). *Investigation of the relationship between organizational justice and organizational silence: Zonguldak province sample*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- İşcan, Ö.F., & Naktiyok, A., (2004). Perceptions of employees about organizational commitment and justice as determinants of their organizational coherence. *Ankara University Social Sciences Journal*, 59(1), 181-281.
- Johannesen, R. L. (1974). The functions of silence: A plea for communication research. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 38(1), 25-35.
- Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2013). Development study of organizational silence scale for teachers. *Electronic Journal of Social Sciences*, 12(43), 167-182.
- Karabağ Köse, E. & Güçlü, N. (2017). Examining the relationship between leadership styles of school principals, organizational silence and organizational learning. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(1),129-140.

- Karacaoğlu, K., & Cingöz A. (2009). İş gören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı.17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı*, 698-705.
- Karaman, A. (2009). *İmalat performansının değerlendirilmesi: Türkiye sanayi işletmelerinde bir alan araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi* (15. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kavak, O. (2016). *Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Kılınç, E. Ulusoy, H. (2012). *Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Kline, B. R. (2005). *Principle and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford press.
- Kaneshiro, P. (2008). *Analyzing the organizational justice, trust and commitment in a public organization*. Unpublished doctoral dissertation. North Central University Graduate Faculty of The Department of Business and Technology Management, Arizona.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Köse, G. (2014). *Örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Köseoğlu, İ. (2016). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik nedenleri arasındaki ilişkiler: üniversite çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Kutunis, R. (2009). *Örgütlerde davranış bilimleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Liu, D., Wu, J., &Ma, J. C. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. *2009 International Conference on Computers & Industrial Engineering Congress Book*, 1647-1651.
- Meydan, C. H., Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Türk kamu sektöründe bir araştırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(57), 175-200.
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.

- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Munro B. H. (2005). *Statistical methods for health care research*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational silence, a barrier to job engagement in successful organizations. *International Business Research*, 9(4), 100-117.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Öğüt, A., Kaplan, M. ve Biçkes, D. M. (2009). Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin otel işletmeleri örneğinde bir analizi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı*, 21-23.
- Özçınar, M., Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2016). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 150-171.
- Özdemir, L. ve Uğur, S. S. (2013). Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(21), 77-96.
- Özen, J. (2002). *Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri*. İstanbul: Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi 5.
- Kutaniş, R. Ö. ve Çetinel, E. (2014). Kadınların sessizliği: Devlet okullarındaki kadın öğretmenler üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1), 153-173.
- Özen Kutaniş, R. (2016). *Türkiye’de örgütsel davranış çalışmaları II*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış*. Bursa: MKM Yayınları.



- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özmen, M. ve Köseoğlu, İ. (2017). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik nedenleri arasındaki ilişkiler: Üniversite çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(19), 1-18.
- Özmen, Ö. N., Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2007). Adalet verilen değerlerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Paşa, Ö. ve Negiş Işık, A. (2017). Öğretmenlerin okul müdürüne güven düzeyleri ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *Electronic Journal of Social Sciences*, 16(60), 134-144.
- Pekerşen, Y. Çakır Keleş, M. ve Ata Kuduban, Ş. D. (2016). Otel işletmeleri iş görenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerine bir araştırma: Trabzon, Ordu ve Giresun illerindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 301-320.
- Pelit, E., Dinçer, F. İ., & Kılıç, İ. (2015). The effect of nepotism on organizational silence, alienation and commitment: A study on hotel employees in Turkey. *Journal of Management Research*, 7(4), 82-110.
- Pentilla, C. (2003). Gettalking. *Entrepreneur*, 31(11), 25-35.
- Perlow, L. A. & Repenning, N. P. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Res. Organizational Behavior*, 29, 195–223.
- Pinder Craig C., & Harlos Karen, P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel And Human Resources Management*, 20, 331– 369.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 307-331.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Poole, W. L. (2007). Organizational justice as a framework for understanding union-management relations in education. *Canadian Journal of Education*, 30(3), 725-748.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

- Rular, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Sakarya Üniversitesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri, Sakarya.
- Sako, M. (2006). The nature and impact of employee voice in the European car components industry. *Human Resource Management Journal*, 8(2), 4-13.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79(1), 1-18.
- Seifert, D. L. (2006). *The influence of organizational justice on the perceived likelihood of whistle-blowing*. Unpublished doctoral dissertation. Washington State University College of Business, USA.
- Selvitopu, A. ve Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-189.
- Sevgin, A. (2015). Liselerde çalışan öğretmenlerde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin saptanması (Eyüp ilçe örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Şeşen, H. (2010). Adalet algısının tükenmişliğe etkisi: iş tatmininin aracı değişken rolünün yapısal eşitlik modeli ile testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 67-90.
- Şimşek, E., & Aktaş, H. (2014). The interactions of organizational silence with personality and life satisfaction: A research on public sector. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14(2), 121-136.
- Tan, A. (2014). *Higher education institution choice behaviors of international students on U.S*. Unpublished doctoral dissertation. The University of the Incarnate Word, USA.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: the cross-level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim- örgütsel adaletin rolü*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tikici, M. N. ve Derin, G. (2011). Örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişliğe etkisi. *Kobi'ler ve Verimlilik Kongresi Kitabı*, 253-261.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu (2017). [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=ADALET](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=ADALET) sayfasından erişilmiştir.
- Uçar, Z. (2016). İş gören sessizliği: teorik yaklaşımlar temelinde betimsel bir analiz. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 1(1), 67-86.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde sessizlik iklimi, iş gören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. *Journal of Aksaray University Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 1(2), 111-126.
- Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Van Dyne, L., & Le Pine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1); 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.
- Wang, Y. S., Lin, H. H., & Luarn, P. (2006). Predicting consumer intention to use mobile service. *Information Systems Journal*, 16(2), 157-179.
- Williams, K. D. (2001). *Ostracism: The power of silence*. New York: Guilford Press.
- Wasti, S. A. (2001). Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe de güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 33-50.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- Yap, B. W., & Khong, K. W. (2006). Examining the effects of customer service management (CSM) on perceived business performance via structural equation modelling. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 22(5-6), 587-605.
- Yazicioglu, I. ve Topaloglu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 83-99.
- Yıldırım, F. (2003). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ile örgütsel adalet, örgüt temelli özsaygı ve bazı kişisel ve örgütsel değişkenlerin ilişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 27(239), 371-402.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yılmaz, K. & Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126
- Yurtseven, O. (2016). *Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik üzerine etkisi: konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Yürür, S. ve Nart, S. (2016). Örgütsel adalet algısı kamu çalışanlarının ihbar etme niyetinin belirleyicisi midir? *Amme İdaresi Dergisi*, 49(3), 117-148.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

## EKLER

### (EK 1) ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

	ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır					
2	Öcretimin adil olduğunu düşünüyorum					
3	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır					
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum					
5	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerin bana nazik ve ilgili davranırlar					
6	Yöneticiler, alınan kararları açıklar ve çalışanlar talep ederse ek bilgi verirler					
7	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar					
8	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar					
9	Çalışma programım adildir					
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara eşit bir şekilde uygulanır					
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlara yeniden görüşülmesini isteyebilirler					
12	İş sorumluluklarının adil olduğu konusundayim					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerin bana saygılı davranırlar ve dinlenirler					
14	Yöneticilerim, işim hakkında verilen kararlar konusunda yeterli gerekçe sunarlar					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimilerdir					
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak bakılmırlar					
17	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle paylaşır					
18	İş yükümlüğümün adil olduğunu düşünüyorum					
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana anlamı gelen açıklamalar yapar					
20	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar					

## (EK 2) ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ANKETİ

### ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ANKETİ

Sayın Meslektaşım,

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırma için görüşlerinize ihtiyaç duymaktayız. Aşağıdaki anket maddeleri bu amaçla oluşturulmuştur. Her madde için görüşlerinize en yakın seçeneğe (X) işareti koyarak düşüncelerinizi bizimle paylaşınız, bilimsel bir çalışma yoluyla öğretmenlik mesleğinin sıkıntılarının tespit edilmesine katkıda bulunmuş olursunuz.

Araştırma verileri sadece bilimsel amaçlarla kullanılacağı için isim yazmanıza gerek yoktur. Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Meral Uras Başer

HANDE GÖKYILDIRIM



#### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek
2. Branşınız:  Sınıf Öğretmeni  Branş Öğretmeni
3. Çalıştığınız Okul Türü:  Özel  Devlet
4. Yaş:
5. Mesleki Kıdeminiz: ..... yıl
6. Mazun olduğunuz okul:  Eğitim Fakültesi  Diğer: .....
7. Medeni Durum:  Evli  Bekar  Diğer

### (EK 3) ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ		Keskinlikle Kaldırılan	Kaldırılan	Keskinlikle Kaldırılan	Kaldırılan	Keskinlikle Kaldırılan
1	Kurumumuzda ilgili olmayan durumlarda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliğim tercih ederim.					
2	Kurumumuzda çalışma arkadaşlarımdan doğru karar alınabileceğine inandığım için fikirlerimi söylemem.					
3	Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumumuzda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
4	Kurumumuzda işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.					
5	Genellikle çalışma arkadaşlarımdan fikirlerine uymakta birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.					
6	Çalışma arkadaşlarımdan tarafından doğru karar alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.					
7	Kurumumuzdaki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylemem.					
8	Kurumda geleceğime dair kaygılarımdan dolayı kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.					
9	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.					
10	İşle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.					
11	Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
12	Kurumumuzda korktuğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb.) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.					
13	Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımdan fikirlerine katıldığım da kendimi ifade ederim.					
14	Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine yoğunlaşarak fikirlerimi ifade ederim.					
15	Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaşarak açıklamalar yaparım.					
16	Korktuğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.					
17	Kendimi korumak için, konuşmalarında çalışma arkadaşlarımdan destekler ve onunla birlikte hareket ederim.					
18	Kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.					
19	Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
20	Kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
21	Kurumumuzun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.					
22	Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.					
23	Kurumumuz adına kaygılardan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.					
24	İşbirliği yapma özelliğimden dolayı kurumumuzun yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.					
25	Kuruma etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum.					
26	Çalışma arkadaşlarımdan katılmasa da işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.					
27	Kurumumuzun yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.					

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel bilgiler</b>	
Adı	Hande
Soyadı	Gökyıldırım Durmuş
Doğum yeri ve tarihi	Mersin – 17.03.1992
Uyruğu	T.C
İletişim adresi ve mail adresi	Gazi Osman Paşa mah. Yahya sk. No:31 Bergama/İZMİR
<b>Eğitim</b>	
İlköğretim	Atatürk İlköğretim Okulu
Ortaöğretim	Konya Meram Anadolu Lisesi
Yükseköğretim (Lisans)	Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	Pamukkale Üniversitesi
<b>Mesleki deneyim</b>	
2014-2015	Denizli Bilgi Evi
2013-.....	İzmir Bergama Özel Doğa Anadolu Lisesi