



**T.C.**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK  
DÜZEYLERİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİ (PENDİK İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Aykut GÜNEŞ**

**BURSA**

**2019**





**T.C.**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK  
DÜZEYLERİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİ (PENDİK İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Aykut GÜNEŞ**

**Danışman**

**Doç. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU**

**BURSA**

**2019**

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim.



Aykut GÜNEŞ

08/10/2019



**EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU**

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TÜRKÇE VE SOSYAL BİLİMLER EĞİTİMİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih:08.10.2019

Tez Başlığı / Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlar Arasındaki İlişki (Pendik İlçesi Örneği)

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarında oluşan toplam 249 sayfalık kısmına ilişkin, 08.10. 2019 tarihinde şahsım tarafından *Turnitin* adlı intihal tespiti programından (*Turnitin*)\* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimi benzerlik oranı % 15 'tir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabu ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Aykut GÜNEŞ  
08.10.2019

**Adı Soyadı:** Aykut GÜNEŞ  
**Öğrenci No:** 801623008  
**Anabilim Dalı:** Eğitim Yönetimi  
**Programı:** Tezli Yüksek Lisans  
**Statüsü:**  Y.Lisans  Doktora

**Danışman**  
**Doç. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU**

\* Turnitin programına Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

## YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI

“Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki (Pendik İlçesi Örneği)” adlı Yüksek Lisans tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Aykut GÜNEŞ



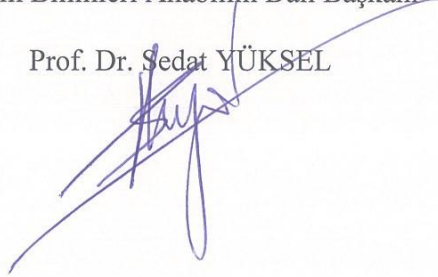
Danışman

Doç. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU



Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Sedat YÜKSEL



T.C. BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
MÜDÜRLÜĞÜNE,

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda 801623008 numara ile kayıtlı Aykut GÜNEŞ'in hazırladığı "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki (Pendik İlçesi Örneği)" konulu Yüksek Lisans çalışması ile ilgili tez savunma sınavı, 8.10.2019 Salı günü 10.00-13.00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının (başarılı/başarısız) olduğuna (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı)

Doç. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU

Bursa Uludağ Üniversitesi



Üye

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Sarıtaş

Bursa Uludağ Üniversitesi



Üye (Komisyonu Başkanı)

Prof. Dr. Ömer Faruk Tutkun

Sakarya Üniversitesi

## ÖNSÖZ

Beşeri ilişkilerin yoğun olarak görüldüğü eğitim kurumlarında yer alan paydaşların tutum ve davranışları, nitelikli çıktılara ulaşma noktasında büyük bir öneme sahiptir. Son dönemlerde araştırmalara konu olan örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yapılan bu araştırmanın, eğitim bilimleri literatürüne ve eğitim kurumlarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmam boyunca desteğini her an hissettiren, en zorlu aşamalarda beni yüreklendiren, bilgi ve tecrübesiyle bana kılavuz olan saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Değerli vakitlerini ayırıp araştırmaya katkı sağlayan meslektaşlarıma ve mesai arkadaşlarıma teşekkür ediyorum. Araştırma sürecinde yardımlarını esirgemeyen, yapıcı eleştirileriyle araştırmaya zenginlik katan değerli eşim Filiz TOPTAN GÜNEŞ'e ayrıca teşekkür ediyorum.

Aykut Güneş



## Özet

Yazar : Aykut GÜNEŞ

Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi

Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi

Sayfa Sayısı : xviii + 229

Mezuniyet Tarihi :

Tez Adı : Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki (Pendik İlçesi Örneği)

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU

### **ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ (PENDİK İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel sessizlik düzeyleri ve sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını incelemek ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. İlişkisel tarama modelinde yapılan bu araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Pendik ilçesinde 138 farklı devlet okulunda görev yapan 6983 öğretmen oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen örneklem, Pendik ilçesinde 36 farklı okulda görev yapan 721 öğretmen oluşmuştur. Araştırma verileri; kişisel bilgi formu, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği”, Kahveci ve Demirtaş (2013b) tarafından hazırlanan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından oluşturulan, Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) ve Moorman

(1991) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” ile toplanmıştır. Veriler, SPSS 21.0 istatistik programı kullanılarak aritmetik ortalama, t testi, tek yönlü varyans analizi, Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi ile çözümlenmiştir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adaletin geneline ilişkin algıları ile dağıtımsal adalet boyutuna ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre, etkileşimsel adalet algılarının ise okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Mesleki kıdem, kurumdaki çalışma süresi ve sendika üyeliği değişkenlerine göre örgütsel adalet algılarında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet, okul türü, kurumdaki çalışma süresi ve sendika üyeliği değişkenlerine göre farklılaşmadığı tespit edilirken mesleki kıdem değişkenine göre okul ortamı boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Araştırmada elde edilen verilere göre öğretmenler sık sık örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri saptanmıştır. Okul türü değişkenine göre öğretmenlerin genel örgütsel vatandaşlık davranışları ile yardımlaşma ve vicdanlılık davranışlarının anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Mesleki kıdem değişkenine göre yardımlaşma davranışları, kurumdaki çalışma süresine göre yardımlaşma ve sivil erdem davranışları, sendika üyeliği değişkenine göre centilmenlik davranışlarının anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ile dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarının örgütsel sessizlik ile olumsuz ve orta düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur. Örgütsel adalet ve alt boyutlarının, örgütsel sessizliği açıklamada önemli etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ve örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Örgütsel adalet ve alt boyutlarının örgütsel

vatandaşlık davranışlarına anlamlı düzeyde etki ettiği görülmüştür. Örgütsel sessizlik ve yönetici, sessizliğin kaynağı boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasında zayıf düzeyde, anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı olarak açıklamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen, yönetici, eğitim, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışları



## **Abstract**

Author : Aykut GÜNEŞ

University : Bursa Uludag University

Department : Department of Educational Sciences

Field Department : Educational Management Department

Type of Thesis : Master Thesis

Page Number : xviii + 229

Date Of Graduation :

Thesis Title : The Relationship Between Teachers' Organizational Justice Perception, Their Organizational Silence Degree and Their Organizational Citizenship Behaviours (A Sample of Pendik District)

Advisor : Doç. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION, THEIR ORGANIZATIONAL SILENCE DEGREE AND THEIR ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOURS (A SAMPLE OF PENDIK DISTRICT)**

The aim of this research is examining teachers' organizational justice perception, organizational silence degree and organizational citizenship behaviours and determining the relationship between these concepts. The model of the research is correlational survey model. The population consists of 6983 teachers who work at 138 state schools in 2017-2018 educational year in Pendik, Istanbul. The sample which is determined by using convenience sampling method consists of 721 teachers who work at 36 state schools in Pendik, Istanbul. The data are collected with personal information form, "organizational justice scale" which is

prepared by Niehoff and Moorman (1993) and adapted in Turkish by Polat (2007), “organizational silence scale” which is prepared by Kahveci and Demirtaş (2013b), “organizational citizenship behaviours scale” which is prepared by Podsakoff and MacKenzie (1989), developed by Podsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter (1990) and Moorman (1991), adapted in Turkish by Polat (2007). Data are analyzed with SPSS 21.0. Arithmetic mean, t test, one-way analysis of variance, Pearson correlation analysis and regression analysis are used in analyzing the data.

According to results it is found that teachers’ organizational justice perceptions are high. Teachers’ perceptions related to general organizational justice and distributive justice show significant difference according to the gender. Teachers’ perceptions related to interactional justice show significant difference according to school type. There is no significant difference in teachers’ organizational justice perceptions according to professional seniority, working time at organization and membership to union.

It is found that the level of teachers’ organizational silence is medium. There is no difference in teachers’ organizational silence levels according to gender, school type, working time at organization and membership to union. There is significant difference in teachers’ organizational silence levels in school setting dimension according to professional seniority.

According to the data it is found that teachers often show organizational citizenship behaviours. There is significant difference in general organizational citizenship behaviours, helping behaviours and conscience behaviours according to school type. There is also significant difference in helping behaviours according to professional seniority, in helping and civic virtue behaviours according to working time at organization, in gentlemanship behaviours according to membership to union.

There is a middle level negative way relationship between organizational silence and organizational justice and its distributive and procedural justice dimensions. Organizational

justice and its sub-dimensions have an important effect on explaining organizational silence. There is a low level positive way relationship between organizational justice, its procedural justice dimension and organizational citizenship behaviours. It is found that organizational justice and its sub-dimensions have a significant effect on organizational citizenship behaviours. There is a low level relationship between organizational silence, its manager and reason of the silence dimensions and organizational citizenship behaviours. Organizational silence explains organizational citizenship behaviours significantly.

**Key Words:** Teacher, principal, education, organizational justice, organizational silence, organizational citizenship behaviours.

## İçindekiler

### Sayfa No

ÖNSÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	xii
TABLolar.....	xvi
ŞEKİLLER.....	xviii
1. BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	6
1.3. Araştırmanın Önemi.....	7
1.4.Varsayımlar.....	8
1.5.Sınırlılıklar.....	8
1.6.Tanımlar.....	8
2. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE.....	9
2.1.Örgütsel Adalet.....	9
2.1.1. Örgütsel adaletin kuramsal temelleri.....	10
2.1.1.1.Reaktif-içerik kuramları.....	11
2.1.1.2.Proaktif-içerik kuramları.....	12
2.1.1.3.Reaktif-süreç kuramları.....	13
2.1.1.4.Proaktif-süreç kuramları.....	13
2.1.2. Örgütsel adaletin boyutları.....	14
2.1.2.1.Dağıtımsal adalet.....	14
2.1.2.2.İşlemsel adalet.....	16
2.1.2.3.Etkileşimsel adalet.....	18

2.2.Örgütsel Sessizlik.....	20
2.2.1. Sessizlik kavramı.....	20
2.2.2. Örgütsel sessizlik kavramı ve tarihsel gelişim süreci.....	21
2.2.3. Örgütsel sessizliğin kuramsal temelleri.....	24
2.2.3.1.Beklenti kuramı.....	24
2.2.3.2.Sessizlik sarmalı kuramı.....	25
2.2.3.3.Planlı davranış kuramı.....	27
2.2.3.4.Fayda-maliyet analizi.....	28
2.2.3.5.Kendini uyarlama kuramı.....	28
2.2.4. Örgütsel sessizlik türleri.....	29
2.2.5. İşgörenlerin sessiz kalma biçimleri.....	32
2.2.6. Örgütsel sessizliğe neden olan faktörler.....	34
2.2.6.1.Bireysel faktörler.....	36
2.2.6.2.Örgütsel faktörler.....	37
2.2.6.3.Yönetimsel faktörler.....	39
2.2.7. Örgütsel sessizliğin sonuçları.....	41
2.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	42
2.3.1. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı.....	42
2.3.2. Örgütsel vatandaşlık davranışının kuramsal temelleri.....	45
2.3.2.1.Sosyal mübadele kuramı.....	45
2.3.2.2.Eşitlik kuramı.....	45
2.3.2.3.Karşılıklılık kuramı.....	46
2.3.2.4.Lider-üye mübadele kuramı.....	47
2.3.3. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları.....	47
2.3.3.1.Yardımlaşma.....	48



2.3.3.2. <i>Nezakət</i> .....	48
2.3.3.3. <i>Vicdanlılık</i> .....	49
2.3.3.4. <i>Centilmenlik</i> .....	49
2.3.3.5. <i>Sivil erdem</i> .....	50
2.4. İlgili Araştırmalar.....	50
2.4.1. Örgütsel adaletle ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalar.....	50
2.4.2. Örgütsel sessizlik ile ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalar.....	71
2.4.3. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalar.....	84
2.4.4. Örgütsel adaletle ilgili dünyada yapılan araştırmalar.....	109
2.4.5. Örgütsel sessizlik ile ilgili dünyada yapılan araştırmalar.....	113
2.4.6. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili dünyada yapılan araştırmalar.....	115
3. BÖLÜM: YÖNTEM.....	120
3.1. Araştırma Modeli.....	120
3.2. Araştırmanın Evreni.....	120
3.3. Araştırmanın Örneklemi.....	120
3.4. Veri Toplama Aracı.....	122
3.4.1. Kişisel bilgiler.....	122
3.4.2. Örgütsel adalet ölçeği.....	122
3.4.3. Örgütsel sessizlik ölçeği.....	123
3.4.4. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği.....	123
3.5. Verilerin Analizi.....	125
4. BÖLÜM: BULGULAR.....	127
4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Düzeyi.....	127
4.2. Kişisel Değişkenlerin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi.....	127
4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri.....	132

4.4.Kişisel Değişkenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi.....	133
4.5.Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	138
4.6.Kişisel Değişkenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi.....	139
4.7.Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki.....	146
4.8.Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi.....	147
4.9.Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi.....	148
4.10.Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi.....	149
5. BÖLÜM: TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	152
5.1.Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algularına İlişkin Tartışma.....	152
5.2.Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Tartışma.....	156
5.3.Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Tartışma.....	162
5.4.Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tartışma.....	169
5.5.Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliği Açıklamadaki Etkisine İlişkin Tartışma.....	170
5.6.Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Açıklamadaki Etkisine İlişkin Tartışma.....	171
5.7.Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Açıklamadaki Etkisine İlişkin Tartışma.....	173
5.8.Öneriler.....	175
5.8.1. Uygulayıcılara yönelik öneriler.....	175
5.8.2. Araştırmacılara yönelik öneriler.....	176
KAYNAKÇA.....	178
EKLER.....	222
ÖZ GEÇMİŞ.....	229

## Tablolar Listesi

<i>Tablo</i>	<i>Sayfa</i>
1. Pasif Sessizlik ve Kabullenici Sessizlik Arasındaki Farklar .....	30
2. Örnekleme Demografik Verileri .....	121
3. Ölçeklerin Derecelendirme Puan Aralıkları ve Değerlendirme Aralıkları.....	124
4. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	127
5. Örgütsel Adalet ve Cinsiyet.....	127
6. Örgütsel Adalet ve Okul Türü .....	128
7. Örgütsel Adalet ve Mesleki Kıdem .....	130
8. Örgütsel Adalet ve Kurumdaki Çalışma Süresi.....	131
9. Örgütsel Adalet ve Sendika Üyeliği .....	131
10. Öğretmenlerin Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	132
11. Örgütsel Sessizlik ve Cinsiyet .....	133
12. Örgütsel Sessizlik ve Okul Türü.....	134
13. Örgütsel Sessizlik ve Mesleki Kıdem.....	135
14. Örgütsel Sessizlik ve Kurumdaki Çalışma Süresi .....	137
15. Örgütsel Sessizlik ve Sendika Üyeliği .....	138
16. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	139
17. Örgütsel Vatandaşlık ve Cinsiyet .....	139
18. Örgütsel Vatandaşlık ve Okul Türü.....	140
19. Örgütsel Vatandaşlık ve Mesleki Kıdem.....	142
20. Örgütsel Vatandaşlık ve Kurumdaki Çalışma Süresi .....	144

21. Örgütsel Vatandaşlık ve Sendika Üyeliği.....	145
22. Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki .....	146
23. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliği Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	147
24. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizliği Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	147
25. Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları .....	148
26. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	149
27. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	150
28. Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	150

## Şekiller Listesi

<i>Şekil</i>	<i>Sayfa</i>
1. Örgütsel Ses ve Sessizliğe İlişkin Zaman Çizelgesi.....	23
2. Sessizliğin Yatay Sarmalı.....	26
3. Sessiz Kalma Tercihi ile İlgili Bir Model.....	35



## 1.Bölüm

### Giriş

#### 1.1.Problem Durumu

Adalet kavramı insanlık tarihi boyunca konuşulup tartışılmış, çeşitli ifadelerle tanımlanmıştır. Felsefe dünyasının ve beşeri bilimlerin uğraş alanlarından biri olan adalet; Aristo'dan bu yana pek çok filozofun ve sosyal bilimcinin ilgisini çekmiş, bu konuda çalışmalarına neden olmuştur. Aristo, adalet kavramını adaletsizlik kavramıyla beraber anlamlandırıp “yasalara uyarak eşitliği bozmamak” şeklinde tanımlarken (Topakkaya, 2009) Nozick “bireylerin bir şeyleri kendi çabalarıyla ve hak ederek elde etmeleri” olarak ifade etmektedir (Dağlı, Baysal & Korkut, 2013). Saunders ve Thornhill'e (2003) göre ise adalet, işgörenlerin güven duygularını açıklayan bir çerçevedir. Adalet, bireylerin neyi adil algıladıklarıyla ilgilidir (Greenberg & Zapata-Phelan, 2005). Türk Dil Kurumunda adalet “hak ve hukuku gözetme, yerine getirme” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2018). Bireyler, sosyal çevrelerinde özellikle çalıştıkları örgütlerdeki olayların adil olup olmadığını değerlendirmekte, örgütlerindeki çeşitli karar ve uygulamalardan etkilenebilmektedirler (İyigün, 2012, s.50). Bu bağlamda sosyal bilimciler, işgörenlerin adalet algısının örgütün çıktılarının niteliğine etki ettiğini belirterek örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını açıklayan "örgütsel adalet" kavramını geliştirmişlerdir (Polat, 2007). Örgütsel adalet, kaynakların (ödül ve ceza) en adil şekilde çalışanlara dağıtılması, dağıtım kararlarının alınma şekli ve kişiler arasındaki etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak ifade edilebilir (Folger & Cropanzano, 1998). Başka bir ifadeyle örgütsel adalet, işgörenlerin örgüt içerisinde yetkiyi elinde bulunduranların kendilerine ne kadar adaletli davrandıkları ile ilgili algılarıdır (Whitman, Caleo, Carpenter, Horner & Bernerth, 2012). Örgütsel adalet kavramı Adams'ın (1965) “Eşitlik Kuramı”na dayanmaktadır. Adams (1965), insanları endişelendiren şeyin kendilerine

dağıtılan miktar değil dağıtımın adilliği olduğunu belirtmiştir (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Adams'a (1965) göre, performans girdileri ve çıktıları oranında yaşanan eşitsizlik algısı bireylerde olumsuz bazı duyguların oluşmasını doğuracaktır. Eşitsizlik algısına dayalı olumsuz duygular bireylerin hak ettiklerini düşündüğünden daha fazla veya daha az ödüllendirildiği durumlarda yaşanır (Tan & Töremen, 2010). Örgütsel adalet, işgörenlerin örgütleri hakkındaki düşüncelerini ve bu düşünceleri doğrultusunda örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış içine gireceklerini belirlemede oldukça önemlidir (Cohen-Charash & Spector, 2001, s. 278-279; Berber, 2010; İçerli, 2010; Öztürk, 2015).

Sessizlik; sessin olmaması, sükût, konuşmanın olmaması gibi pasif davranışları ifade etmektedir. Fakat sessizlik bazen iletişimin bir türü olabilmektedir. (Pinder & Harlos, 2001). Ephratt'a (2008) göre sessizlik; aktif, stratejik ve kasıtlı bir davranıştır. İçinde derin ve örtük birtakım anlamlar barındırabilir. Bir sorun alanı olarak görülen sessizlik, örgütlerde oldukça sık görülen bir durumdur. Bir çalışanın örgüt ile ilgili olay ve durumlar hakkında kişisel görüşünü paylaşmamayı tercih etmesiyle başlayabilen sessizlik süreci, zaman içinde örgüte ilişkin pek çok konu hakkında düşüncelerin paylaşılmamasına yol açarak diğer çalışanları da isteksiz hale getiren kolektif bir davranışa gönüştürebilir (Bowen & Blackmon, 2003, s. 1395; Menemencioğlu, 2013; Potuk, 2017). Örgütsel sessizlik; herhangi bir durumu değiştirebilecek ve iyileştirebilecek kapasiteye sahip olan insanların örgütsel şartların gelişimine ilişkin davranışsal, bilişsel ve duyuşsal olarak gerçek ve samimi ifadelerin gizlenmesi ve paylaşılmamasıdır (Pinder & Harlos, 2001, s. 334). İşgörenlerin örgüte katkı sağlamalarını engelleyen bir etken olan sessizlik davranışı örgütsel değişim ve gelişim bağlamında potansiyel bir tehdit olarak görülmektedir (Morrison & Milliken, 2000; Çakıcı, 2008). Alanyazında sessiz kalma tercihinin etkileyen nedenler; örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003, s. 1467; Premeaux 2001, s. 13; Pinder & Harlos, 2001, s. 345) açıklanmaya çalışılmaktadır. Araştırmacılara göre sessiz kalma

davranışının ortaya çıkmasında; saygınlığı ve güveni kaybetme, şikayetçi biri olarak görülme, ilişkilere zarar verme, işten çıkarılma, terfi edememe gibi korkular ile konuşmanın fayda etmeyeceği inancı temel faktörlerdir (Morrison & Milliken, 2000; Milliken ve diğerleri, 2003; Premeaux & Bedeian, 2003; Vokala & Bouradas, 2005; Park & Keil, 2009). İşgörenler, kendi fikirlerine ters düşse bile dışlanmaktan korktukları için baskın olan fikre uyabilirler. İşgörenin düşüncesi çoğunluğun düşüncesine aykırı ise, birey sosyal dışlanmadan kaçınmak için düşüncesini açıklamakta çekingen, isteksiz davranabilir (Çakıcı, 2007). Örgütsel sessizliğin yönetsel, bireysel ve örgütsel boyutta zararlarının olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Pinder & Harlos 2001; Milliken ve diğerleri, 2003; Premeaux & Bedeian, 2003; Dyne, Ang & Botero 2003).

Örgütlerin sürekli değişen koşullar altında varlıklarını sürdürebilmeleri için, formal iş tanımlarının çizdiği sınırların ötesine geçen, örgütsel etkililiğe ve gelişmeye katkı sağlamaya istekli işgörenlere ihtiyacı vardır (Sezgin, 2005, s. 313). Bu ihtiyaca dönük davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütün başarısı ve gelişimi için hayati öneme sahip, tanımlanmış rol davranışlarının ötesinde, gönüllülük ve fazladan gayret içeren davranışlardır (Bateman & Organ, 1983). Bireysel düzeyde ele alındığında örgütsel vatandaşlık davranışları kişisel gayrete bağlı eylemlerdir ancak kolektif olarak örgütsel düzeye taşındığında, örgütün performansına önemli katkılar sağlamaktadır (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Genel olarak bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı örgüte, yönetime, gruba ya da bir bireye yardımcı olabilecek olumlu davranışları içermektedir (Brief & Motowidlo, 1986). Örgütsel vatandaşlık davranışı, diğer işgörenlere yardım etme, yapılması gerekli olmayan işler için gönüllü olma, yardım istemediği halde yönetime yardımcı olma ve örgüt içindeki olaylardan şikâyetçi olmama (Bateman & Organ, 1983); kabul edilebilir kuralların ötesinde ise devamlılık ve dakiklik, ve yönetim ile ilgili kararların uygulanmasında etkin işbirliği gibi örgütsel açıdan yararlı



davranışları kapsamaktadır (Polat, 2007). Sürekli değişen ve gelişen günümüz dünyasında örgütler, sahip oldukları insan ve madde kaynaklarını rasyonel bir şekilde kullanmalıdır. Bu bağlamda örgüt çalışanlarının, örgütün başarısı ve dinamizmi için bir arada uyum içerisinde çalışmaları gerekmektedir (Güneş & Bulunç, 2012, s. 412). Çalışanların kendilerine adil davranıldığında çalışma isteklerinin ve sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı sıklığının arttığı görülmektedir (Greenberg, 1990; Moorman, 1991; Sezgin, 2005; Polat & Celep, 2008; Koşar, 2013). Böylelikle örgüt içinde aidiyet duygusu gelişmekte ve örgütsel gelişim için zorunlulukların ötesine geçilerek fazladan çaba gösterilmektedir.

Örgütlerini adil bulan işgörenler, örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme eğilimindedirler (Organ, 1990; Moorman, 1991; Beugré, 2002; Atalay, 2005; Söyük, 2007; Yılmaz & Taşdan, 2009; Altinkurt & Yılmaz, 2010; Berber, 2010; Uslu, 2011). Buna karşılık örgüte ilişkin adalet algısı düşük olan işgörenler ise gönüllü davranışlarını azaltarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Doğan, 2008; Bildik, 2009; Titrek, 2009; Bayram, 2010; Yanık, 2012; Kahveci & Demirtaş, 2013, Yangın, 2015). Sessiz kalmanın ise örgüt ve işgörelere olumsuz yansımaları bulunmaktadır. Örgütlerin gelişebilmesi ve bunu sürdürebilmesi için işgörenlerin yeni düşünceler üreterek örgüte katkıda bulunması beklenir. Sessizlik düzeyi arttıkça örgüt yararına, gönüllü olarak sergilenen vatandaşlık davranışları azalmaktadır (Çakıcı, 2010; Morrison & Miliken, 2000; Tecimen, 2013; Erigüç, Özer, Songur & Turaç, 2014; Harbalıoğlu, 2014). Bulunduğu örgütü benimseyen, kendini örgütün vatandaşı olarak kabul eden işgörenler ise kurumlarını iyileştirme gayretiyle duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etmektedirler (Batmunkh, 2011; Eroğlu, Adıgüzel & Öztürk, 2011; Kolay, 2012; Ruçlar, 2013; Köse, 2014). Demokratik çerçevede çok seslilikle alınan kararlar örgütün istendik sonuçlar almasını kolaylaştırır. Başka bir ifadeyle örgütsel sessizliğin kırılarak örgütün gelişimi için kararlara katılımın sağlanması amaçlara ulaşma noktasında büyük fayda

sağlayacaktır. Görüldüğü üzere bu üç kavramın birbirleriyle olan etkileşimi örgüt çıktılarının niteliğine etki etmektedir.

Eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliği üzerinde çalıştığı hammaddenin insan oluşudur. Örgüt üyeleri, işyerlerine gelirken kendilerine özgü birtakım bireysel ihtiyaçlarını, değerlerini, amaçlarını ve inançlarını da taşırlar (Hoy & Miskel, 2012). Bu bakımdan eğitim örgütleri; istedikleri hedeflere ulaşabilmek, etkili ve verimli olmak ve niteliği yükseltmek için işgörenlerin davranışlarına ilişkin durumları dikkate almalıdır.

Eğitim örgütlerinde örgütsel adaletin sağlanması; yönetici ve öğretmenler arasındaki sosyal bağların güçlenmesine, iletişimin yaygınlaşmasına, kaynakların etkin paylaşımına, karşılıklı güven duygularının oluşmasına ve en önemlisi de çalışılabilir uygun bir iş ortamının oluşturulmasına büyük katkı sağlamaktadır (Lunenburg & Ornstein, 2004; Özer, Demirtaş, Üstüner & Cömert, 2006; Yıldırım, 2007; Demirel, 2009; Karaköse, Altinkurt & Yılmaz., 2009; Baş, 2010; Ayık, Yücel & Savaş, 2014).

Öğretmenlerin, örgütün amaç ve işlevleri ile ilgili görüşlerini demokratik bir şekilde dile getirmesi, başka bir deyişle örgütsel sessizliği kırması beklenir. Örgüte ilişkin sorunları açık bir şekilde ifade edemeyen öğretmenler, düşük performans gösterebilirler. Bu durum, okulun amaçlarına ulaşma düzeyini olumsuz etkileyebilir (Demirtaş & Kahveci, 2013). Yöneticisi tarafından olumsuz etiketleneceği endişesi ya da başka korkular yaşayan öğretmen okul ortamında sessiz kalmayı tercih edebilmekte (Milliken ve diğerleri, 2003) ve eğitim örgütlerindeki yaratıcılık azaltmaktadır (Souba, Way, Lucey, Sedmak & Notestine, 2011).

Bireyin ve örgütün etkililiğine katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarının eğitim örgütleri için ne ifade ettiğinin bilinmesi, öğretmen ve yönetici davranışlarının okulun amaçları çerçevesinde daha iyi analiz edilmesini kolaylaştırabilir. İşbirliğine dayalı sosyal bir yapı olan eğitim örgütlerinde öğretmenler arasında yardımlaşma duygularının teşvik edilmesi, kolektif gayret ve takım çalışması, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları

göstermelerine yardımcı olabilir. Bu nedenle, öğretmenlerin örgütte alınacak kararlarda söz sahibi olmaları, ödül ve sorumlulukların adil olduğunu düşünmeleri ve bu hususta yöneticilere güvenmeleri, fikirlerini özgürce ifade ederek kararlara katılmaları, onların örgütsel vatandaşlık gösterme eğilimlerini artırabilir (Sezgin, 2005).

İnsani ilişkilerin getirdiği sevgi, saygı, bağlılık, anlayış ve iletişim gibi sosyal unsurlar, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri için gereken gelişim ve değişimi sağlayan önemli etmenlerdir (Asunakutlu, 2002; Töremen, 2002). Bu nedenle araştırma kapsamına giren ve insan ilişkilerinden yoğun şekilde etkilenen örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları kavramları arasındaki ilişkinin incelenmesiyle literatüre ve eğitim örgütlerine katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

## **1.2.Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın genel amacı İstanbul ili Pendik ilçesinde bulunan resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algı düzeyi; cinsiyet, okul türü, mesleki kıdem, kurumdaki çalışma süresi, sendika üyeliği değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ne düzeydedir?
4. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri; cinsiyet, okul türü, mesleki kıdem, kurumdaki çalışma süresi, sendika üyeliği değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin okullarında sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları ne düzeydedir?

6. Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algı düzeyi; cinsiyet, okul türü, mesleki kıdem, kurumdaki çalışma süresi, sendika üyeliği değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları arasında ilişki var mıdır?
8. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyi, örgütsel sessizlik düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
9. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyi, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ne kadarını açıklamaktadır?
10. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyi, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ne kadarını açıklamaktadır?

### **1.3.Araştırmanın Önemi**

Toplumun tümünü etkileyen eğitim örgütleri insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli şekilde kullanmalıdır. Toplumun hedeflediği nitelikli insan gücüne ancak eğitim örgütlerinin çaba ve çalışmalarıyla ulaşılabilir. Bu bağlamda girdiyi işleyen ve topluma sunan en önemli örgütsel kaynak öğretmendir. Öğretmenlerin sahip oldukları algılar ve gösterdikleri davranışlar örgütün görev ve işlevlerini yerine getirmesine olumlu veya olumsuz etki etmektedir. Örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları kavramlarının tanıtilip anlaşılması, kavramlarla ilgili bir farkındalığın yaratılmasıyla okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin duyarlılıklarının artacağı düşünüldüğünden araştırma önem taşımaktadır.

Örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları konularının birbirleriyle ilişkisini gösteren az sayıda araştırma bulunmaktadır. Araştırma, bu üç kavramın birbirleriyle ne derece ve ne yönde ilişkili olduğunu ortaya koymasından önemlidir.

Bu üç önemli kavramın birbirleriyle olan ilişkisinin irdelenmesiyle elde edilecek bulguların eğitim örgütlerine katkı sağlaması bakımından araştırma büyük önem taşımaktadır. Ayrıca daha önce farklı okul türleri ve büyük bir örnekleme araştırılmamış olan bu araştırma konusuyla alan yazına bir yenilik kazandırmak hedeflenmektedir.

#### 1.4.Varsayımlar

- Araştırmaya katkı sağlayan öğretmenlerin ölçeklerde bulunan maddelere samimiyetle cevap verdikleri varsayılmıştır.

#### 1.5.Sınırlılıklar

- Araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Pendik ilçesindeki devlet ilkokul, ortaokul, imam hatip ortaokulu, anadolu lisesi, mesleki ve teknik anadolu lisesi, anadolu imam hatip lisesi türünde okullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

#### 1.6.Tanımlar

*Örgütsel Adalet:* Örgüt içinde kazanımların (ödül, terfi, ders dağılımı vs.), karar verme sürecinin ve kişilerarası etkileşimin adil olup olmadığına ilişkin işgören algısıdır.

*Örgütsel Sessizlik:* İşgörenlerin, örgütlerinde yaşanan olay ve durumlara ilişkin duygu ve düşüncelerini, bilgilerini kasıtlı olarak gizleyerek sessiz kalmasıdır.

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:* İş tanımında yer almayan, yapılması zorunlu olmayan, fazladan gayret gösterilerek yapılan gönüllü davranışlardır.

## 2.Bölüm

### Kuramsal Çerçeve

#### 2.1.Örgütsel Adalet

Bu bölümde; adalet ve örgütsel adalet kavramı, örgütsel adaletin kuramsal temelleri ve örgütsel adaletin boyutları başlıklar halinde ele alınmıştır.

İnsan hayatında önemli bir yere sahip olan adalet kavramı günümüze kadar farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu kavramın devingen yapısından dolayı yer ve zamana hatta toplumdan topluma göre değişen anlamı, ortak paydada buluşulan bir içeriğin oluşturulmasını zorlaştırmaktadır (Karagöz, 2002).

Antik çağda adalet, başlangıçta adaletsizlik olgusu üzerinden anlamlandırılmıştır. Aristo, yasalara uyulmadan çıkarlar doğrultusunda hareket etmeyi dolayısıyla eşitsizlik yaratmayı adaletsizlik olarak nitelemiştir; yasaların gereklerini yerine getirmenin ve eşitliği bozmamanın ise adalet olduğunu ifade etmiştir (Topakkaya, 2009). Adaleti, iyi olanı kötü olandan ayırma bilgisi olarak tanımlayan Sokrates, bu bilginin de hukuk duygusu şeklinde, insanların vicdanlarında yer aldığını belirtmiştir. Platon “Devlet” adlı eserinde adaleti “herkesin kendi üzerine düşeni yapması ve kendi payına sahip olması” olarak tanımlamıştır (Topakkaya, 2008). Rawls’a (1971) göre adalet toplumsal kurumların ilk erdemidir.

19. yüzyılda diğer sosyal bilimlerin felsefeden hızla kopmaya başlamasından sonra adalet kavramı artık sadece felsefeyi ilgilendiren bir kavram olmaktan çıkmış, başta hukuk ve sosyoloji olmak üzere farklı bilim dallarının uğraş alanı içinde görülmeye başlamış (Topakkaya, 2008) ve son otuz yıl içerisinde araştırma konusu olarak gözle görülür bir biçimde artış göstermiştir (Colquitt, 2001). Sosyal bilimcilere göre bir davranışın adil olması, bireyin o davranışı adil bulması ile ilgilidir. Yapılan bu tanımlama öznel ve adaletin algıya göre değişen bir durum olduğunu açıklamaktadır. (Folger & Cropanzano, 1998, s. 13).

Bireylerin günlük hayatlarında adalet algılarını sık sık değerlendirdikleri ortamlardan biri, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerleridir (Irak, 2004, s. 26). İşyerindeki adaletin rolünü açıklayan ve tanımlayan örgütsel adalet kavramı örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Çalışanlar algıladıkları örgütsel adalet düzeyine göre bilişsel ve davranışsal düzeyde çeşitli tepkiler ortaya koyabilmektedirler (Bal, 2014).

Örgütsel adalet; işgörenlerin örgüt ortamında ödül ve cezaların, kuralların, işlemlerin, iletişim ve etkileşimlerin adil yapılıp yapılmadığına ilişkin algılarıdır (Polat, 2007, s. 12). Örgütsel adalet, işgörenlerin sahip oldukları algılar doğrultusunda örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış içine gireceklerini belirlemede çok önemli bir konudur (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Örgütsel adalet, işgörenlerin kişisel doyumunu sağlama ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gerekliliktir (Greenberg, 1990). Cowherd ve Levine'a (1992) göre çalışanlar örgütte kendilerine adil davranılmadığını algıladıklarında yaşadıkları sıkıntıları azaltmak için; kendilerinin veya çalışma arkadaşlarının katkı ve kazanımları hakkındaki algılarını olumsuz yönde değiştirmek, işe yönelik gerçek katkı ve çabalarını azaltmak ve kazanımlarını arttırmaya çalışmak, örgütlerini terk ederek adaletsizlikten kaçmak gibi üç farklı yola başvurabilirler (Ertürk, 2011).

Buna karşılık örgütlerini adil bulan çalışanlar, kendilerine değer verildiğini hissederek örgütlerine olumlu yönde etki edecek girdiler oluşturma gayretindedirler (Lind & Tyler, 1988; Meydan, Köksal & Uğurlu Kara, 2015) .

**2.1.1.Örgütsel adaletin kuramsal temelleri.** Örgütsel adaletle ilişkin adalet kuramları Greenberg (1987) tarafından reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutu olarak iki boyutta sınıflandırılmıştır. "Reaktif" boyut kapsamındaki kuramlar, çalışanların sezdikleri adaletsiz durumlardan kaçınma eylemlerini incelemektedir. "Proaktif kuramlar" ise aksine adaleti geliştirmek için gösterilen davranışlara odaklanmaktadır. Süreç kuramları çıktılarına (ücret,

terfi) ilişkin kararların alınırken kullanılan yöntemlerin adil olup olmadığıyla ilgilenirken içerik kuramları kazanımların dağıtımındaki adil olma durumuyla ilgilenmektedir (Greenberg, 1987).

**2.1.1.1.Reaktif-içerik kuramları.** Bu kuramlar bireylerin adil olmayan davranışlar karşısında nasıl tepki gösterdiklerine odaklanan adaletle ilgili kavramsal yaklaşımlardır. Bu kuramlar arasında Homans'ın (1961) "Dağıtımsal Adaleti Kuramı", Adams'ın (1965) , Walster ve diğerlerinin (1973) "Eşitlik Kuramı" ve Crosby'nin (1976) "Göreceli Yoksunluk Kuramı" gösterilebilir (Greenberg, 1987). Kuramlar arasında farklılıklar olmasına rağmen bireylerin adil olmayan ilişkilere olumsuz duygular göstererek tepki vereceğini ifade eden ortak bir yönelimleri vardır. Reaktif-içerik kuramları örgütte ödül ve kaynakların adil olmayan şekilde dağıtıldığında işgörenlerin nasıl tepki gösterdiklerine odaklanır (Greenberg, 1987).

Örgütsel bağlamda adaletle ilgili birçok çalışmaya temel olan Adams'ın (1965) "Eşitlik Kuramı"na göre işgörenler, girdilerini (katkıda bulunulan her şey) çıktılarına (elde edilen her şey) oranlamaktadırlar ve bu oranları diğer işgörenlerin girdi/çıktı oranlarıyla karşılaştırmaktadırlar. Oranlarda eşitsizlik gören işgörenler bazı olumsuz tepkiler verirler. Eşitlik kuramına göre hak ettiğinden fazla ödül alan işgörenler suçluluk, hak ettiğinden az ödül alanlar ise öfke duygusu yaşamaktadır. İşgörenler, ödüllerin adil dağıtıldığını düşündüklerinde daha üretken ve daha memnun olurlar.

Geleneksel eşitlik kuramıyla ilgili olan bir diğer kuram Crosby'nin (1976) "Göreceli Yoksunluk Kuramı"dır. Göreceli Yoksunluk Kuramı örgütte haksızlığa uğramış işgörenlerin nasıl tepkiler verdiklerine odaklanır. İşgören, hak ettiğini düşündüğü çıktılar ile gerçekte karşılaştığı sonuçlar arasında farklılıklar hissederse mahrumiyet ve küskünlük duygularına kapılır (Greenberg, 1987, Beugré, 1998). Bireylerin adil olmayan ödül dağıtımlarını



sezdiklerinde nasıl tepkiler verdiklerini ölçtüğü için Göreceli Yoksunluk Kuramı reaktif-içerik kuramı olarak belirlenebilir (Greenberg, 1987, s. 12).

**2.1.1.2.Proaktif-içerik kuramları.** Proaktif-içerik kuramları işgörenlerin adil çıktı dağıtımını oluşturmak için göstermiş oldukları çabaları incelemektedir. Bu düşüncenin temeli Leventhal (1976)'ın Adalet Yargı Kuramı'na dayanmaktadır. Leventhal (1976), işgörenlerin bazen davranışsal açıdan eşit ödül dağıtımlarının oluşması için yani yapılan katkılarla ödüllerin orantılı olması için çaba gösterdiklerini ileri sürmüştür (Greenberg, 1987).

Adalet Yargı Kuramı'na göre ödüllerin adil dağıtımı ve alınan ödüllerle işgörenin katkıları orantılı olmalıdır (Leventhal,1976). Ancak kazanımların dağıtımıyla ilgili kararları belirleyen dağıtım kuralları karşılaşılan durumlara göre farklılaşmaktadır. Örneğin, gruplarası ilişkilerin iyi olduğu ve üyelerin arasında uyum olduğu durumlarda kazanımlar, bireylerin katkılarındaki değişkenlikler dikkate alınmaksızın eşit paylaşılarak dağıtılabilmektedir (Greenberg, 1990, s. 401).

Leventhal'a göre bireyler, uyumlu sosyal ilişkilerin olması için eşit ödül dağıtımının olması gerektiğine inanırlarken, performanların yüksek olmasını sağlayacak unsurun sistem olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca Leventhal (1980), kararlar alındıktan sonra kararlardan etkilenen kişilere kararlara karşı çıkma ve kararları değiştirmek için başvurma hakkının tanınmasının bireylerin adalet algılarını artıracakını belirtmiştir.

Bir başka proaktif-içerik kuramı olan Lerner'in (1977) Adalet Güdüsü Kuramı'na göre adalet insanların en önde gelen ilgisidir. Lerner'a (1982) göre dağıtım uygulamaları dört farklı ilkeye göre yapılmalıdır:

- a) Rekabet: Dağıtımlar kişilerin performans sonuçlarına dayanır.
- b) Eşitlik: Dağıtımlar her koşulda eşit olmalıdır.
- c) Hakkaniyet: Dağıtımlar göreceli (izafi) katkılara göre yapılmalıdır.
- d) Marksist adalet: Dağıtımlar kişilerin ihtiyaçlarına göre yapılmalıdır.

Kısaca Adalet Güdüsü Kuramı, dağıtım kararlarında uyulacak adalet türlerinin tarafların birbirleriyle olan ilişkilerinin doğasına bağlı olduğunu öngörmektedir (Greenberg, 1987, s. 13).

Altlarında yatan felsefelerde bazı farklılıkların olmasına rağmen Adalet Yargı Kuramı ve Adalet Güdüsü Kuramı bireylerin farklı durumlarda dlleri nasıl dağıtacaklarıyla ilgili tahminlerde bulunurlar.

**2.1.1.3.Reaktif-süreç kuramları.** Karar verme sürecindeki adilliğe odaklanan süreç kuramlarının, sonuçlardaki adilliğe odaklanan içerik kuramlarından gözle görülür bir Şekilde farklılaşmadığı görülse bile süreç kuramlarının kaynağını hukuktan aldığı ve farklı bir zihinsel gelenekten türediği görülmektedir. Thibaut ve Walker (1975) tarafından ileri sürülen Süreç Kontrolü Kuramı, hem genel adalet çalışmalarına hem de uzlaşmazlık çözümlerine odaklanan çalışmalara yeni ve önemli bir boyut getirmiştir.

Süreç Kontrolü Kuramı üç grup arasında ayırım yapar: iki tartışmacı (davacı, davalı gibi) ve üçüncü grup (hâkim, savcı gibi). Anlaşmazlığı zme sürecinin ise iki basamağı olduğunu belirtir: kanıtların sunulduğu “süreç basamağı” ve kanıtların kullanılarak anlaşmazlığın çözüldüğü “karar basamağı”. Anlaşmazlığı çözmek için kullanılacak delillerin seçilmesine “süreç kontrolü”, tartışmanın sonucunun belirlenmesine ise “karar kontrolü” adı verilir (Thibaut & Walker, 1978). Kuram, kullanılan işlemlerin süreç kontrolünü sağlaması durumunda verilen kararların olumlu ya da olumsuz olması durumuna bakılmaksızın adil olarak algılandığını ortaya koymaktadır (Greenberg, 1987).

**2.1.1.4.Proaktif-süreç kuramları.** Proaktif-süreç kategorisinde baskın olan kuram Leventhal, Karuza ve Fry’ın (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı’dır. Bu kuram Leventhal’ın (1976) Adalet Yargı Kuramı’nın geliştirilmiş Şeklidir ancak dağıtımsal kararlardan çok yöntemsel kararlara uygulandığı için proaktif süreç kuramı olarak geçmektedir. Bu yüzden reaktif süreç kuramlarının anlaşmazlık çözme yöntemlerindeki vurgunun aksine proaktif süreç

kuramları dağıtım süreçlerine odaklanmaktadır. Bu kuramlar kişilerin adaleti sağlamak için hangi yöntemleri kullanması gerektiği konusunu incelemektedir (Greenberg, 1987).

Dağıtım Tercihi Kuramı, bazı işlemlerin örgütlerin hedeflerine ulaşmak için çalışanları harekete geçirmede daha etkili olacağını ifade etmektedir. Adalet algılarının gelişimine yardımcı olacak sekiz yöntem belirlenmiştir. Bunlar (Greenberg, 1987, s. 15):

- a) Bireylere karar vericiyi seçme olanağı yaratan,
- b) tutarlı kurallara uyan,
- c) doğru bilgilere dayanan,
- d) karar verme gücünün yapısını belirleyen,
- e) ön yargılara karşı koruma sağlayan,
- f) bireylerin bilgi almasını sağlayan,
- g) yöntemlerde değişiklik yapılmasına olanak sağlayan,
- h) yaygın ahlaki ve etik standartlara dayanan yöntemleri içerir.

**2.1.2.Örgütsel adaletin boyutları.** Alanyazında örgütsel adaletin boyutları araştırmacılar tarafından üç boyutta ele alındığı saptanmıştır.

**2.1.2.1.Dağıtımsal adalet.** Dağıtımsal adalet, elde edilen kazanımların dağıtım şekline ilişkin adalet algısını ifade etmektedir (Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1990; Folger & Carpanzano, 1998; Chan, 2000). Başka bir ifadeyle dağıtımsal adalet işgörene verilen maaş ve terfi gibi sonuçların adilliğiyle ilgilenir (Moorman, 1991).

Örgütte ortaya konulan emeğe karşılık belli bir hak etme değeri biçen işgören, emek ile kazancın orantılı olmasını beklemektedir (Töremen & Tan, 2010). İşgörenler, performans girdileri (tecrübe, gösterdikleri çaba, eğitim düzeyi) ve çıktıları (maaş, terfi) oranında eşitlik gördüklerinde durumu adil olarak algılayarak yeteneklerinin ve yaptıkları katkının örgüt tarafından değerlendirildiğini düşünürler. Böylece kurumun “değerli bir üyesi olarak” işgörenler örgütün amaçlarına ulaşması yolunda katkı sunmaya daha fazla güdülenmiş

olacaklardır (Dağlı ve diğerleri, 2013). Ancak performans girdileri ve çıktıları oranında eşitsizlik olduğuna inanmaları durumunda adaletsiz olarak algıladıklarında bireylerde olumsuz bazı duygular oluşur ve adaletsiz buldukları durumu adaletli hale getirmek için bazı davranışlar gösterirler (Beugre, 2002). Az ödüllendirildiğini düşünen bireyler, kendilerine adil davranıldığını düşünen bireylere kıyasla çabalarını çoğu zaman azaltırlar (Harder, 1992). Kendilerini girdi-çıkıtı oranında karşılaştırdıkları bireylere göre fazla ödül aldıklarında ise suçluluk duygusu yaşayabilirler (Greenberg, 1988; Gilliland, 1994; Folger & Cropanzano, 1998). Bireyler hak ettiklerinden daha az ödül aldıklarında duyarlılık fazladır ancak hak ettiklerinden fazla ödül aldıklarında pek duyarlılık göstermezler (Greenberg, 1993). Çünkü bireyin hak ettiğinden fazlasını mantığa büründürmesi az olana göre daha kolaydır (Hoy & Miskel, 2012, s. 146).

Beugre ve Baron (2001), dağıtımsal adaletin iş doyumuna ve verilen kararlara ilişkin tatmin düzeyine etki ettiğini belirtmişlerdir. Colquitt ve diğerleri (2001), yaptıkları meta-analitik bir çalışmada örgütsel adaletin; elde edilen sonuçlara ilişkin doyumları, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve geri çekilme davranışlarıyla yüksek korelasyona sahip olduğunu tespit etmişlerdir (Irak, 2004). Kısacası kazanımların dağıtımındaki adaletsizlik, işgören gelişiminin ve örgütsel gelişimin önünde önemli bir engeldir (Chegini, 2009).

Greenberg'e (1987) göre kazanç ya da sonuçların nasıl dağıtılacağına ilişkin üç kural vardır. Bunlar: Hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçtır.

a) Hakkaniyet kuralına göre ödül, işgörenlerin çabası ile paralellik arz etmelidir.

Satılan ya da üretilen ürün sayısına göre işgörenlerin pirim alması örnek olarak verilebilir.

b) Eşitlik kuralına ödül almada herkesin eşit şansa sahip olmasıdır. Başarısı ne olursa olsun her sporcunun eşit şansa sahip olması buna örnek verilebilir.

c) İhtiyaç kuralına göre ise ödüller, bireylerin ihtiyaçları temel alınarak verilir. Maddi durumu iyi olmayan öğrencilere burs verilmesi örnek olarak gösterilebilir (Polat, 2007, s. 16).

Adaletle ilgili yapılan ilk çalışmalarda örgütsel adalet yalnızca dağıtımsal adalet boyutuyla ele alınıyordu. Ancak sonraki çalışmalarda, örgütsel adalet algısını elde edilen sonuçlarla açıklamanın yeterli olmadığı düşünülmüş ve örgütsel adaletin ikinci önemli boyutu olan işlemsel adalet keşfedilmiştir (Irak, 2004).

**2.1.2.2. İşlemsel adalet.** Dağıtımsal adalet işgörenlerin kazanımlarına yönelik sonuçların adilliğiyle ilgiliyken işlemsel adalet karar verme sürecinin ne şekilde olduğuna dair adalet algılarıyla ilgilidir (Folger & Konovsky, 1989; Moon, Kamdar, Mayer & Takeuchi, 2008). İşlemsel adalet, kazanımları belirlemeye ilişkin karar verme, planlama ve bunların yürütülmesinde dürüst ve adil davranılıp davranılmadığı ile ilgilidir (Folger & Crapanzano, 1991; Eren, 2010, s. 552).

Thibaut ve Walker'ın (1975) hukuk alanında yaptıkları çalışmalar işlemsel adaletin temelini oluşturmaktadır. Çalışmaların sonucunda dağıtım kararlarının alınmasında düşünceleri alınan ve katkıları bulunan çalışanların olumsuz sonuçlar elde etseler bile kendilerine adil davranıldığı düşüncesinde olduklarını tespit etmişlerdir (Çakıcı, 2012). Thibaut ve Walker tarafından ileri sürülen ve işlemsel adaletin temelini oluşturan "Süreç Kontrolü Kuramı"na göre çalışanlar elde ettikleri kazanımlara ilişkin kararların alınması sürecine dâhil olmak istemektedirler.

İşlemlerin adil olması için altı temel ilke vardır. Bu ilkeler şunlardır (Leventhal, 1980):

- a. Kişilere ve zamana göre değişmemeli, tutarlı olmalıdır.
- b. Tarafsız ve bağımsız olmalıdır.
- c. Net ve doğru bilgilere dayandırılmalıdır.
- d. Hatalı kararları düzeltebilecek mekanizmalara sahip olmalıdır.
- e. Tüm grupların düşüncelerini ve değerlerini içermelidir.
- f. Ahlaki ve etik değerlere uygun olmalıdır.

Tyler (1989), işlemsel adaletin algılanmasını sağlamak için bu altı ilkedен bağımsız olarak “karar alma sürecinin tarafsızlığı”, “üçüncü kişilerde güven” ve “sosyal durumun açıklığı” olmak üzere işlemlerin bu üç niteliğe de sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca adaletin yüksek algılanabilmesi için işgörenlere tarafsız şekilde davranılması gerektiğinin önemini vurgulamıştır.

Greenberg (1990), adil yöntemlerin ve uygulamaların kurumsal performansın kabulünü kolaylaştırdığı sonucuna varmıştır (Hoy & Miskel, 2012). İşlemsel adaletin önemli bir unsuru olan söz hakkı prensibi açısından bakıldığında işlemsel adaletin olmadığı ortamlarda takım çalışması yapmanın güç olduğu söylenebilir (Konovsky, 2000).

Adil olmayan bir süreçler, adil olmayan sonuçlar doğurur. Bu bakımdan işlemsel adalet ile dağıtımsal adaletin birbiri ile ilişkili olduğu söylenebilir. Araştırma sonuçları, bu iki adalet türünün birbirleriyle yüksek düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir (Parker & Kohlmeyer, 2005: 358; Cihangiroğlu, Şahin & Naktiyok, 2010). Dağıtımsal adalet gibi, süreç adaleti algısı da çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Ambrose 2002, s. 801).

İşlemsel adalet, örgütsel adalet kapsamında dağıtım adaletinin yetersiz kaldığı noktaları açıklamaktadır (Karaeminoğulları, 2006) . Dağıtımın ne şekilde gerçekleştirileceği sorunuyla ilgilenen işlemsel adaletin de örgütler açısından önemli sonuçları mevcuttur (Keskin, Akgün & Günsel, 2008, s. 97). Örgütteki dağıtım işlemlerini adil olarak algılayan bireylerin olumlu tutum ve davranışlarda bulunacakları tahmin edilirken, örgütteki işlemlerin adaletsizliği konusunda algısı oluşan bireyler, adaletsizliğe sebep olan kişiler veya adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün bir organizasyona yönelik tepkiler gösterebilirler (Özdevecioğlu, 2003). Sonuç olarak insanlar sadece elde edilen sonuçlara değil, bu sonuçların hangi yöntemlerle dağıtıldığına da önem vermektedirler.

İşlemsel adalet boyutuna ilişkin araştırma bulguları göstermektedir ki insanlar karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında, işverenlerine bağlılıkları, performansları ve yardımseverlikleri daha az olmakta; hırsızlık yapma eğilimleri, iş değiştirme istekleri daha fazla olmaktadır (Polat, 2007). Folger ve Skarlicki (1999), işgörenlerin uygulamaları adil olarak algılamalarının, değişime olan dirençlerini azaltacağını, değişime karşı geliştirdikleri olumsuz tutumları yumuşatacağını ve yöneticilerin işgörelere karar verme süreçlerinde, ödülleri dağıtımında ve kişilerarası ilişkilerde adil davranması gerektiğini ifade etmişlerdir.

**2.1.2.3. Etkileşimsel adalet.** İşgörenlerin örgüt içi adalet algılarını değerlendirmeye yönelik yapılan ilk çalışmalar bireylerin çıktılarını (ödül, terfi) adil dağıtımını (dağıtımsal adalet) kapsamaktaydı. Çalışmaların artmasıyla birlikte çıktıları belirlemeye yönelik uygulamaların ne kadar adil olduğuna ilişkin soruların cevabı aranmış ve adaletin işlemsel boyutu ele alınmıştır. Ancak Bies ve Moag (1986), örgütte adalet algılarını etkileyen faktörlerin dağıtım ve uygulamalarla sınırlı kalmadığını, uygulama esnasında çalışanlara karşı gösterilen tutum ve davranışların çalışanların adalet algılarına etki eden önemli bir unsur olduğunu ifade etmektedirler. Bu bağlamda etkileşim adaleti, örgüt içi adaletin sosyal yönünü kapsamaktadır. Bies (2001), etkileşimsel adaleti, “örgütsel prosedürler uygulanırken kişilerin maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği” olarak tanımlamıştır.

Bazı araştırmacılar (Tyler, 1988; Greenberg, 1993; Colquitt, 2001) etkileşimsel adaleti işlemsel adaletin kişilerarası yönü olarak ele almışlardır. Bazı araştırmacılar ise (Bies & Moag, 1986; Mikula, Scherer & Athenstaedt, 1998; Moorman, 1991; Cohen-Charash & Spector, 2001) etkileşimsel adaleti işlemsel adaletten ayrı bir boyutta değerlendirmişlerdir. İşlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin tek boyutta toplanıp toplanmadığı tartışmaları devam etse de genel olarak farklı iki boyut oldukları kabul edilmiştir. Çünkü yapılan çalışmalarda bu

boyutlara ilişkin korelasyonlar farklı düzeylerde. Sonuç olarak işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet birbiriyle ilişkili ancak farklı boyutlardır (Aksoy, 2017).

Bies (1987), yaptığı bir araştırmada, dürüstlük, nezaket, düzenli bilgi alışverişinde bulunma, kişi haklarına saygı gösterme ve birbirini dinleme gibi, kişiler arası tavırların, biçimsel işlemlere oranla daha fazla önem verilen kriterler olduğunu ortaya koymuştur (Ünlü Hamedoğlu & Yaman, 2015, s. 141). Moorman'a (1991) göre etkileşimsel adalet işlemsel adaletten daha önemli bir yere sahiptir. Etkileşim adaletinin yönetime ve örgüte karşı oluşturulan tutumlara doğrudan etki etmektedir. Çalışanların iletişimi adil algılamaları örgüte karşı daha olumlu tutumlara sahip olmalarını sağlar (Polat, 2007). Yöneticilerin çalışanlarına karşı saygılı ve duyarlı olması ve kararların çalışanlarla dürüstçe paylaşılması durumunda çalışanların etkileşim adaleti algıları olumlu yönde artabilir (Colquitt, 2001). Buna karşılık iletişimin adil olmadığı algısı tüm örgüte yayıldığında, örgütün verimliliği ve üretkenliği tehdit altında olacaktır (Heather & Spence, 2004, s. 355). Çünkü uygulama esnasında iletişimin adil olmadığını düşünen işgörenler daha düşük performans göstermeye ve çalışmaya yönelik olumsuz tutumlara eğilimlidir (Bies & Shapiro, 1987).

Bies ve Moag (1986), etkileşim adaleti konusunda dört ilke belirlemişlerdir. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir (Çolak & Erdost, 2004):

- a. Saygı (Karar vericiler çalışanlara karşı davranışlarda saygılı ve kibar olmalıdır.),
- b. Adalete uygunluk (Karar vericiler kararları verirken önyargılarından uzak olmalıdırlar.),
- c. Doğruluk (Karar vericiler aldattıcı davranışlardan uzak ve dürüst olmalıdırlar.),
- d. Gerekçeli Olma (Kural ve süreçler çalışanlara açıklıkla ve yeterince anlatılmalıdır.).

Etkileşim adaleti yüz yüze ilişkiyi gerektirir ve çoğu zaman çalışanlar bu adalet algısını yöneticilerinin tavır ve hareketlerinde ararlar (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007,



s. 38-39). Yöneticilerin ön yargılardan uzak olma, nezaket ve saygı, örgütteki her bireyin hakkını gözetme gibi hassasiyetlere sahip olduğunu düşünen işgörenler kişisel çıkarlarının gözetildiğini düşünerek örgüte daha fazla katkı sağlayacaktır. Sonuçta, örgütsel adalet algısında odak noktası sadece çıktılar ve kurallar değil, uygulamalar esnasında bireyler arasında yaşanan etkileşimdir (Barling & Philips, 1993).

## 2.2.Örgütsel Sessizlik

Bu bölümde; sessizlik kavramı, örgütsel sessizlik kavramı ve tarihsel gelişim süreci, örgütsel sessizliğin kuramsal temelleri, işgörenlerin sessiz kalma biçimleri, örgütsel sessizliğe neden olan faktörler ve örgütsel sessizliğin sonuçları başlıklarına yer verilmiştir.

**2.2.1.Sessizlik kavramı.** Sessizlik, kavram olarak edilgen bir hali açıklar niteliktedir. Ancak sessizlik bazen bir ileti gönderme şekli olabilir (Dyne ve diğerleri, 2003). Scott'a (1993) göre sessizlik, düşüncelerin bilinçli olarak söylenmeyip saklı tutulması durumudur. Bu bağlamda sessizlik aktif, kasıtlı ve amaçlı olabilir (Pinder & Harlos, 2001; Dyne ve diğerleri, 2003).

Sessizlik kavramına çeşitli disiplinlerde farklı anlamlar yüklenmiştir. Etik ve felsefe alanında sessizlik bilgiyi bilinçli olarak saklama olarak ele alınmakta ve ses çıkarmanın zıddı olarak düşünülmemektedir. Ahlaki çerçevede kişisel ve mesleki sırların saklı tutulmasının doğru olabileceği düşünülmektedir. Nyberg (1993) gerçeği her zaman söylemenin mantıklı ve uygun olmadığını iddia etmiştir. Bunun yerine gizleme ve bilgiyi saklamanın yüksek kalitede bireylerarası ilişki için gerekli olduğunu iddia etmiştir. Sessizlik psikoloji alanında içe dönüklük, özgüvensizlik anlamında ele alınırken sosyolojide ise toplumsal eylemsizleşme, toplumun sindirilmesi gibi anlamlar taşımaktadır. İletişim alanında ise sessizliğe olumlu bir bakış açısıyla yaklaşılmaktadır. Sosyal ilişkiler, duygular ve düşünceler kabul gören düzene göre maskelenmeksizin var olamaz. Her zaman doğrunun söylenmesi, hem gerçekçi hem de mantıklı değildir (Dyne ve diğerleri, 2003, s. 1365-1366). Sonuç olarak etik, felsefe ve

iletişim alanlarında sessizliğin sesin olmaması anlamına gelmeyip değerli ve makul karşılandığı; psikoloji ve sosyoloji alanlarında ise çoğunlukla olumsuz bir durum olarak nitelendirildiği görülmektedir.

Pinder ve Harlos'a (2001) göre sessizlik çok yaygın olarak görülmesine rağmen araştırmalarda çok az yer bulmuştur. Dyne ve diğerleri (2003), sessizliğin araştırmacılar tarafından ihmal edilmesinin iki sebebi olduğunu belirtmişlerdir:

1) Sessizlik birçok araştırmacı tarafından konuşmanın olmaması şeklinde ele alınmıştır. Konuşmanın olmadığı durumlarda davranışın da olmadığı belli değildir ve dikkat çekmez.

2) Davranışın olmaması açık ve belli davranışı çalışmaktan daha zordur.

Pinder ve Harlos (2001) sessizliğin beş tane ikili fonksiyonunun olduğunu belirtmişlerdir:

a. Sessizlik, insanları bir araya getirir veya birbirinden uzaklaştırır.

b. Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir.

c. Sessizlik, hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir.

d. Sessizlik, derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti sayılabilir.

e. Sessizlik, hem kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Örgütsel sessizlik kavramına ilişkin tanımlamalarda genellikle sessizliğin son üç fonksiyonuna odaklanılmakta ve kasıtlı, amaçlı ve aktif bir davranış olarak kabul görmektedir (Kahveci & Demirtaş, 2013a).

**2.2.2.Örgütsel sessizlik kavramı ve tarihsel gelişim süreci.** Örgütlerde sessizlik, iş görenlerin iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanabilir (Çakıcı, 2007, s. 149). Başka bir deyişle örgütsel sessizlik, örgüte ilişkin önem arz eden durumlar karşısında gerekli tepkiyi göstermeyerek, duygu ve düşüncelerin ifade

edilmemesi durumudur (Henriksen & Dayton, 2006, s. 1540). Kısaca örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel konularla ilgili konularda katkı sağlama noktasında isteksizliklerini açıklayan bir kavramdır (Dyne ve diğerleri, 2003; Morrison & Milliken; 2000; Pinder & Harlos, 2001).

Örgütsel değişim ve gelişimin önünde potansiyel bir engel olan örgütsel sessizlik çoğulcu örgütler için önemli bir tehdittir (Morrison & Milliken, 2000). Çoğulcu bir örgüt; işgörenler arasındaki farkları yansıtan, onlara değer veren ve farklı fikirlerin açıklanmasına müsaade eden örgütlerdir (Morrison & Milliken, 2000, s. 707). Çok seslilik, örgütsel değişim için güçlü bir kaynak olabileceği halde ‘işgörenler’ genellikle konuşmaya isteksizdir (Bowen & Blackmon, 2003). İşgörenler konuşmalara ya da tartışmalara sertbestçe katılmayarak fikirlerine değer verilmeyeceği ve olumsuz sonuçlara maruz kalacağı endişesi taşıyarak (Dyne ve diğerleri, 2003) sessiz kalmaktadırlar. Bu durum örgüte bağlılığı ve güveni azaltmakta, iş tatminini ve işten ayrılmaları artırmaktadır (Önal, 2015; Yalçınsoy, 2017).

Pinder ve Harlos (2001), adaletsizliğe bir yanıt olarak bireysel işgören sessizliğine odaklanmışlardır ve örgütsel sessizliği, işgörenlerin durumları değiştirebilecek potansiyele sahip olmalarına rağmen örgütsel durumlara ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri hakkında gerçek görüşlerini saklayarak paylaşmamaları olarak tanımlamışlardır. Morrison ve Milliken’e (2000) göre örgütsel sessizlik işgörenlerin potansiyel örgütsel problemler hakkında fikir ve ilgilerini gizleyebildikleri kolektif bir fenomendir. Her iki bakış açısında da aslında “fikirleri gizlemek, esirgemek” vurgulanmıştır (Dyne ve diğerleri, 2003).

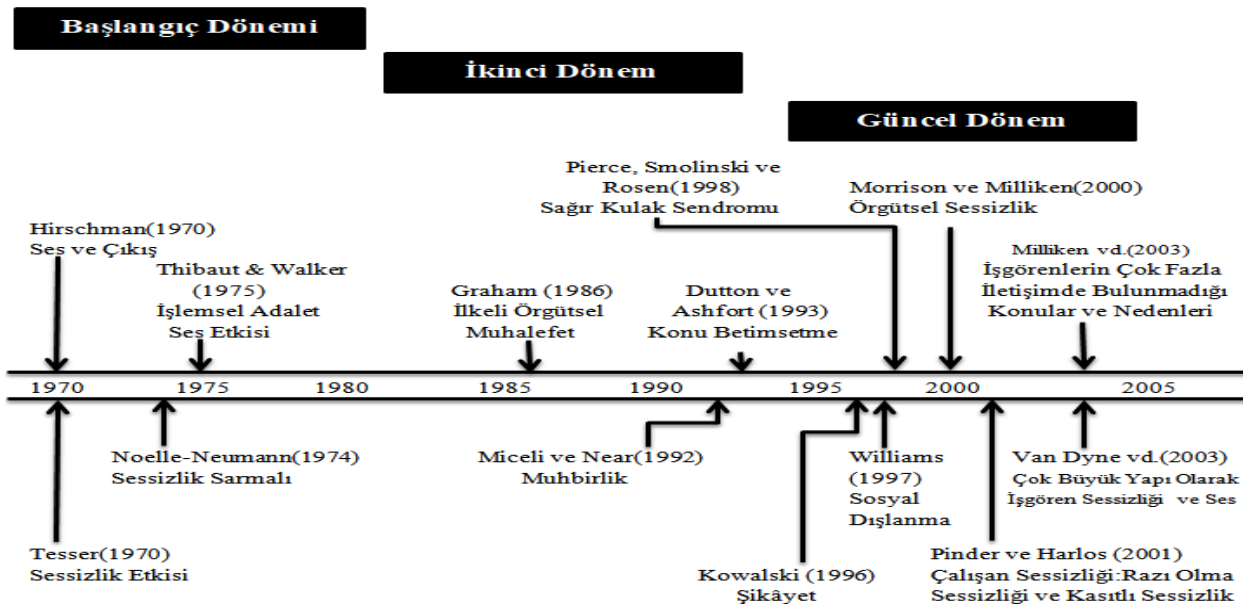
Yapılan araştırmalar işgörenlerin, açıkça konuşmayı riskli bir durum olarak değerlendirdiklerini (Morrison & Milliken, 2000; Premeaux, 2001) ve olumsuz etikleneceği endişesi ya da başka korkular taşıdıkları için (Dutton Dutton, Dukerich & Harquail,1997; Premeaux 2001; Milliken ve diğerleri, 2003) iyi bildikleri konularda dahi sessiz kaldıklarını

ortaya koymuştur. Bu durum, işgörenlerin kendilerini değersiz hissetmelerinden doğan acizlik duygusu hissetmelerine neden olabilmektedir (Detert & Edmondson, 2005). Dolayısıyla örgütsel sessizlik işgörenlerin bilgi ve yeteneklerini örgüte yeterince aktaramadıkları bir durumdur (Kaygın & Atay, 2014). Bu nedenle zor bir süreç olmasına karşın yöneticilerin, işgörenleri konuşmaya teşvik edebilmek ve yenilikçi fikirleri üretim sürecine katabilmek için işgörenlerin sessiz kalmalarının arkasındaki sebepleri doğru anlamaları ve doğru biçimde yorumlamaları gerekmektedir (Durak, 2012, s. 58). İşgörenler ‘sessiz’ kalarak örgütlerine ya da yöneticilerine birtakım mesajlar vermek istiyorlarsa bu mesajların ilgili yöneticiler tarafından doğru anlamlandırılması gerekmektedir (Yaman & Ruçlar, 2014, s. 37).

Örgütlerde ses ve sessizlikle ilgili çalışmalar incelendiğinde çalışmaların; başlangıç dönemi, ikinci dönem ve güncel dönem olmak üzere üç döneme ayrıldığı görülmektedir (Brinsfield, Edwards & Greenberg, 2009). Örgütlerdeki ses ve sessizliğe ilişkin dönemler zaman çizelgesi olarak Tablo 4’te gösterilmektedir.

Şekil 1

Örgütsel ses ve sessizliğe ilişkin zaman çizelgesi



Brinsfield ve diğerleri, 2009, s.9

Şekil 1’de görüldüğü üzere Hirschman (1970) ile başlayan birinci dönem 1980’lerin ortasına kadar devam etmektedir. İlgili dönemdeki diğer çalışmaların; ses ve sessizliğin sınıflandırılması, ses ve sessizlik etkisi ve sessizlik sarmalının analizi olarak yer aldığı görülmektedir. 1980’li yılların ortasından 2000’li yıllara kadar olan dönemde ise konuşma ve sessizlik, sorun bildirme, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme, şikâyetçi olma gibi yeni çalışmalar ile konunun kapsamı genişletilmiştir. Aynı biçimde bu dönemde örgütsel sessizlik ile ilgili ilk çalışmalar da işgörenlerin konuşması üzerine odaklanmıştır. (Yaman & Ruçlar, 2014, s. 37). Bu çalışmalar ikinci dönemi oluşturmaktadır. 1990’lı yılların sonunda çalışmalar sağır kulak sendromu ve sosyal dışlama gibi konulara yönelmiş, 2000’li yıllarda ise artarak devam etmiştir (Yaman & Ruçlar, 2014). Morrison ve Milliken’in (2000) sessizlik kavramına farklı anlamlar yüklemiştir ve sessizliği örgütsel boyutta incelemiştir. Pinder ve Harlos (2001) ise bireysel olarak işgören sessizliği üzerinde durmuştur.

**2.2.3.Örgütsel sessizliğin kuramsal temelleri.** Örgütlerde çalışanların sessiz kalma tercihlerini açıklayan çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Örgütsel sessizliğe temel oluşturan kuramlar aşağıda açıklanmıştır.

**2.2.3.1. Beklenti kuramı.** Vroom (1964) tarafından geliştirilen bu kurama göre bireyin çevreye dair algısı sergileyeceği davranışın ne şekilde olacağına etki etmektedir. 1960’lı yıllarda ortaya atılan bu yaklaşım Victor Vroom (1964) ve diğerleri (Graen, 1963; Galbraith ve Cummings, 1967; Porter ve Lawyer, 1968) tarafından çalışma ortamlarına uyarlanmış ve yaygınlaşmıştır (Hoy & Miskel, 2012). Beklenti Kuramı meslekler, işler ve yüksek fayda sağlayan çaba seviyeleri arasındaki seçenekleri tahmin edebilmek için geliştirilmiştir.

Beklenti Kuramı iki temel varsayım üzerine kuruludur: Birincisi; bireyler düşünme, mantık yürütme ve gelecek hakkında öngöründe bulunma yeteneklerini kullanarak örgütlerdeki davranışları hakkında karar verirler. İkincisi, davranışı etkilemek için kişisel değerler ve tutumlar, rol beklentileri ve örgüt kültürü gibi çevresel unsurlar ile ilişki içerisindedirler.

Beklenti kuramı bu varsayımlar üzerine üç temel kavramla kurulmuştur: beklenti, araçsallık ve değerlik (Hoy & Miskel, 2012).

*Beklenti*, bireyin zor bir işin iyi bir performansa dönüşeceğine ne kadar inandığıyla ilgilidir. Beklentideki soru şudur: Çok çalışırsam başaracak mıyım? *Araçsallık*, iyi performansın dikkat çekeceği ve ödüllendirileceği konusundaki algılanan olasılıktır. *Araçsallık* sorusu şudur: Başarırsam karşılığında ne alacağım. *Değerlik* ise bir ödülün algılanan değeri ve çekiciliğidir. İnsanlar kendi çıkarları için neyin faydalı veya önemli olduğunu düşünüyorsa o değerlidir. “Bu sonuçlardan memnun olur muyum?” sorusu değerlik kavramıyla ilgilidir (Hoy & Miskel, 2012).

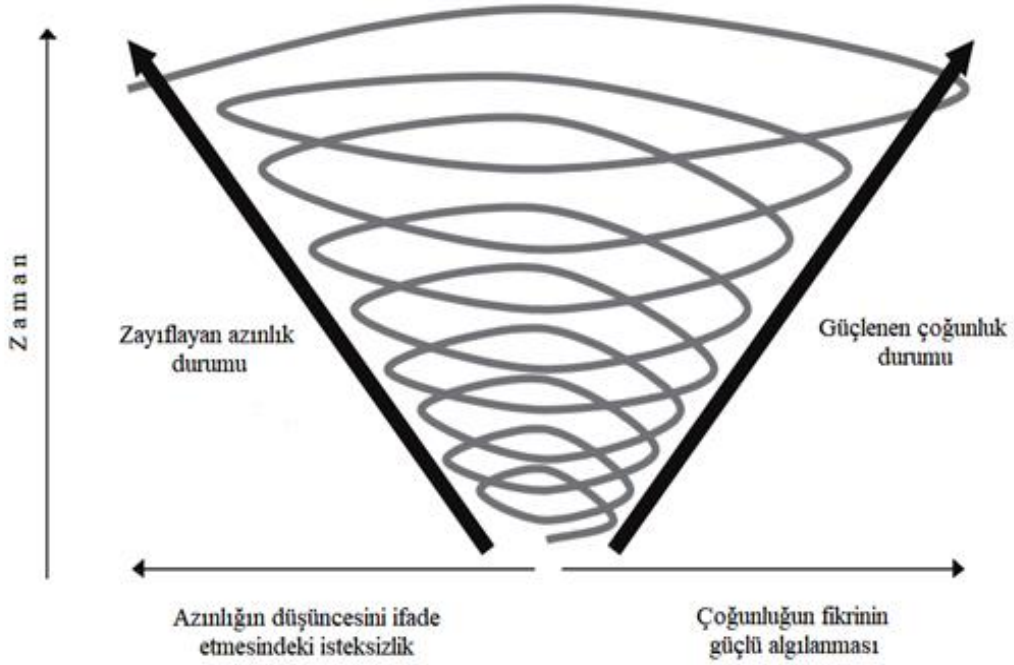
İşgören psikolojisinde çeşitli beklentilerin olduğu düşünüldüğünde sonuçların ne kadar olumlu olacağına dair algılar önemlidir. Bu bağlamda işgörenler, açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar doğurmayacağına inandıklarında açıkça konuşmayı önemsiz olarak değerlendirecek ve giderek sessizleşme davranışına yönelecektir (Çakıcı, 2007).

**2.2.3.2.Sessizlik sarmalı kuramı.** Sessizlik Sarmalı Kuramı, insanların baskın fikirleri belirlemek için çevreyi gözlemlediklerini ve azınlığın fikrinden ziyade çoğunluğun fikrini ifade ettiklerini belirtir (Bowen & Blackmon, 2003, s. 1394). Noelle-Neumann’ın (1974) geliştirdiği kurama göre birey, toplumsal baskı ya da korku nedeniyle yalnızlık duygusuna kapılma endişesiyle kendi düşüncelerine aykırı da olsa çoğunluğa katılma eğilimindedir. Başka bir ifadeyle Noelle-Neumann’ın Sessizlik Sarmalı, dışlanma (izolasyon) tehdidi ve korkusuna bir karşılık olarak insanların fikirleri hakkında açık ve dürüst olmalarını engelleyen yatay baskıları vurgular. İzolasyon korkusu, insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmalarını sağlar. Bundan dolayı bireyler, uyum göstermeyle ilgili yüksek bir farkındalık düzeyi edinmek için kişisel olarak ve medya aracılığıyla sürekli olarak kamuoyundaki ‘egemen görüşü’ değerlendirirler. Değerlendirme sonucunda birey, fikrini söyleme veya kendini sansürleme yönünde karar alır (Çakıcı, 2007, s. 153). Bireyler görüşlerinin baskın

veya yükselişte olduğunu anladıklarında fikirlerini ve tutumlarını açıklama eğilimindedirler. Aksine, fikirlerinin azınlıkta veya düşüşte olduğunu hissettiklerinde ise tedbirli davranırlar ve susarlar (Scheufele & Moy, 2000).

Şekil 2

*Sessizliğin yatay sarmalı*



*Bowen & Blackmon, 2003, s. 1397*

Şekil 2’de gösterildiği gibi Sessizlik Sarmalı’nı oluşturan unsur dışlanma korkusudur. Bu korku ile birey, diğerlerinin desteklemeyeceğini düşündüğü bir fikri açıklamaktan kaçınır ve bu, zaman içinde kendi kendini büyüten dinamik bir sessizlik süreci yaratır (Bowen & Blackmon, 2003).

Sessizlik Sarmalı süreci dört ana varsayıma ve bunları birbirine bağlayan beşinci bir varsayıma dayanır. Bu dört varsayım şunlardır:

1. Toplum, genel uzlaşmanın dışına çıkan bireyleri dışlamakla tehdit eder.
2. Bireyler sürekli dışlanma korkusu içindedirler.
3. Bireyler dışlanma korkusundan ötürü sürekli kanaat ortamlarını gözlemleyip değerlendirmeye çalışırlar.

4. Bu istatistiksel gözlemlerden çıkardığı sonuçlar, bireyin, özellikle de görüşlerini ifade etme ya da saklama (konuşma veya susma) açısından kamu içindeki davranışlar etkiler.

Beşinci varsayım bu dört varsayımı birleştirir ve buradan kamuoyunun oluşumu, korunması ve değişimine dair çıkarımlarda bulunulur (Şehitoğlu, 2010).

Örgüt içinde oluşan Sessizlik Sarmalı, örgütün değişiminin ve gelişiminin önünde büyük bir engeldir. Bilgi ve fikirlerin saklı tutulmasının, örgütün gelişimine olumsuz etki edeceği söylenebilir (Pinder & Harlos, 2001). Bowen ve Blackmon (2003) bu kuramı örgütsel bağlamda kullanarak, işgörenlerin iş arkadaşlarından destek bulmadıkça ses çıkartmayacaklarını vurgulamaktadırlar. Eğer işgörenler iş arkadaşlarından destek bulacağı inancını taşııyorsa veya ses çıkartmaya direnç olduğunu düşünüyorsa, muhtemelen dürüst olmayan bir yanıtı veya sessizliği seçeceklerdir.

**2.2.3.3. Planlı davranış kuramı.** Ajzen (1991) tarafından geliştirilen Planlı Davranış Kuramı'na göre bir davranışın şekillenmesini etkileyen unsur bireyin davranışının olası sonuçlarına ilişkin sahip olduğu inançlar, tutumlar ve bu sonuçlara dair değerlendirmesidir. Planlı Davranış Kuramı, insanların toplumsal davranışlarının belirli faktörlerin kontrolü altında olduğunu öne sürmektedir. Bu faktörlerden birincisi *davranışa ilişkin tutumlardır* ve bireyin belirtilen davranışı iyi ya da kötü olarak değerlendirmesiyle tanımlanmaktadır. Davranışsal niyetin ikinci belirleyicisi olan *öznel norm*, bir davranışı yapmak ya da yapmamak için algılanan sosyal baskıya karşılık gelmektedir. Bu kavram, kişinin belirli bir davranışı gerçekleştirme ile diğer insanlardan nasıl bir tepki göreceğine ilişkin beklentisi olarak düşünülebilir. Davranışsal niyetin son belirleyicisi olan *algılanan davranışsal kontrol*



ise bir davranışı yapmanın kişi için ne kadar kolay ya da zor olarak algılandığını ifade eder. Kişinin, söz konusu davranışı yapmasının, ne derece kendi kontrolü altında olduğuna ilişkin inancıdır (Ajzen, 1991; Kaça, Amado, Kıkıcı, Cilasin, Dağ & Leylek, 2009).

Bireyin, fikirlerini açıkça dile getirilmesine ilişkin olumlu bir değerlendirmesi, öyle davranma olasılığını artıracaktır. Eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar yaratmayacağına inanırsa öyle davranmayı az önemli olarak değerlendirecek ve bu nedenle giderek sessizleşebilecektir (Çakıcı, 2007).

İşgörenler herhangi bir davranışı göstermeden önce çevreden gelecek tepkilerin ne şekilde olacağını hesabını yaparlar. Olumlu bir tepki geleceğinin düşünülmesi davranışın gösterilme ihtimalini artıracaktır. Olumsuz bir tepki geleceği inancı oluşursa sessizlik tercih edilebilmektedir. Her iki durum da davranışın planlı bir şekilde gösterildiğini ortaya koymaktadır.

**2.2.3.4. Fayda-maliyet analizi.** Bireylerin sessizleşme veya konuşma tercihi fayda-maliyet analizine dayandırılarak da açıklanabilir. Bu yöntem daha çok ekonomik göstergelerde kullanılacağı düşüncesi oluştursa da, sosyal bilimlerde özellikle de davranış bilimleri ve psikoloji gibi alanlarda bireyin kendisi ve etrafındakilerle olan ilişkilerini değerlendirirken yararlandığı gözlemlenmiştir (Şehitoğlu, 2010, s. 58).

Bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedellerini tartarak fayda/maliyet analizi yaparlar (Çakıcı, 2007). Premeaux ve Bedeian'e (2001) göre konuşmanın sonucunda doğrudan karşılaşılabilecek bedeller bireyin zihnindeki zaman ve enerjidir. Dolaylı bedeller ise azalabilecek toplum itibarı, karşı görüşe sahip kişilerin misilleme yapma olasılığı, artan karışık fikirli ilişkilerin yaratacağı risk ve görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında kişinin psikolojisinin zarar görmesi olarak ifade edilebilir.

**2.2.3.5.Kendini uyarlama kuramı.** Kendini Uyarlama Kuramı'na göre, bireyler durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlu hale getirmek için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler (Çakıcı, 2007). Kendini uyarlama, insanların bireylerarası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Greenberg & Baron, 2003, s. 90).

Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler toplumda iyi izlenim verme adına, sosyal davranışlarını, bilinçli olarak değiştirme yeteneğine sahiptirler. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise kendi içindeki tavır, duygu, düşünce ve yargılarını yansıtma eğilimindedirler. Bu bireyler, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireylere göre daha açık konuşmaktadırlar (Premeaux & Bedeian, 2003). Çünkü kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler için kim oldukları ve nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılık önemlidir ve gerçekten düşündükleri ve hissettikleri ne ise onu ifade etmektedirler (Araz, 2005).

**2.2.4.Örgütsel sessizlik türleri.** Sessizlikle ilgili çalışmalarda sessizlik türlerinin farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir.

Subkowiak (1997), sessizliği akustik (sese dayalı) ve pragmatik (konuşmaya dayalı) olarak sınıflandırmıştır. *Akustik sessizlik*, ses dalgalarının olmaması şeklinde fiziksel alana dayanmaktadır. *Pragmatik sessizlik* ise insanla ilgili alandır ve genellikle stratejik veya araçsal amaçlarla konuşmanın olmamasını yansıtır (Pinder & Harlos, 2001, s. 338). Örneğin bazı insanlar ses çıkarmanın tehlikeli olacağını hissedersen kasıtlı olarak konuşmazlar (Morrison & Milliken, 2000). Ses, akustik sessizliğin zıddıyken; konuşma, pragmatik sessizlik olgusuna zıt bir kavramdır (Pinder & Harlos, 2001).

Bruneau (1973), kabul etmeye veya reddetmeye dayalı üç pragmatik sessizlik türü belirlemiştir: psikolinguistik, etkileşimli ve sosyokültürel sessizlik. *Psikolinguistik sessizlik*, konuşmada istenmeden yapılan hızlanmaları ve duraksamaları içerir. *Etkileşimli sessizlik*, karşılıklı konuşma esnasında çıkarım ve yargılamaları içeren, duraksamaları daha uzun süre

sürdürmek için kasıtlı olarak yapılan sessizlik türüdür. *Sosyokültürel sessizlik* ise grup veya örgütlerde resmi ilişkilerde görülen duraksamaları içeren sessizlik türüdür (Pinder & Harlos, 2001).

Pinder ve Harlos'a (2001) göre sessizlik pasif sessizlik ve kabullenici sessizlik olmak üzere iki türdür. *Pasif sessizlik*, işgörenlerin kasıtlı olarak sessiz kalmaları olarak ifade edilmektedir. Bu sessizlik türü örgütlerdeki adaletsizlikler bağlamında işgörende gelişir, rahatsız edici ve bilinçlidir. Pasif sessizlik, kişinin durumlarla uyumsuzluğunu ifade eder. Aslında durumları değiştirmek için var olan alternatiflerin farkındadır fakat olumsuz geribildirim endişesiyle sessizlik içinde kalır. Bununla beraber pasif bir sessizlik içinde olan işgörenler sessizliği oluşturan ve geliştiren durumları değiştirmek için sessizlikten vazgeçmeye hazır olmalarına rağmen korku ve endişeler nedeniyle sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Pinder & Harlos, 2001). Kabullenici sessizlik, işgörenlerin mevcut durumları kanıksamaları sonucu alternatiflerin var olduğuna ilişkin sınırlı farkındalığa sahip olmalarını ifade eder. Başka bir ifadeyle kabullenici sessizlik içerisinde olan işgörenler, pasif sessizlik içerisinde olanlara göre değişim için daha az hazır ve daha az isteklidirler. Çünkü bu işgörenler umutlarını kaybetmiş durumdadırlar. Onları harekete geçirmek (seslerini çıkarmaları gibi) pasif sessizlik davranışı gösterenleri harekete geçirmekten daha zordur. Çünkü kabullenici sessizlik türünde işgörenler mevcut durumları oldukça normal görürler. Pinder ve Harlos'ın sınıflandırdığı sessizlik türleri arasındaki farklar aşağıda Tablo 1'de gösterilmiştir:

Tablo 1

*Pasif sessizlik ve kabullenici sessizlik arasındaki farklar*

<b>Boyutlar</b>	<b>Kasıtlı Sessizlik</b>	<b>Kabullenici Sessizlik</b>
Gönüllülük	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Daha az bilinçli
Kabul	Düşük	Ortadan yükseğe doğru
Stres düzeyi	Ortadan yükseğe doğru	Düşükten ortaya doğru
Alternatiflerin farkında olma	Oldukça yüksek	Oldukça düşük

Sese eğilimli olmak	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Çıkışa eğilimli olmak	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Baskın duygular	Korku, öfke, umutsuzluk, olumsuz düşünme, depresyon	Boyun eğme

*Pinder & Harlos, 2001*

Dyne ve diğerleri (2003) çoğu birey başka bireyin davranışını “sessiz” olarak değerlendirdiğinde o bireyin aktif olarak iletişime geçmediğini ifade eder. Fakat bireylerin bilgilerini ve düşüncelerini ifade etmemeyi tercih ettiği durumlar da vardır. Sessizliğin farklı türlerde görülmesi işgörenlerin sahip oldukları çeşitli güdülerden kaynaklanmaktadır Dyne ve diğerleri (2003) örgütsel sessizliği; kabullenici sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olarak sınıflandırmışlardır.

Kabullenici sessizlik, işgörenlerin boyun eğmeye dayalı olarak fikir yorum ve bilgilerini kasıtlı olarak ifade etmemeleridir. Bu tür sessizlik içerisinde bulunan işgörenler mevcut durumlara rıza göstererek durumu değiştirmek için konuşmak dâhil hiçbir çaba sarf etmezler. Örneğin bir işgören konuşmasının faydasız olacağı ve değişime neden olmayacağı inancına sahipse örgüt yararına değişimi saylayacak fikirlerini gizleyebilir. Diğer taraftan işgören, durumu değiştirme konusunda kişisel yeteneğine ilişkin düşük özyeterlik inancına sahipse fikir ve bilgilerini kendinde tutabilir. Her iki durumda da sessizlik vazgeçmenin bir sonucudur. Kabullenici sessizlik, vazgeçme hissine bağlı olarak kasıtlı bir şekilde bilgileri gizli tutmayı içerir (Dyne ve diğerleri, 2003).

Pinder ve Harlos (2001) pasif sessizlik kavramını konuşmanın sonuçlarıyla ilgili kişisel korkulara dayalı olarak kasıtlı bir şekilde ses çıkarmama olarak tanımlamış, Morrison ve Milliken (2000) ise örgütsel sessizliğin ana faktörünün kişisel korku hissi olduğunu vurgulamışlardır. Dyne ve diğerleri (2003), bu çalışmalara dayanarak savunmacı sessizliği; korkuya dayanan, kendini korumanın bir yolu olarak fikir, bilgi ve yorumları gizleme olarak ele almaktadırlar. Savunmacı sessizlik, işgörenin kendini dış tehditlerden korumak niyetiyle gerçekleştirdikleri kasıtlı ve proaktif davranıştır. Sessizlik Etkisi savunmacı sessizliğin bir örneğidir. İnsanlar kötü haberleri vermekten çekindikleri için veya fikirlerini ifade etmenin

riskli olacağı korkusuyla sessizleşebilirler. Aynı şekilde savunmacı sessizlik, kendini korumanın bir şekli olarak hataları gizlemeyi de içermektedir (Dyne ve diğerleri, 2003).

Dyne ve diğerleri (2003), örgütsel vatandaşlık davranışları yazınından yararlanarak örgüt yararına sessizlik türünü geliştirmişlerdir. Örgüt yararına sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışlarının diğerkâmlık (özgecilik) ve yardımlaşma boyutlarına dayalı olarak işgörenlerin diğer bireyler ve örgüt yararına olması amacıyla örgüte ilişkin fikir, bilgi ve yorumlarını gizlemesi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt yararına sessizlik kasıtlı ve proaktiftir.

Örgüt yararına sessizlik iki şekilde ortaya çıkmaktadır:

- 1) İşgörenin örgütünü korumak için sessiz kalması,
- 2) İşgörenin ilişkileri korumak için sessiz kalması (Brinsfield, 2009, s. 146).

Savunmacı sessizlik türünde olduğu gibi bu sessizlik türünde de alternatiflerin farkında olma, onları düşünme ve düşüncelerin, bilgilerin bilinçli bir şekilde gizleme söz konusudur (Dyne ve diğerleri, 2003).

Park ve Keil'e (2009) göre üç tip sessizliğin olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki *bilinçli sessizliktir*. Bu sessizlik tipinde, işgörenlerin kasıtlı olarak sessiz kaldıkları, sorun ve düşünceleri hakkında konuşmadıkları görülmektedir. İkinci tip sessizlik, *defansif sessizliktir*. Bu sessizlik tipinde işgörenlerin kendi menfaatlerini korumak ve çatışma ortamı oluşturmamak için sessiz kalmayı tercih ettikleri görülür. Son sessizlik tipi ise *toplular sessizliktir*. İşgörenlerin birlikte aldıkları kararlar sonucu, fikirlerini açıklamama ve susmayı tercih etmelerini içeren sessiz kalma şeklidir (Kahveci, 2010, s. 9).

**2.2.5. İşgörenlerin sessiz kalma biçimleri.** İşgörenler sessiz kalma davranışlarını örgüt içinde çeşitli şekillerde göstermektedirler. İşgörenlerin sessiz kalma biçimleri; işgören itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme alt başlıklarında incelenebilir (Pinder & Harlos, 2001; Şehitoğlu, 2010; Tecimen, 2013; Dilek, 2014; Dal, 2017). Aşağıda işgörenlerin sessiz kalma biçimleri açıklanmıştır.

İtaat, geleneksel örgüt yapısının en önemli özelliklerinden biri itaattir. Bu tür örgütsel yapılarda güçler merkezde toplanmıştır ve farklı görüşlere veya görüş ayrılıklarına tahammülü gösterilmez. Otoriteye veya otoriteyi destekleyen kurallara itaat, sistemdeki genel bağlılığın bir gerekliliğidir (Kahveci, 2010, s. 19). İşgören itaati, adaletsiz durumlarda kabullenmeyi ve alternatifleri görmezden gelmeyi ifade eder. İtaatkâr işgörenler mevcut durumları kanıksamış durumdadırlar ve alternatif aramak için isteksizdirler. Bu nedenle işgören itaati sessizlikten daha derin bir sessizlik türüdür. Bu davranış içerisinde olan işgörenleri harekete geçirmek zordur çünkü durumların değişimi için hazır ve istekli değildirler. Motivasyonları düşük ve umudunu kaybetmiş olan bu işgörenlerin sessizliklerinin kırılması için daha çok yardım ve kışkırtma gerekmektedir (Pinder & Harlos, 2001).

Sağır kulak sendromu, örgütte işgörenlerin memnuniyetsizliklerini doğrudan ve açık bir şekilde söylemekten çekinmesiyle ilgilidir (Pinder & Harlos, 2001). Sağır kulak sendromu, işgörenlerin örgütte karşılaşılan problemleri görmezden ve duymazdan gelmelerini açıklamaktadır. Peirce ve diğerleri (1998) sağır kulak sendromunun üç faktörden meydana gelebileceğini ifade etmişlerdir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kutlay, 2012, s. 38-39):

- Yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikalar: hantal ve belirsiz bildirim prosedürleri,
- Yönetimsel gerekçeleştirme ve tepkiler: suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, değerli çalışanların sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi kronikleştiren çalışanların görmezlikten gelinmesi, mağdura misilleme yapılması,
- Örgütsel özellikler: aile işletmeleri, küçük örgütlerdeki düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonları, kırsal kesimlerdeki örgütler, erkek ağırlıklı örgütler.

Örgütlerde işgörenlerin sessiz kalma biçimlerinden bir diğeri pasif kalma ve razı olma davranışlarıdır. Bu davranışları gösteren işgörenler karşılaşılan problemleri çözmek için var

olan alternatiflerin farkındadırlar ama sessiz kalmayı tercih ederler. İşgörenlerin örgütte var olan herhangi bir adaletsizlik veya ahlaksızlık durumu karşısında pasif kalmalarının sebebi bir şeylerin değişmeyeceğine olan inançlarıdır. Yapılan araştırmalarda, bu tür sessizliğin; destekleyici, ilgisiz, geri çekilen ve anlamsız sessizlik olmak üzere dört tipi olduğu belirtilmektedir. İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak, gülümseyerek destekleyici gibi görünmek bu tiplere örnekler olarak verilebilir. İşgören, korku nedeniyle bildiği bilgiyi pasif kalarak gizlemekte ve örgütün zararına dahi olsa yanlış bilgiyi destekler gibi görünmektedir (Pinder & Harlos, 2001, s. 343).

İşgörenlerin konuşmayı riskli görmesi, örgütle ilgili konularda fikir ve alternatiflerinden bahsetmemesi sonucu oluşan sessizlik (Bildik, 2009); kendini koruma, çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde de görülebilir (Dyne ve diğerleri, 2003). Fikirlerinin değersiz olduğunu ve etki etmeyeceğini düşünen işgören, edilgen bir şekilde durumu kabullenmektedir. Bu işgörenler kendilerini var olan durumdan soyutlamakta ve bu nedenle durumu değiştirmek için fikirlerini ortaya koymak, konuşmak ya da bu yönde çaba göstermekten kaçınmaktadırlar. Bu bağlamda örgütsel sessizlik korku, tehdit, geri çekilme, kendini koruyucu mekanizmalar gibi psikososyal dinamikler içermektedir (Pinder & Harlos, 2001).

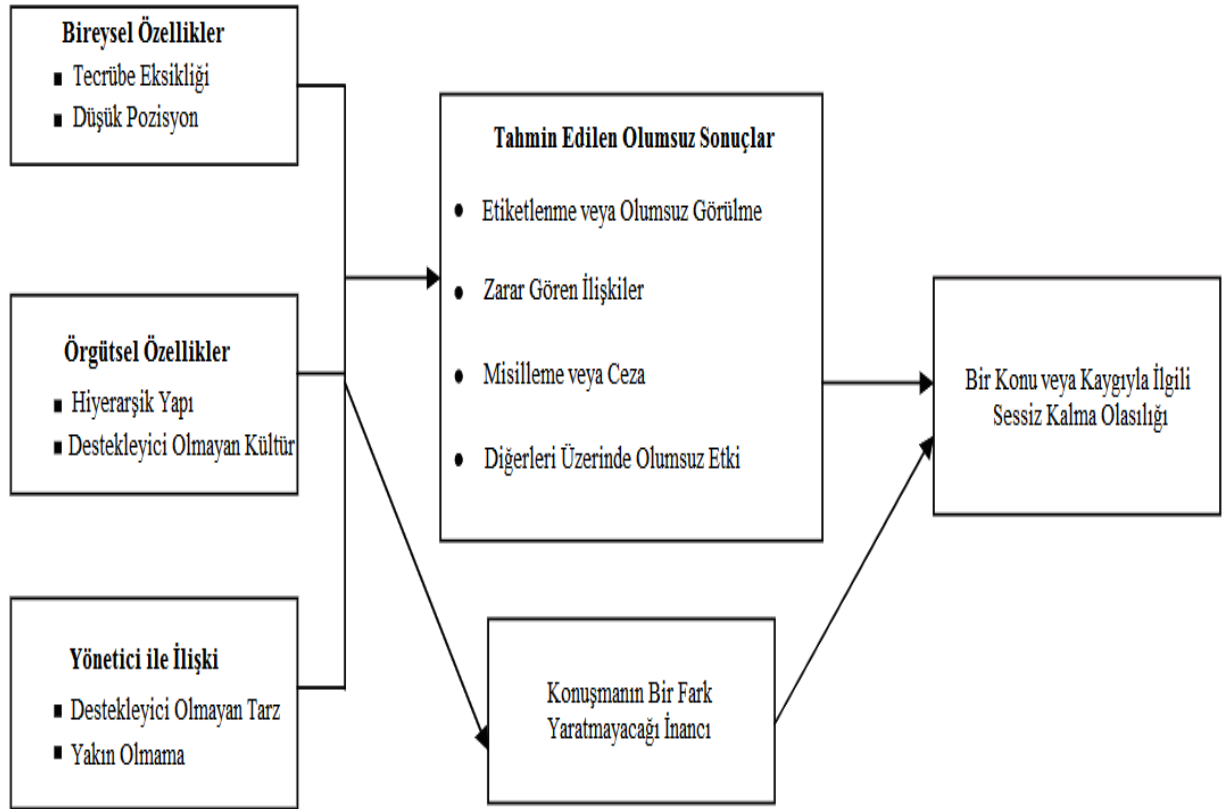
**2.2.6.Örgütsel sessizliğe neden olan faktörler.** Çalışan sessizliği herhangi bir örgütte ortaya çıkabilmektedir. Bundan dolayı çalışanların sessiz olduğu örgütler oluşmaktadır. Çalışanların sessiz kalması en az zararları onları kontrol altında tutmaktadır. Çalışanların sessiz kalmaları için birçok neden vardır (Kahveci, 2010, s. 13). Alanyazın incelendiğinde örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerin çeşitli şekillerde ele alındığı görülmektedir. Blackmon'a (2003) göre işgörenin arkadaşları tarafından desteklenip desteklenmeyeceği algısı sessizliğe yol açan önemli bir etkidir. Yapılan çalışmalarda yönetimin açıklığı ve işgören katılımı (Huang, Vliert & Vegt, 2005), örgütteki bireylerarası iklim (Edmondson & Detert, 2005),

konuşmanın riskli olacağı algısı (Premeaux & Bedeian, 2003), yöneticilere güvenilmemesi (Morrison & Milliken, 2000) gibi birçok etkenin örgütsel sessizliğe neden olduğu ifade edilmektedir.

Şekil 3'te örgütlerde sessiz kalma tercihlerini etkileyen nedenler bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörler şeklinde sınıflandırılarak açıklanmıştır:

Şekil 3

*Sessiz kalma tercihi ile ilgili bir model*



*Milliken ve diğerleri, 2003, s. 1467*

Bu nedenlerden de anlaşılacağı üzere işgörenlerin sessiz kalmayı tercih etmelerinin altında yatan ana faktörler korku ve kaygılardır. Ayrıca Milliken ve diğerlerine (2003) göre işgörenlerin sessiz kalmalarının beş temel nedeni vardır. Bu beş temel neden şunlardır:

- İşgörenlerin imajlarına zarar geleceğini düşünmeleri veya olumsuz biri olarak etiketlenme korkuları,



- İşgörenlerin ilişkilerinin zarar göreceğine ve mevcut ilişkilerini kaybedeceklerin ilişkin kaygıları,
- İşgörenlerin işini kaybetme riski ya da terfi edememe gibi cezalandırmalara ilişkin korkuları,
- İşgörenlerin bazılarının, diğerlerini olumsuz etkileme kaygısı taşımaları,
- İşgörenlerin konuştukları zaman bir fark oluşturmayacağı ya da ilgililerden cevap alamayacakları kaygısıdır.

Bu çalışmada sessizliğe neden olan faktörler bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenler başlıkları altında incelenmiştir.

**2.2.6.1. Bireysel faktörler.** Sessizliğe neden olan bireysel faktörler başlığı altında konuşmanın riskli görülmesi, yöneticilere güvenilmemesi, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler, ilişkileri zedeleme korkusu ve mobbing konularını ele alabiliriz (Kutlay, 2012; Dal, 2017).

İşgörenlerin konuşmaları sonucu oluşabilecek olumsuz tepkilerden çekinmesi veya sonucun çıkarlarına uygun düşmemesi durumunda kendini göstermektedir. İşgörenler, örgütte var olan problemler hakkında açık bir şekilde konuşmanın risk oluşturacağını düşünüp sessizliği tercih edebilmektedir. Yüksek bedel ödeneceğine ilişkin algı ve gayretlerin boşuna olacağı düşüncesi işgörenlerin bu davranışa yönelmelerine neden olmaktadır (Milliken ve diğerleri, 2003).

İşgörenlerde, kendilerinin ve diğer bireylerin görüşlerini açıkça ifade edemedikleri algısı oluşursa kendilerine değer verilmediğini düşünürler. Eğer işgörenler örgütlerinin kendilerine değer vermediklerini hissedersen örgütlerine daha az değer verirler, daha az özdeşleşirler veya örgüte daha az güvenecekler. Sisteme olan güvensizlik sonucunda oluşan sessizliğin kırılması çok zordur. Yöneticiler gerçek dönütlere ihtiyaç duysa bile işgörenler şüpheyle yaklaşma eğiliminde olmaya devam edeceklerdir (Morrison & Milliken, 2003).

Bir işgörenin örgüt içerisinde saygınlık ve güven kaybına uğraması sosyal bağların zayıflamasına neden olmaktadır. Sosyal bağları zayıflayan işgören, arkadaşlarının desteğini alamama ve işbirliği içerisinde olamama tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır. Bu durumda işgörenin örgütsel kariyeri ve mesleki performansı olumsuz yönde etkilenebilir. Örgütteki informal ilişkilerinin iyi yönde olmasını isteyen birçok işgören sorun çıkaran biri olarak etiketlenme ve olumsuz bir imaja sahip olma korkusuyla gerçekte olan düşüncelerini ifade etme yerine yerine diğer işgörenlerin istediği şekilde konuşmaktadır. İzolasyon korkusu, zamanla gelişen ve dönüşü zor olan dinamik bir süreçtir (Milliken ve diğerleri, 2003).

İşgörenlerin sessiz kalmalarına neden olan faktörlerden bir diğeri ise yaşanmış tecrübelerdir. İşgören geçmişte düşüncelerini ifade ederken olumsuz tepkiler almışsa sonraki durumlarda sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Bowen & Blackmon, 2003).

Perlow ve Repenning'e (2009) göre işgörenlerin sessiz kalmasının nedenlerinden biri de ilişkilerinin korunması gerekliliğidir. Bireyler diğer insanlarla ve özellikle yöneticilerle olan ilişkilerinin bozulmasından korktukları için sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Durak, 2012).

Mobbing, örgütlerde görülen sistematik bir dışlama yöntemidir (Leymann, 1996). Pek çok nedenden kaynaklanabileceği düşünülen yıldırma aşığılama, küçük düşürme ve prestij kaybettirme gibi davranışlara maruz bırakılarak, hedef alınan kişinin örgütten uzaklaştırılması amaçlanır (Zapf, 1999, s. 76). Örgütte yıldırma davranışına maruz kalan işgören, kendini koruma ve korkuya dayalı olarak örgütsel sessizlik davranışına yönelmektedir (Gül & Özcan, 2011; Özcan, 2011; Sarıoğlu, 2013; Daşcı, 2014).

**2.2.6.2. Örgütsel faktörler.** Örgütte işgörenlerin çoğunluğu örgütsel konularla ilgili sessizliğe büründüklerinde, örgüt içerisinde kolektif bir sessizlik hâkim olabilir (Ehtiyar & Yanardağ, 2008). Pinder ve Harlos (2001), örgütlerdeki belli durumların işgören sessizliğine

neden olup olmayacağına ilişkin sorulara cevap aramıştır. Bu kapsamda çalışmasında üç farklı kavramdan yararlanmıştır: Adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi, sağır kulak sendromu.

Pinder ve Harlos'a (2001) göre işgören sessizliği örgütteki adaletsizliklere cevap niteliğinde gelişen dinamik bir süreçtir. Harlos'a (1999) göre adil olmayan örgütlerde yoğun yönetici kontrolü, tartışmaları güçlü bir şekilde bastırma, mesleki ilişkilere insani ilişkilerden daha fazla değer verme ve rekabetçilik aracılığıyla üretime vurgu yapma gibi durumlar gözlenmektedir. Bu tür örgütlerde belirsiz otorite hiyerarşileri, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim stilleri, zayıf iletişim, kötü yürütülen performans değerlendirme ve tesadüfi karar verme gibi eylemler işgörenlerin sessiz kalmalarına neden olmaktadır. Cohen'e (1990) göre bazı örgütler sessizliği bir onay olarak yorumlama eğilimindedirler. Böylelikle hiyerarşik seviyelerden kaynaklanan güç bağımlılığı adaletsizliğin sebep olduğu sessizliğin süresini ve sıklığını artırır (Pinder & Harlos, 2001). Kısaca işgörenler konuşma cesaretlerini kıran örgütsel faktörlerle çevrelendiğinde örgütte yeterince kontrole sahip olmadıklarını düşünmekte ve bu yüzden kendi fikir ve tercihlerini ifade etmemektedirler (Lind & Tyler, 1988; Morrison & Milliken, 2000).

Sessizlik iklimi, işgörenlerin konuşma konusunda uğradıkları hayal kırıklığını veya korkularını açıklayan bir kavramdır. Morrison ve Milliken (2000) sessizlik iklimini iki inancın belirlediği örgütsel bir bağlam olarak tanımlamışlardır. Bunlar, örgütte problemler hakkında konuşmanın harcanan çabaya değmediği ve bir kişinin fikirlerini ve ilgilerini belirtmesinin tehlikeli olduğu inancıdır. Bazı örgütlerde işgörenler tarafından sessizliklerini kırma cesaretlerini azaltan tehditler algılandığında sessizlik iklimi oluşmaktadır. Bu tür örgütlerde işgörenler kolektif bir şekilde sessiz kalarak kendilerini güvende hissedebilmektedirler. Morrison ve Milliken'e (2004, s. 34) göre örgütlerde sessizlik iklimini doğuran bazı etkenler şunlardır:

1. Üst yönetimin aynı pozisyonda uzun süre çalışması

2. Üst yönetimin, çalışanların demografik özellikleriyle benzerlik ya da farklılık göstermesi
3. Kültürel geçmiş
4. Örgütsel yapı
  - a. Örgütteki pozisyonların çokluğu
  - b. Katı hiyerarşik anlayış
  - c. Yönetimin çalışanlara olan mesafesi
  - d. Yüz yüze iletişimin eksikliği
5. Üst pozisyonlara örgüt dışından atamaların yapılması

Örgütsel sessizlik iklimini kırmak kolay bir iş değildir. Örgütsel sessizliği sürdüren davranışsal döngüleri kırmak en zor kısım olabilir çünkü onlarla ilgili doğrudan gözlem ya da tartışma yapılamaz. Yöneticiler örgütleri niteleyen sessizliği engellemek için hassas ve riskli bilgiler ile öne çıkan çalışanları ödüllendirmelidir. (Karaman, 2015, s. 24).

İşgörenlerin sessiz kalma biçimleri başlığı altında da ele aldığımız sağır kulak sendromu, örgütsel norm işlevi görmektedir ve çalışanların hoşnutsuzlukları ile ilgili söylem ve şikâyetlerinin önünü kesmektedir (Pinder & Harlos, 2001). Bu bağlamda sağır kulak sendromu bir tür örgütsel hareketsizliktir.

**2.2.6.3. Yönetel faktörler.** Morrison ve Milliken (2000) örgütlerde sessizlik ikliminin oluşmasına neden olan iki faktör üzerinde durmaktadır: Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ve yöneticilerin örtük inançları. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

Yöneticilerin özellikle astlarından olumsuz dönüt alma korkuları örgütlerde sessizlik ikliminin oluşmasının önemli bir nedenidir. Bazı araştırmalara göre yöneticilerin kendileriyle ilgili olumsuz dönüt almaları sonucu kendilerini kötü durumda hissettiklerini ortaya koymaktadır (Sachs, 1982; Argon, 2015; Yalçınsoy, 2017). Bu yüzden insanlar olumsuz dönütler almaktan kaçınır, yöneticilerden gelen iletiyi görmezden gelmeye çalışabilirler.

İletiyi yanlış sayıp kabul etmeyebilirler veya kaynağın güvenilirliğine saldırıda bulunabilirler. Argyris ve Schon (1978), olumsuz dönüt korkusunun özellikle yöneticiler arasında yaygın olduğunu iddia etmiş ve yöneticilerin mahcubiyet, tehdit, kırılabilirlik veya yetersizlik hissettiklerini iddia etmişlerdir. Bu durumda yöneticiler zayıflığın açığa çıkmasına sebep olacak veya mevcut eylemlerle ilgili soruların ortaya çıkmasına sebep olabilecek her türlü bilgiden sakınma eğiliminde olacaklardır (Morrison & Milliken, 2000). Olumsuz dönütler asttan geldiğinde daha az doğru ve meşru görüldüğü ve kişinin gücünü daha çok tehdit edici görüldüğü araştırmalarda gözlenmiştir (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979; Korsgaard, Roberson & Rymph, 1998). Dolayısıyla yöneticiler güçlerini ve saygınlıklarını kaybetmemek adına işgörenlerden gelecek geri bildirimlerden korkarak onların açığa çıkmasını istememekte ve bu durum örgütün sessizleşmesine neden olmaktadır.

Örgütsel sessizliğe neden olan bir diğer yönetsel faktör yöneticilerin işgörenler hakkında sahip oldukları inançlardır. Çalışanların bencil ve güvenilmez oldukları bu tür bir inançtır. Bir örgütün üst düzey yöneticileri çalışanların bencil ve güvenilmez olduğuna inandığında onların yukarı doğru iletişimi noktasında cesaret kırıcı şekilde davranacağı düşünülmektedir. Onlar yukarıya doğru iletişimi örtük veya açıktan engelleyecek şekilde davranacaklardır. Fakat bu tür inançlar genelde bilinçli değildir (Morrison & Milliken, 2000, s. 708-710). Bir diğer örtük inanç ise örgütsel önem arz eden çoğu konu hakkında yönetimin en iyisini bildiği inancıdır. Bu durumda astlar sorgulamayan takipçi rolünü üstlenecek, yöneticiler ise kontrol edip yönlendirmelerde bulunacaktır. Bu bağlamda Redding (1985), yöneticiler arasında var olan “işgörenler ya yapmalı ya da susmalı” örtük inancına işaret etmektedir (Morrison & Milliken, 2000, s. 710). Örgütsel sessizliği tetikleyen bir diğer örtük inanç ise merkeziyetçi görüştür. Birlikte katılım ve oy birliği örgütsel sağlığın işaretleridir. Burrell ve Morgan (1979) bu inancı ayrışmanın normal görüldüğü ve tartışmanın sağlık bir şey olarak kabul edildiği çoğulcu görüşe bir tezat oluşturan merkeziyetçi görüşün bir parçası

olarak açıklamıştır. Örgütlerde merkeziyetçi görüşün yaygınlığı, grupla karar verme, strateji geliştirme ve inovasyon tartışmalarında fark edilmiştir. Karar katılımın yeterli olmaması ve çeşitli bakış açılarının ifade edilmemesi örgüt performansını olumsuz etkiler (Morrison & Milliken, 2000).

**2.2.7.Örgütsel sessizliğin sonuçları.** Örgütsel gelişim ve değişim için önemli bir engel olan sessizliğin moral bozucu etkileri birey ve örgüt için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Morrison & Milliken, 2000). Sessizlik davranışının yaygın olduğu örgütlerde tarafsızlık ve belirsizlikler (Pinder & Harlos, 2001), düşük verimlilik (Peirce, Smolinski & Rosen, 1998), işten ayrılma (Peirce ve diğerleri, 1998; Pinder & Harlos, 2001) gibi olumsuz durumlar görülmektedir.

Sessizliğin işgörenler üzerindeki olumsuz sonuçları; sorun ve endişelerin açıkça konuşmakta güçsüz olduğunun hissedilmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde görülmektedir. Ayrıca işgörenlerin bilgili oldukları konularda sessiz kalmaları onlara ızdırap verebilmekte, acizlik duygusunu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olmaktadır (Çakıcı, 2008; Küçükköylü, 2014; Ünlü, 2015; Yangın, 2015).

Sessizliğin örgütü etkileyen olumsuz sonuçları ise karar katılımının sağlanamaması sonucu değerli işgören fikirlerinin kullanılmaması, sorunların hasıraltı edilmesi, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu durumlar örgütün sağlıklı karar almasını, gelişimini ve performans artışını engellemektedir (Morrison & Milliken, 2000; Premeaux, 2001; Çakıcı, 2008).

İşgörenler olumsuz durumlar hakkında sessiz kalma eğiliminde olduklarında olumlu bilgiler örgütsel hiyerarşide aşağıdan yukarıya daha hızlı bir şekilde akacaktır. Bu durum, örgütlerdeki potansiyel problemler hakkındaki çok sayıda bilginin üst yönetime ulaşmamasına sebep olmakta ve yöneticilerin karar alırken dayanak olarak kullandıkları bilgilerde ciddi

bozulmalar meydana getirmektedir. Bu yüzden önemli konular hakkında sessizlik, örgütün hataları belirleme becerisini ve örgütsel öğrenmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. İşgören sessizliği ayrıca stres, memnuniyetsizlik, sinizm ve çalışanlar arasında anlaşmazlığa sebep olabilir. Bu sonuçlar örgütleri ciddi bir şekilde ve uzun süreli olarak etkileyecek sonuçlar doğurur.

### **2.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Bu bölümde; örgütsel vatandaşlık kavramı, örgütsel vatandaşlık davranışının kuramsal temelleri ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları başlıklar halinde açıklanmıştır.

**2.3.1.Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı.** Örgüt ve yönetim alanyazınında örgütlerde biçimsel rol davranışları (belirli kurallar çerçevesinde gösterilmesi beklenen davranışlar) ile biçimsel olmayan davranışlar (emre dayalı olmayan ve örgüte fayda sağlayan davranışlar) birbirinden ayrılmaktadır (Polat, 2007). Biçimsel rol davranışları, yönetim tarafından belirlenen gereksinimler doğrultusunda yapılması gereken davranışlardır ve örgütsel düzenin temelini oluştururlar (Başaran, 2008, s. 336). Örgütteki ödül sistemiyle tanımlanmış olan bu davranışlar işgörenler tarafından gösterilmek durumundadır. Aksi takdirde işgörenler verilecek ödüllerden mahrum kalabilir hatta işlerini kaybetme tehlikesiyle karşılaşabilirler (Demiröz, 2014).

Örgütlerin değişen koşullara ayak uydurmaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için biçimsel iş tanımlarıyla sınırlı kalmayan işgörenlere ihtiyaçları vardır (Sezgin, 2005).

Biçimsel olmayan davranışlar kapsamında ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk olarak 1930'lu yıllarda Chester Bernard tarafından ele alınmış ve "ekstra rol davranışı" olarak isimlendirilmiştir (Demirtaş, Özer, Atik & Kırbaç, 2015). Bernard'a göre işgörenler örgütsel hedefleri gerçekleştirmek ve örgütü korumak amacıyla işbirliği içinde örgüte katkı sağlamaya istekli olmalıdırlar (Çetin, 2011).

Bernard'dan sonra Katz ve Kahn (1966), iş tanımında yer almayan fazladan rol davranışlarının önemine vurgu yaparak işgörenlerin yalnızca belirlenen görevleri yerine getirdiği örgütlerin başarısız olmaya mahkûm olduklarını ifade etmişlerdir (Dipaola & Moran, 2001).

Bateman ve Organ (1983), Bernard'ın (1938) "işbirliği yapmaya isteklilik" kavramı ile Katz ve Kahn'ın (1966) "yenilikçi ve kendiliğinden gelişen davranışlar" kavramını sentezleyerek "örgütsel vatandaşlık davranışları" kavramını geliştirmişlerdir. Bateman ve Organ'a (1983) göre örgütsel vatandaşlık davranışları; ödül sisteminde yer almayan, örgütün işlevlerini yerine getirmesine katkı sağlayan, gönüllüğe dayalı davranışlardır.

Organ'a (1990) göre örgütsel vatandaşlık davranışları Bernard'ın (1938) "işbirliği yapmaya isteklilik" kavramına dayanan tek yapı değildir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla örtüşen "prososyal örgütsel davranış" ve "örgütsel katılım" gibi iki başka kavram da vardır. Brief ve Motowidlo'ya (1986) göre prososyal örgütsel davranış, kişi veya kişilerin iyiliğini artırmaya çalışan, örgütsel bağlamda yer alan her bir davranıştır. Bu tanım davranışın örgüte dolaylı olarak fayda sağlanması gerektiğine ilişkin nitelendirici bir durum ortaya koymamış ve işgörenlerin örgütte belirlenmiş rollerinin ötesinde bir şey gerektirmemiştir. Ayrıca prososyal örgütsel davranışlar, örgütün etkililiğine zararlı olsa bile işgörenin bireyler ve çalışma gruplarının iyiliğini geliştiren fazladan rol davranışlarını içermektedir. Prososyal örgütsel davranışlar yalnızca örgüte değil mesleğe, topluma ve daha büyük sosyal sisteme fayda sağlama teşebbüsüyle ilgilidir. Bu yüzden prososyal örgütsel davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını kapsayıcı bir niteliktedir. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün etkililiğini artırıcı fazladan rol davranışlarıyla sınırlıdır (Organ, 1990).

Örgütsel vatandaşlık davranışları resmi ve zorunlu rol davranışları kapsamında yer almayan katkıları temsil eder. Bu katkıların çoğu örgütsel etkililiği artırıcı niteliktedir. Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütlerin yönetiminde daha çok kaynak



sağladığını ve informal olarak yerine getirilen fonksiyonların formal mekanizmanın ortaya çıkardığı maliyetin önüne geçtiğini belirtmiştir (Organ & Konovsky, 1989).

Örgütsel vatandaşlık davranışları iş tanımının veya rolün gereklerinden değildir. Yani işgörenin örgütle olan iş sözleşmesinde açıkça belirtilmiş olan zorunluluk değil, daha çok kişisel bir seçimdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları emredilemez veya yapılması planlanan bir iş için önceden tanımlanamaz. Rol kapsamında doğrudan yer almayan bu davranışlar örgütün sosyal mekanizmasına yarar sağlayan davranışların her birini içerir. İş arkadaşına işle ilgili bir problemde yardımcı olma, şikâyetçi olmadan iş yüküne tahammül etme, zamanında ve yapıcı açıklamalar yapma, çalışma alanının temiz ve düzenli tutulmasına yardım etme, bireylerarası anlaşmazlıklardan kaynaklanan sorunları en aza indiren bir çalışma ortamı geliştirme, örgütsel kaynakları koruma ve kollama gibi davranışlar örnek olarak gösterilebilir (Bateman & Organ, 1983).

Örgütsel vatandaşlık davranışları; örgütün işleyişini engelleyen yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, çalışanların performanslarını geliştirme, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliğini arttırmayı amaçlamaktadır (Basım & Şeşen, 2006). Bu bakımdan örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün performansına katkı sağlayan (Netemeyer, Boles, McKee & McMurrian, 1997) ve bireysel başarıya olumlu etki eden (Sezgin & Kılinc, 2012) gönüllü davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları işgörenlerin yaptırımları ve resmi rol davranışlarını göz önünde bulundurmadan sergilemeyi veya sergilememeyi tercih edebilecekleri resmi olmayan katkılardan oluşur. Bu davranışlar yalnızca olumlu davranış ve katkıları değil, aynı zamanda hoşgörünün kötüye kullanılmasına, zorluklara ve ufak kırgınlıklara katlanmadaki istekliliği de içerir. İşgörenler örgütte yeterince değer görmeme gibi olumsuz durumlar

karşısında şikâyetçi olmadan, suçlamadan, tehdit etmeden, kin gütmeden dayanabildikleri ölçüde örgüte fayda sağlayabilirler (Organ, 1990).

Organ'a (1988) göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının üç temel niteliği vardır:

1. Örgütsel vatandaşlık davranışları isteğe bağlıdır. Davranışın gösterilmesi ödülü, gösterilmemesi cezayı gerektirmez.
2. Örgütsel vatandaşlık davranışları doğrudan ve açık bir şekilde iş tanımında yer almamaktadır.
3. Davranışların gösterilmesi örgütün işlevselliğini geliştirir.

### **2.3.2.Örgütsel vatandaşlık davranışının kuramsal temelleri.** İşgörenlerin

sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklayan kuramlar aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

**2.3.2.1.Sosyal mübadele kuramı.** Sosyal Mübadele Kuramı, kazanç elde etmeyi düşünen bireylerin yaptığı iyilikleri kapsamaktadır. Bu kuramı geliştiren Blau'ya (1964) göre sosyal mübadele, işgörenlerin mübadele sonucunda karşıdan almayı bekledikleri getirilerle motive olması ile ortaya çıkan ve gönüllülük esasına dayanan faaliyetlerdir (Aydın, 2017).

Sosyal mübadelede kazanç ve getiriler para ile değil, taraflar arasında karşılıklı güven ve sevgiye dayanmaktadır. (Bolat, 2008, s. 122). Ekonomik mübadele sözleşmeli bir karaktere sahiptir. Taraflar (bireysel katılımcı ve örgüt) davranışın belirlenmiş yapısı ve zamanı açısından anlaşılırlar. Tarafların sorumlulukları sınırsızdır ve güvene dayanmaz. Ayrıca ekonomik mübadelenin yapısı mal alışverişiyle sınırlıdır. Sosyal mübadele ise doğası gereği tanımlanmamış, karşılıklı bağlılığa dayanan davranışları içermektedir. (Organ, 1990). Sosyal mübadelede bir taraf diğerine fayda sağladığında diğer tarafın da aynı şekilde karşılık vermesi beklenir. Ancak bu karşılığın zamanı ve niteliği bireye bağlıdır. Bu bağlamda Sosyal Mübadele Kuramı'na göre kazanımlar pazarlık konusu yapılamaz ve kişilerin takdirine bırakılır (Gürbüz, 2006).

**2.3.2.2. Eşitlik kuramı.** Eşitlik Kuramı Adams (1965) tarafından geliştirilmiştir.

Eşitlik Kuramı, işgörenlerin kendilerini karşılaştırdıkları kişilerle girdi-çıkıtı oranlarının aynı olması durumunda kendilerine eşit davranıldığını düşüneceklerini ifade etmektedir. Bu oranlarda farklılık görüldüğünde ise adaletsiz davranıldığına inanılır (Hoy & Miskel, 2012).

Baron (1998), eşitsizlik duygularının işgörenleri olumsuz etkilediğini ve bu duygularla baş etmek için üç yöntem kullanıldığını öne sürer (Hoy & Miskel, 2012:145):

- Elde ettikleri sonuçları artırmaya çalışırlar: Yükselme veya başka bir ödül gibi yüksek faydalar elde etmeye çalışırlar.
- Ayrılmaya çalışırlar: İşi bırakır ve başka bir iş bulurlar.
- Katkılarını azaltırlar: İşlerinde daha az çaba harcarlar.

Kendisine karşı eşit davranılmadığını düşünen işgörenler örgüte olan katkılarını azaltırlar ve bir ödül beklentisinde olurlar ya da bunun aksine kendilerince bu durumu eşitleyebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışlarını esirgerler (Kamer, 2001). Greenberg'e (2000) göre adil uygulamalar örgütsel performansın kabulünü kolaylaştırmaktadır.

**2.3.2.3. Karşılıklılık kuramı.** Bu kuram, insanların birbirlerine karşı gösterdikleri davranışların karşılıklılık temeline dayandığını, insanların kendilerine iyilik yapıldığında diğer tarafa iyilik yapma zorunluluğunda hissettiklerini varsaymaktadır (Cihangiroğlu & Şahin, 2010). Karşılıklılıkta her iki tarafın da hak ve sorumlulukları büyük bir öneme sahiptir (Gouldner, 1960).

Gouldner (1960) karşılıklılık için iki evrensel ilke önermiştir. Birincisi, insanlar kendine yardım edenlere yardım etmelidir. İkinci ilke ise, insanlar kendine yardım edenlere zarar vermemelidir. Karşılıklılık ilkeleri genellikle bütün değer sisteminde ortaya konan ve etik kodlar arasında yer alan unsurlardır (Aydın, 2017, s. 553).

Çalışma ortamında işgörenler, yöneticilerden algıladıkları adil ve eşit davranış, tutum ve süreçlere Karşılıklılık Kuramı'nın gereği bir karşılık verme ihtiyacı hissedeceklerdir.

İşgörenlerin karşılık verme ihtiyacı ise örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine yol açabilecektir (Gürbüz, 2006).

**2.3.2.4.Lider-üye mübadele kuramı.** Bu yaklaşım, ilk kez Fred Fiedler tarafından “Durumsal Lider Etkinliği Kuramı” adıyla geliştirilmiştir. Dikey İkili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage) modeli olarak da bilinen Lider - Üye Mübadele Kuramı (LUMT) Dansereau, Graen ve Haga tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramın temelini lider ile astın arasındaki ilişki ve etkileşim oluşturmaktadır (Güler, 2013, s. 32). Kuram, sınırlı güç ve kaynağa sahip olan liderlerin, bu sınırlılıklardan ötürü astlarının tümüne aynı liderlik tarzıyla yaklaşmadıklarını ifade etmektedir. Dolayısıyla bu kuram, sahip olunan güç ve kaynakların astlarla geliştirilen farklı sosyal mübadele ilişkilerinde ne şekilde kullanıldığını tespit etmeye odaklanmıştır (Bolat, 2011).

Lider-üye Mübadele Kuramı’na göre işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeleri yöneticiler ve işgörenler arasındaki ilişkinin seviyesine göre değişiklik göstermektedir. Liderlerin her çalışana göre farklılaşan ilişki tarzları, işgörenler ile aralarında bir bağ oluşturmakta ve bu bağın kuvvetine göre de işgörenlerin performanslarındaki artış değişmektedir (Kaplan, 2011).

**2.3.3.Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları.** Örgütsel vatandaşlık davranışlarına her geçen yıl ilginin artmasıyla birlikte alanyazında bu kavramın boyutlarıyla ilgili fikir birliğinin sağlanamadığı görülmektedir. Podsakoff ve diğerlerinin (2000) yaptıkları tarama sonucunda örgütsel vatandaşlık boyutlarının otuz farklı formda incelendiğini gözlemlemişlerdir. Podsakoff ve diğerleri (2000) örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarını yedi başlıkta ele almışlardır.

Bateman ve Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınıflandırmasını yapabilmek için yöneticilerin memnun olduğu ancak doğrudan çalışanlardan isteyemedikleri 30 önermelik bir ölçek hazırlamışlardır. Çalışma sonucu yaptıkları sınıflamada “genel uyum”

ve “özgecilik (diğerkâmlık)” boyutlarına ulaşmışlardır. Genel uyum boyutunun adını daha sonra “vicdanlılık” olarak değıştirmişlerdir. Organ tarafından geliştirilen vatandaşlık davranışı ölçeğinin kullanıldığı araştırmaların bulgularından yola çıkarak, Graham’ın sivil erdemi, Organ’ın centilmenlik ve nezaket boyutlarının da eklenmesiyle kavramın son sınıflaması olarak kabul gören beş boyutlu sınıflama ortaya çıkmıştır (Kamer, 2001). Örgütsel vatandaşlık boyutları bu çalışmada da Organ’ın (1988) sınıflandırdığı şekliyle ele alınmıştır.

**2.3.3.1. Yardımlaşma.** Yardımlaşma, işgörenlerin işle ilgili konularda çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmeyi içerir. Yardımlaşma, örgütteki işbirliğini destekleyici davranışlardır. Böylece, örgüt içi ilişkilerde gerginlikler daha az yaşanmaktadır ve bu durum örgütsel etkinliği olumlu biçimde etkilemektedir (Polat, 2007). İşe yeni başlayan kişiye araç-gereçlerin nasıl kullanılacağını öğretme, biriken işlerle baş edebilmek için iş arkadaşına yardım etme ve ihtiyaç duyulan materyalleri iş arkadaşına getirme gibi davranışlar örnek olarak gösterilebilir (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

**2.3.3.2. Nezaket.** Nezaket davranışları, birbirleriyle etkileşim halinde olan işgörenlerin, yapılan iş ve alınan kararlarla ilgili birbirlerini haberdar etmeleri şeklinde gelişen olumlu davranışlardır (Demiröz, 2014). Bir eylemi gerçekleşmeden önce bu eylemden etkilenebilecek kişileri önceden haberdar etmek ve düşüncelerini öğrenmek, planlanan çalışmaları zamanında bildirmek gibi davranışlar örnek olarak gösterilebilir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Nezaket davranışları, bir örgütte işbirliğinin sağlanması, çatışmaların önlenmesi ve örgütün verimliliği açısından son derece önemli olan olumlu davranışları içermektedir (Podsakoff & MacKenzie, 1994).

Nezaket davranışı ve özgecilik davranışı birbirleri ile karıştırılmaktadır. Çünkü her iki davranış da yardımlaşma temeline dayanmaktadır. Özgecilik ile nezaket davranışları arasındaki en belirgin farklılık davranışın gerçekleştirildiği zamanla ilgilidir. Özgecilik davranışları problemler ortaya çıktıktan sonra veya problemin çözüm aşamasında ortaya

çıkılmaktadır. Nezaket davranışları ise; olası problemlerin önlenmesi için gösterilen geleceğe dönük davranışlardır (Çelik, 2007).

**2.3.3.3. Vicdanlılık.** İşgörenlerin düşük düzeyde gösterilmesi istenen davranışların (kaynakları koruma, dakiklik, katılım, devamlılık) ötesine geçerek beklenen daha fazlasını göstermelerini içeren davranışlardır (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Vicdanlılık, bireyin güvenilirlik, azimlilik ve planlı olma gibi kişisel nitelikleri kazanmasına katkıda bulunur. Vicdanlılık boyutu, doğrudan belirli kişilere yönelik bir davranış değildir, geniş kapsamlı organize edilmiş çabaları destekleyen yapıcı biçimdeki davranışlardır (Konovsky & Organ, 1996, s. 255).

Vicdanlılık boyutunun örgütsel etkililiğe katkısı oldukça fazladır. Ayrıca örgütün planlama, sorun çözme ve yaratıcılık gibi süreçlerini güçlendirmektedir. Devamsızlık sorunu göz önüne alındığında örgütteki devamsızlık oranının 3'ten 2'ye düşürülmesi, mesai saatleri içerisindeki devamsızlık nedeniyle oluşan kayıpların azalması ve üretimde sürekliliğin sağlanması örgütün etkililiğini arttıracaktır. Vicdanlılık davranışı ile yalnızca mevcut kaynaklar daha etkili kullanılmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütün girdi maliyetleri azaltılarak üretimin veya yatırımların gerçekleştirilmesini imkan sağlamaktadır. Benzer şekilde, işgörenlerin elektrik, su, büro malzemeleri, yakıt, para gibi kıt kaynakları gereksiz tüketmemesi, kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlayacaktır (Polat, 2007, s. 72).

**2.3.3.4. Centilmenlik.** Alanyazında sportmenlik olarak da adlandırılan bu boyut örgütteki dayanışmanın kaçınılmaz bir ürünü olan iş yükü ve sıkıntılara hoşgörü gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler durumsal sıkıntılara şikâyet etmeden, suçlamadan, tehdit etmeden, kin gütmeden dayanabildikleri ölçüde sistemin işleyişine katkı sağlayabilirler (Organ, 1990).

Podsakoff ve diğerlerine (2000) göre centilmenlik, sadece diğer işgörenlerin işi zorlaştırdığında değil, aynı zamanda bir şeyler istedikleri gibi gitmediğinde de olumlu tutumu

sürdürme durumudur. Bu davranışı gösteren işgörenler, iş arkadaşları önerilerine uymadıklarında gücenmezler ve örgüt yararı için kendi isteklerinden vazgeçme konusunda isteklidirler. Ayrıca fikirlerinin reddedilmesini kişisel bir sorun olarak algılamazlar.

**2.3.3.5.Sivil erdem.** Bu boyut Graham tarafından ortaya atılan “örgütün bir vatandaşı olarak işgörenlerin sahip oldukları sorumluluklar” tartışması sonucunda alanyazına dâhil olmuştur. Sivil erdem, örgüte bir bütün olarak yüksek düzeyde katılımı içermektedir. Bu, yönetime etkin bir şekilde katılma (toplantılara katılım, örgüt stratejileriyle ilgili fikirlerin belirtilmesi), fırsatlar ve tehditler için örgütün çevresini izleme (örgütü etkileyebilecek alanlardaki gelişmeleri takip etme), örgüt yararını gözetme (yangın tehlikeleri ve şüpheli davranışları bildirme, kapıları kilitleme) gibi alanlarda gösterilen isteklilikle ifade edilir (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

## **2.4.İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili Türkiye’de ve dünyada yapılmış araştırmalar alt başlıklar halinde verilmiştir.

**2.4.1.Örgütsel adaletle ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalar.** Örgütsel adaletle ilişkin Türkiye’de yapılan araştırmalar aşağıda belirtilmiştir.

Polat (2007), araştırmasında ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algı düzeylerini saptayarak bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Türkiye’nin yedi coğrafi bölgesinde görev yapan 1281 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının birbiri ile ilişkili ve birbirlerini etkilediği saptanmıştır. Okulun öğretmen sayısına göre büyüklüğünün örgütsel adaleti açıklamada etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel ve etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Açıköz'ün (2009) ilköğretim okulu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ve örgütsel adalet uygulamaları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yaptığı araştırmaya Düzce il merkezindeki okullarda görev yapan 728 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin en fazla işlemsel adaleti, en az ise etkileşim adaletini uyguladıkları görülmüştür. Ayrıca okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Bununla birlikte çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adaletin alt boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Karaman'ın (2009) örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmanın örneklemini İzmir-Karşıyaka'da bulunan 7 lisede görev yapan 244 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışmada, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin mesleği isteyerek seçip seçmediklerine göre farklılaştığı saptanmıştır. Bununla birlikte örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik düzeyinin diğer demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Uğurlu (2009), yaptığı araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, etik liderlik ve örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerini saptayarak aralarındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 954 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda yönetici etik liderlik davranışının okulların örgütsel adalet doğasına etki ederek öğretmenlerin okulları ile olan ilişkilerinde örgütsel bağlılık yarattığı saptanmıştır. Örgütsel adaletin, yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir yordayıcı değişken olduğu görülmüştür. Yapılan analiz sonucuna göre yöneticilerin etik liderlik davranışları esnasında örgütsel adaleti sağlamalarının öğretmenlerin bağlılıklarının temelini oluşturduğu görülmüştür.



Güzelyurt (2010), eğitim yöneticilerinin sahip olduğu değerler ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin değerleri ile örgütsel adalet algıları arasında olumlu ilişki saptanmıştır. Yöneticilerin; ilişkisel değerleri, öze ilişkin değerleri ve adalete ilişkin değerleri ile etkileşim adaleti, nüfuz adaleti ve ödül-ceza adaleti arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür.

Kazancı'nın (2010), ilköğretim kurumları yöneticilerinin sahip oldukları liderlik stilleri ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet düzeyi arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmanın örneklemini Sakarya ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan 410 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile dönüşümcü liderlik algıları arasında olumlu ve orta düzeyde, örgütsel adalet algıları ile etkileşimci liderlik algıları arasında ise olumlu ve düşük düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ile dönüşümcü liderlik becerisi arasındaki ilişki düzeyinin, etkileşimci liderlik ile olan ilişki düzeyinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Laçinoğlu, (2010) çalışmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına dair algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Sakarya ili merkez ilçesinde ilköğretim okullarında görev yapan 406 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönde ilişki olduğu saptanmıştır.

Taş (2010), sendika üyesi olan öğretmenlerin iş değerleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini 227 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin iş değerleri ve örgütsel adalet algılarına

ilişkin algılarında üye oldukları sendikalara göre farklılık olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin iş değerleri ile en yüksek ilişkiyi etkileşim adaleti alt boyutunun oluşturduğu bulunmuştur.

Acar (2011), araştırmasında okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının, beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleri ile olan ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara, Kırıkkale, Kırşehir, Mersin, Erzurum ve Batman illerinde görev yapan 309 beden eğitim öğretmeni oluşturmuştur. Araştırma sonucunda beden eğitimi öğretmenlerinin okullarına ilişkin adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte okul yöneticilerinin etik ilkelere uygun davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını arttırdığı; etik liderliğin alt boyutlarından iletişimsel etik ve davranışsal etik ile örgütsel adalet algıları arasında paralellik olduğu tespit görülmüştür.

Baş ve Şentürk (2011), araştırmalarında ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven düzeylerinin cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre karşılaştırmayı amaçlamışlardır. Araştırmaya Niğde il merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 401 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarında öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güvene ilişkin olumlu algılara sahip oldukları görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının ise mesleki kıdem değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır.

Çelik'in (2011), ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarıyla iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmaya Mersin'in merkez ilçelerinde görev yapan 254 yönetici ve 542 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticiler ile öğretmenlerin adalet algıları yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte yönetici ve öğretmenlerin dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarının anlamlı farklılık gösterdiği

saptanmıştır. Ayrıca yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu ve örgütsel adaletin yöneticilerin iş doyumlarının %11'ini, öğretmenlerin iş doyumlarının ise %18'ini açıkladığı saptanmıştır.

Dündar'ın (2011), ilköğretim okullarındaki örgütsel adalet algıları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmaya İstanbul ili Fatih ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 314 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının “çoğunlukla” düzeyinde olduğu görülmüştür. Örgütsel adaletin alt boyutlarına bakıldığında en yüksek düzeyin etkileşimsel adalet boyutunda olduğu görülmüştür. Bununla birlikte öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem ve değişkenlerine göre farklılık göstermediği; buldukları okul çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ile iş doyumunu arasında olumlu yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Ertürk (2011), yaptığı araştırmada ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel adanmışlık algıları arasındaki ilişkiyi ve bu algıların demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya 1463 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algılarının “yüksek” düzeyde olduğu; çalışılan kadro türü, okulun bulunduğu yerleşim yeri ve yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaştığı; cinsiyete göre ise farklılaşmadığı saptanmıştır. Öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile okula adanmışlıkları arasında ise orta düzeyde olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Güneş (2011), yaptığı araştırmada ilköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Ağrı ili sınırlarında bulunan okullarda görev yapan 350 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin çoğunun örgütsel adalete ilişkin olumlu görüş belirttiği saptanmıştır. Araştırmada dönüşümcü liderlikle örgütsel adalet arasında olumlu ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki; etkileşimci liderlik ile örgütsel adalet arasında olumlu yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet ile dönüşümcü liderliğin boyutları arasında ve etkileşimci liderliğin boyutları ile örgütsel adalet arasında ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım alt boyutlarının örgütsel adalet üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu saptanmıştır. Etkileşimci liderliğin ise örgütsel adalet üzerinde anlamlı yordayıcılara sahip olduğu bulunmuştur.

İmamoğlu (2011), ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi saptamak; örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemeyi amaçladığı çalışmada örneklem grubunu Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 470 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, örgütsel bağlılık alt boyutlarının “katılıyorum” düzeyinde, örgütsel adalet algıları alt boyutlarının ise “kararsızlık” düzeyinde olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık alt boyutları ile örgütsel adalet algısı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki saptanmış, en güçlü ilişkinin işlemsel adalet ile özdeşleşme alt boyutu arasında olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel adalet alt boyutlarından etkileşimsel adalete ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı diğer alt boyutların demografik değişkenlere göre farklılaşmadığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık alt boyutlarında ise uyum ve özdeşleşme boyutlarının cinsiyete göre farklılaştığı görülürken içselleştirme bağlılık boyutunda farklılık görülmemiştir. Özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Oğuz'un (2011), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmaya 200 ilköğretim okulu öğretmeni katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel adalet algılarının olumlu olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin sahip oldukları dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki saptanmıştır.

Özgan ve Bozbayındır (2011), araştırmalarında okullardaki adil olmayan uygulamaları ve etkilerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Yapılan bu nitel araştırmanın çalışma grubu Gaziantep il merkezindeki genel ve mesleki ortaöğretim okullarında görev yapan 35 öğretmenden oluşmuştur. Araştırmada yöneticilerin öğretmenlere işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet boyutlarından adil olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Adil olmayan uygulamaların öğretmenlerin; performans, iş doyumunu, bağlılık, güven, motivasyon, moral, verim ve ilişkilerini olumsuz etkilediği saptanmıştır.

Selvitopu (2011), çalışmasında ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini yordayıcılığını ve örgütsel bağlılık düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Afyonkarahisar merkez ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan 327 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda örgütsel adalet alt boyutlarının örgütsel bağlılık düzeylerini yordadığı saptanmıştır.

Yıldızhan'ın (2011), örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmaya MEB Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünde çalışan 412 personel katılmıştır. Araştırma sonuçlarında örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasında olumlu yönde bir ilişki saptanmıştır. Prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının içsel ve dışsal doyumun anlamlı yordayıcıları oldukları görülmüştür. Ayrıca çalışanların prosedürel ve etkileşimsel

adalet algılarının iş doyumu üzerinde dağıtım adaletine göre daha yüksek bir ilişki düzeyine sahip olduğu görülmüştür.

Öztuğ ve Baştaş'ın (2012) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının düzeyleri, hangi değişkenlerden etkilendiği ve örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini incelemiştir. Araştırmaya Lefkoşa'da görev yapan 225 öğretmen ve yönetici katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. En yüksek düzeyde algılanan örgütsel adalet alt boyutu ise etkileşim adalet olmuştur.

Yıldırım ve diğerleri (2012), araştırmalarında eğitim müfettiş yardımcılarının örgütsel adalet algılarının mesleki tükenmişlik düzeylerini yordama gücünü belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada evren üzerinde çalışılmış, Türkiye genelinde bulunan tüm eğitim müfettiş yardımcıları araştırmaya katılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Çırak (2013), yaptığı çalışmada Yenimahalle'de resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyini ve örgütsel adalet algı düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini saptamayı amaçlamıştır. Araştırma örneklemini Ankara ili Yenimahalle ilçesinde resmi ilköğretim okullarında görev yapan 357 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adaletin üç alt boyutuna ilişkin algıları "yüksek" düzeyde olduğu; etkileşimsel adalet alt boyutuna ilişkin algı düzeyinin işlemsel ve dağıtımsal adalet alt boyutlarına göre daha yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda dağıtımsal adalet alt boyutuna ilişkin algıların cinsiyet, kıdem ve aynı müdürle çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaştığı; işlemsel adalet alt boyutuna ilişkin algıların kıdem ve aynı müdürle çalışma süresine göre farklılık

gösterdiği; etkileşimsel adalet alt boyutunda ise aynı müdürle çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Dağlı ve diğerleri (2013), resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgütsel adalete ilişkin görüşlerini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın örneklem grubunu 550 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma bulgularında kıdem ve cinsiyet değişkeninde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin algılarında anlamlı farklılık görülmüştür. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul değişkenine göre örgütsel adalet algıları dağıtımsal ve etkileşimsel alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermiştir.

Günce'nin (2013) ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmaya Şanlıurfa ili merkezindeki okullara görev yapan 400 öğretmen katılmıştır. Araştırma analiz sonuçlarında öğretmenlerin adalet algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Örgütsel adaletin alt boyutlarına bakıldığında ise en yüksek düzeyin etkileşimsel adalet alt boyutunda olduğu saptanmıştır. Demografik değişkenlere bakıldığında cinsiyet değişkenine göre dağıtımsal adalet alt boyutunda anlamlı farklılık görülmüştür. Ayrıca örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Kılıç (2013), araştırmasında öğretmenlerin cinsiyet, çalışılan kademe ve hizmet süresi değişkenlerine göre örgütsel adalet ile ilgili algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Sinop ilinde bulunan 14 YİBO'da görev yapan 166 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Kılıç'ın (2013), lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmaya Bitlis merkez, Adilcevaz, Ahlat ve Tatvan'da liselerde görev yapan 401 yönetici ve öğretmen katılmıştır. Araştırma bulgularına göre katılımcıların örgütsel

adaletin tüm alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Ayrıca örgütsel adaletin alt boyutları ile iş doyumu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Kuru Çetin (2013), araştırmasında Türkiye’de ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin birbirlerini nasıl etkilediği ve örgütsel adalet türlerine olan algılarının belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırmanın örneklem grubunu 23 farklı il merkezinde görev yapan 284 yönetici ve 854 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin kullandıkları örgütsel etkileme taktiklerini, örgütsel adalet türlerinden en iyi dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti yordamış; yöneticilerin örgütsel etkileme taktiklerini ise örgütsel adalet türlerinden en iyi dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti yordamıştır. Demografik değişkenlere bakıldığında öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet türlerinde anlamlı farklılık saptanmıştır. Yöneticilerin ise kıdem değişkenine göre adalet türlerinde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Şamar Yılmaz’ın (2013), resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel adalet düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmaya İzmir ilinde bulunan Karşıyaka, Buca, Bornova ve Konak ilçelerinden 383 resmi ilköğretim okulu öğretmeni ve 312 özel ilköğretim okulu öğretmeni katılmıştır. Araştırma bulgularına göre resmi ve özel ilköğretim okullarında örgütsel adalet düzeyi ve örgütsel güven düzeyi arasında olumlu ve yüksek düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel alt boyutları arasında olumlu ve yüksek düzeyde bir ilişki görülmüştür.



Akgeyik (2014), araştırmasında anadolu liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 49 yönetici ve 221 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre anadolu liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algıları demografik değişkenlere göre incelendiğinde kıdem değişkenine göre işlemsel adalet boyutunda, alan değişkenine göre ise dağıtımsal adalet boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Akgüney'in (2014), eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını tespit etmek ve örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyip etkilemediğini ortaya çıkarmak amacıyla yaptığı araştırmaya İstanbul ili Sultanbeyli ilçesinde bulunan okullarda görev yapan 534 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları algılarının "yüksek" düzeyde olduğu saptanmıştır. Araştırma bulgularına göre örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının bütün alt boyutlarının birbiriyle olumlu ilişkide bulunduğu görülmüş, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinde önemli bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Ayık ve diğerleri (2014), araştırmalarında okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın örneklem grubunu Erzurum ili Palandöken ilçesinde bulunan okullarda görev yapan 282 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda örgütsel adalet ile etik liderlik boyutları arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Bahçeci'nin (2014), öğretmenlerin çalıştıkları örgüt yapısına ilişkin örgütsel adalet algıları ile okullarda yaşanan yıldırma davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmaya Konya iline bağlı üç merkez ilçede bulunan okullarda görev yapan 600 öğretmen katılmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Bal (2014), yaptığı araştırmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Manisa il merkezinde bulunan 412 ilkököl öğretmeni oluşturmuştur. Analiz sonuçlarında öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutları arasında anlamlı ilişki saptanmıştır.

Gök (2014), araştırmasında öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarını kişisel değişkenlere göre incelemiştir. Örneklem grubunu Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde bulunan resmi ilkököl ve ortaokullarda görev yapan 400 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin algılarının “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin algılarının bazı demografik değişkenlere farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında olumlu ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Kahraman (2014), yaptığı araştırmada ilkökullarda performans yönetimi uygulamalarının düzeyini, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerini ve performans yönetimi uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma kapsamında Uşak ilinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerini belirttiği 372 ölçek değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda performans yönetim sistemi uygulamalarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde olumlu doğrusal etkisinin olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla beraber öğretmenlerin etkileşim adaleti alt boyutuna ilişkin algılarının dağıtımsal ve işlemsel adaletle göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca okulda çalışan öğretmen sayısı değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel

adaletin tüm alt boyutlarına ilişkin algıları anlamlı farklılık göstermiş, mesleki kıdem değişkenine göre ise yalnızca dağıtımsal adalet alt boyutunda anlamlı farklılık görülmüştür.

Kalman ve Gedikoğlu'nun (2014), okul yöneticilerinin hesap verebilirliği ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmaya 268 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin hesap verebilirliği ve okullardaki örgütsel adalet algıları arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Kaya'nın (2014), resmi ilkokullarda görev yapan yöneticilerin görüşlerine göre sergiledikleri etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmaya Konya Merkez, Selçuklu, Karatay ve Meram ilçelerinde görev yapan 350 yönetici katılmıştır. Araştırma sonuçlarında görev türü değişkenine göre okul yöneticilerinin örgütsel adalet algıları anlamlı farklılık göstermiştir. Yöneticilerin örgütsel adaletle ilişkin algı düzeylerinin "kesinlikle katılıyorum" düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin algıları arasında olumlu ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca araştırmada etik liderliğin örgütsel adaleti orta düzeyde anlamlı olarak yordadığı görülmüştür.

Kuşci (2014), Yüzüncü Yıl Üniversitesinde görevli akademik personelin örgütsel adalet algılarını incelediği araştırmada 483 akademisyenin görüşü değerlendirilmiştir. Araştırma analiz sonuçlarına göre akademisyenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır.

Şahin'in (2014), ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel kimlik, örgütsel imaj ve örgütsel adalet algı düzeylerini ve bu algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı araştırmaya Bursa ilinde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan 623 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarında öğretmenlerin örgütsel kimlik, örgütsel imaj, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet algılarının okul türü ve okuldaki görev süresi değişkenlerine

göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Örgütsel kimlik ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Uysal (2014), yaptığı araştırmada lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı düzeylerini belirlemeyi ve algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Ankara ili Altındağ ilçesindeki genel liselerde görev yapan 635 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algılarının “kararsızım” düzeyinde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algılarına bakıldığında en yüksek düzeyin işlemsel adalet boyutunda olduğu saptanmıştır. Örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılar demografik değişkenlere göre incelendiğinde ise branş değişkeninde anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür.

Alkış ve Güngörmez’in (2015), Adıyaman’da görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ve örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmaya 345 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algılarının branş, aylık ücret, okuldaki öğretmen sayısı ve okul türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ile performans arasında olumlu ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Batman (2015), öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara ili Yenimahalle ilçesinde bulunan resmi eğitim kurumlarında görev yapan 191 okul öncesi öğretmeni oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algıları ile iş tatminleri ve alt boyutlarına ilişkin algıları arasında olumlu yönde, anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Batur (2015), yaptığı araştırmada Batman ili resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi

incelemiştir. Araştırmaya Batman ili merkezindeki resmi okullarda görev yapan 232 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte örgütsel adalet alt boyutları ile etik liderlik alt boyutları arasında anlamlı ve yüksek seviyede bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Demir (2015), okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve destek algılarının örgütsel özdeşleşme aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini 169 okul öncesi öğretmeni oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algısının örgütsel özdeşleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet ve örgütsel destek algısı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bütünleyici bir aracı rolü olduğu görülmüştür.

Deniz Turan'ın (2015), anasınıfı yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okul öncesi eğitim öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı ile ilişkisini incelemek amacıyla yaptığı araştırma kapsamında değerlendirilen ölçek sayısı 300'dür. Araştırma sonucunda okul öncesi kurum yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algısında belirgin bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

İşleyici (2015), araştırmasında öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik düzeylerini tespit etmek ve iki değişken arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya Zonguldak'ta bulundan görev yapan 474 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algılarının demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarının tamamı arasında "orta düzeyde" anlamlı ilişki bulunduğu görülmüştür.

Kasapoğlu'nun (2015), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri ile örgütsel adalet algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi ve örgütsel adalet algılarının, işe yabancılaşma düzeylerini yordayıp yordamadığını incelediği araştırmada İstanbul ilindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan 403 öğretmen örneklem grubunu oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarında öğretmenlerin örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin en yüksek "etkileşim adaleti" boyutunda olduğu görülmüştür.

Kete (2015), okul müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya Kahramanmaraş ili Türkoğlu ilçesinde görev yapan 537 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin etkileşimsel adalete ilişkin algılarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bununla birlikte okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel adalet algıları arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmenlerin adalet algılarının iş doyumunu anlamlı bir şekilde yordadığı saptanmıştır.

Meydan ve diğerleri (2015), çalışmalarında örgütsel ortamda bireylerin sessizliğinin anlaşılmasında etik değerler ve adalet algısının etkisini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırmaya Ankara'da bulunan bir kamu eğitim kurumunda görev yapan 168 kişi katılmıştır. Araştırma bulgularına göre etik değerlerin örgütsel sessizlik davranışının bir yordayıcısı olduğu ve adalet algısının bu ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu saptanmıştır.

Nergiz (2015), öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma kapsamında Kahramanmaraş ili Türkoğlu ilçesinde görev yapan 210 öğretmenin görüşleri analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı bir şekilde yordadığı saptanmıştır.

Terkeş (2015), araştırmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Kağıthane ilçesinde görev yapan 292 ortaokul öğretmeni oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına bakıldığında örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yaş ve öğretmenliğe esas öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ünlü (2015), araştırmasında ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Balıkesir ili Bandırma ilçesinde bulunan okullarda görev yapan 350 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının görev yaptıkları okul, mesleki kıdem ve algıladıkları yönetim tarzlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet alt boyutuyla örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde anlamlı ilişki; savunmacı sessizlik ile işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları arasında olumlu ve düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte korumacı sessizlik ile etkileşimsel adalet arasında da olumlu ve düşük düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Yangın'ın (2015), öğretmenlerin etkileşim adaleti, yöneticiye duyulan güven ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı araştırmanın örneklemini 625 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin etkileşim adaleti ile yöneticiye güven algıları yüksek düzey ve örgütsel sessizlik algıları orta düzey olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin duygu ve yönetici alt boyutlarında yüksek düzeyde; okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutlarında orta düzeyde algıya sahip oldukları belirlenmiştir. Öğretmenlerin etkileşim adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasında olumsuz ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca önem sırasıyla etkileşimsel adalet ve yöneticiye güven

değişkenlerinin sessizlik davranışının anlamlı yordayıcıları olduğu ve örgütsel sessizlik davranışlarındaki değişimin %17'sini açıkladıkları saptanmıştır.

Yıldız (2015), araştırmasında Konya ili Meram ilçesindeki özel anasınıfı, ilkököl ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarını incelemiştir. Araştırmanın örneklemini 330 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın etkileşimsel adalet, en düşük ortalamanın ise dağıtımsal adalet alt boyutuna ait olduğu görülmüştür. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algıları anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Kıdem değişkenine göre örgütsel adalet ile dağıtımsal ve etkileşimsel adalet alt boyutlarına ilişkin ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalamanın 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip öğretmenlere ait olduğu saptanmıştır.

Kurtulmuş ve Karabıyık (2016), öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının işe yabancılaşma düzeylerine etkisini incelemiştir. Araştırma kapsamında örneklem grubunu Diyarbakır ili resmi liselerde görevli 302 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda yaş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel adaletin algılarının örgütsel yabancılaşma düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı saptanmıştır.

Şahin ve Kavas (2016), yaptıkları araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıklarını tespit etmeyi, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada evren üzerinde çalışılmış, Afyonkarahisar ili Bayat ilçesindeki resmi okullarda görev yapan tüm öğretmenler araştırmaya katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu



görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında olumlu ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Atar (2017), sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile psikolojik şiddet algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya Kütahya ilinde merkez ilçesinde görev yapan 280 öğretmen katılmıştır. Araştırma bulgularına göre dağıtımsal adalet ile sosyal ilişkiler ve görev, işlemsel adalet ile sosyal ilişkiler alt boyutları arasında anlamlı, olumsuz yönlü çok zayıf düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Bununla birlikte işlemsel adalet ile görev, etkileşimsel adalet ile sosyal ilişkiler ve göre alt boyutları arasında anlamlı, olumsuz ve zayıf düzeyde bir ilişki görülmüştür.

Bolak ve diğerleri (2017), araştırmalarında örgütsel adalet ve çatışma yönetimi ilişkisinin belirlenmesini amaçlamışlardır. Araştırmanın örneklemini Denizli ilinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan 546 müdür, müdür yardımcı ve öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda görülen en yüksek ortalamanın örgütsel adaletin etkileşimsel adalet alt boyunda olduğu görülmüştür. Demografik değişkenlere bakıldığında cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet algılarının anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca örgütsel adalet algısının çatışma yönetimiyle olumlu ve zayıf düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Emir'in (2017), ilkököl ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmaya Uşak işi merkezinde bulunan ilkököl ve ortaokullarda görev yapan 393 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin motivasyonlarını olumlu ve orta düzeyde etkilediği görülmüştür.

Kahraman (2017), yaptığı araştırmada okul yöneticileri ile yöneticilik deneyimine sahip olan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi

bazı demografik değişkenler çerçevesinde ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Pendik ve Sancaktepe ilçelerine bağlı okullarda görev yapan 200 öğretmen ve okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticileri ile yöneticilik deneyimine sahip olan öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı farklılık saptanmıştır.

Köybaşı ve diğerlerinin (2017), öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları araştırmaya Sivas ili merkez ilçede bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 313 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Bununla birlikte örgütsel adaletin işlemsel ve dağıtımsal adalet boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin örgütsel sinizm düzeyini yordadığı saptanmıştır.

Özgür (2017), okul kültürü ve örgütsel adaletin okulun yenilikçi iklimiyle ilişkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya Eskişehir ili Tepebaşı ve Odunpazarı ilçelerinde bulunan okullarda görev yapan 726 öğretmen katılmıştır. Araştırma bulgularına göre örgütsel adaletin okulun yenilikçi iklimini anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür.

Potuk (2017), araştırmasında öğretmenlerinin mobbing algıları ile örgütsel adalet ve sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Afyonkarahisar il merkezinde bulunan resmi eğitim kurumlarında görev yapan 842 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet ve tüm alt boyutlarına ilişkin algılarının yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının ise orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin adalet algılarının düşmesinin örgütsel sessizlik düzeylerini arttırdığı bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının eğitim durumları, kurumları, kıdemleri ve cinsiyetlerine göre

farklılaştığı görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin ise yaş, eğitim durumu, kurum ve branş değişkenlerine göre farklılaştığı saptanmıştır.

Tan'ın (2017), örgütsel adalet ve okul-sanayi işbirliği ilişkisini incelemek ve bu ilişkide örgütsel vatandaşlığın aracılık rolünü anlamak amacıyla yaptığı araştırmaya İstanbul ilinde görev yapan 326 teknik öğretmen ve 27 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 353 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda meslek liselerinde görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılarının örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Örgütsel adaletle ilişkin algı düzeyleri yaş, mesleki kıdem ve görev değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Bununla birlikte teknik öğretmen ve müdür yardımcılarının genel örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Ayrıca örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasında olumlu yönlü ve anlamlı ilişki görülmüştür.

Tekin ve Akyol'un (2017), Aydın ili Efeler ilçesinde bulunan anadolu liselerinde görev yapan müdürlerin ve öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerini inceledikleri nitel araştırmaya 7 müdür ve 14 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre müdürler örgütsel adalet kavramını "örgütte tüm çalışanlara hak ettiklerini verme, herkese eşit mesafede durma, ders dağılımlarını adil olarak planlama ve mevzuata göre davranma" şeklinde tanımlamışlardır. Öğretmenler ise "eşitlik, hakkaniyet, emek harcayanın emeğine ve niteliklerine göre değer verme" olarak tanımlamışlardır. Okul müdürleri özellikle ders dağıtımını konusunda adil olduklarını belirtirken öğretmenler değerlendirme aşamasında sürecin bütünüyle adil olmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir.

Çekiç (2018), araştırmasında öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adalet ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Edirne ili merkez ilçesinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 350 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adaletle ilişkin algı

düzeyleri arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutuna ilişkin algı düzeyleri yaş ve mesleki deneyim değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Öğretmenlerin etkileşimsel adalet boyutuna ilişkin algı düzeylerinde ise mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

Yoldaş (2018), okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine etkilerinin incelenmesi ve demografik değişkenlerin etik liderlik ve örgütsel adalet algısı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu İstanbul ili Sarıyer ilçesinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 269 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür.

**2.4.2.Örgütsel sessizlik ile ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalar.** Örgütsel sessizliğe ilişkin Türkiye’de yapılan araştırmalar aşağıda belirtilmiştir.

Çakıcı’nın (2008), sessiz kalınan konular, sessizleşme nedenleri ve sessizleşmenin çalışan ve kurum açısından algılanan sonuçlarını ortaya koymak amacıyla yaptığı araştırmaya 327 akademik ve 181 idari personel katılmıştır. Araştırma sonucunda sessiz kalınan konuların; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları şeklinde toplam varyansın %69’unu açıklayan beş faktörde toplanmıştır. Sessizleşmeye neden olan hususların; yönetsel ve örgütsel hususlar, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu şeklinde toplam varyansın %62’sini açıklayan beş boyutta birleştiği görülmüştür. Sessizliğin algılanan sonuçlarının ise; performans ve sinerjiyi engelleyen, iyileşme ve gelişmeyi kısıtlayan ve çalışanı mutsuz kılan sonuçlar şeklinde toplam varyansın %61’ini açıklayan üç faktörde bir araya geldiği saptanmıştır.

Bayram (2010), akademisyenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarını saptamak amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini 315 akademisyen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin unvan, çalışma süresi, yaş ve idari görev değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Bununla birlikte örgütsel sessizliğin izolasyon alt boyutunun akademisyenler üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Kahveci'nin (2010) ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yaptığı araştırmaya Elazığ il merkezinde bulunan okullarda görev yapan 444 yönetici ve öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam alt boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları arasında olumlu yönde, anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Tülübaş (2011), üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sessizlik kalıp kalmadıklarını, hangi durumlarda sessiz kaldıklarını ve sessiz kalmalarının altında yatan nedenleri ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya 459 öğretim elemanı katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretim elemanlarının nadiren sessiz kaldıkları görülmüştür. Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumların yaş, eğitim durumu, unvan ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bununla birlikte öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kolay (2012), öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeylerini saptamak ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma örneklemini İstanbul ili Esenyurt ilçesinde

bulunan endüstri meslek liselerinde görev yapan 174 öğretmen ve 144 yönetici oluşturmuştur. Araştırma sonucunda katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin orta düzeye yakın olduğu bulunmuştur.

Kutlay'ın (2012) araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve özyeterlik düzeylerinin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmaya Akdeniz Bölgesi'ndeki üniversitelerde görev yapan 291 araştırma görevlisi katılmıştır. Araştırma sonucunda araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve özyeterlik düzeylerinin örgütsel sessizlik düzeylerine etki ettiği görülmüştür.

Nartgün ve Demirer (2012), öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve iş yaşamında yalnızlık düzeylerine yönelik görüşlerini tespit etmek, iki değişkene ilişkin görüşler arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın örneklemini Bolu ilinde bulunan Anadolu liselerinde görev yapan 102 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizliğin uysal ve savunmacı sessizlik alt boyutlarına ilişkin algıları ile iş yaşamında yalnızlığın duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık algıları arasında olumlu ve orta düzeyde ilişki saptanmıştır.

Yanık (2012), endüstri meslek lisesi ve ticaret meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin görev yaptıkları lise türüne göre örgütsel sessizlik ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde bulunan tüm resmi endüstri meslek liseleri ile ticaret meslek liselerinde görev yapan 148 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda iletişim düzeyinin arttığı örgütlerde savunmacı sessizlik davranışında azalma olduğu görülmüştür. Mesleki kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenlerin örgüt içi iletişimi daha fazla önemsendiği saptanmıştır. Ayrıca ticaret meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin endüstri meslek lisesinde görev yapanlara göre daha fazla uysal sessizlik davranışı sergiledikleri bulunmuştur.

Ateş (2013), araştırmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini, okullarda sessiz kalınan konuları, sessizleşme nedenlerini ve sessizleşmenin işgören ve örgüt açısından algılanan sonuçlarını ortaya koymayı ve bunlar arasında karşılaştırma yapmayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Kırıkkale ilinde bulunan resmi ve özel okullarda görev yapan 408 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin resmi ilköğretim okullarında görev yapanlara göre daha çok sessiz kaldıkları görülmüştür.

Karabağ Köse'nin (2013), okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmaya Çankırı il ve ilçe merkezinde ilköğretim okullarında görev yapan 1171 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ters yönlü ilişki olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte örgütsel sessizlik ile örgütsel öğrenme arasında da ters yönlü ilişki saptanmıştır.

Ruçlar (2013), yaptığı araştırmada Sakarya Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarını ortaya koymayı ve örgütsel sessizlik ile örgüt kültürü algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya 253 öğretim elemanı katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının yaş, fakülte, algılanan yönetim tarzı , yöneticiyle yüz yüze görüşme sıklığı ve yöneticiyle açıkça konuşabilme değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algıları arasında olumsuz ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel sessizlik ile örgüt kültürü alt boyutları arasında da olumsuz ve orta düzeyde, anlamlı ilişki bulunmuştur.

Sezgin Nartgün ve Kartal'ın (2013), öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizliklerini demografik değişkenlere göre belirlemek, öğretmenlerin örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi tespit

etmek amacıyla yaptıkları araştırmaya Bolu ilinde taşınmalı eğitim-öğretim yapan ortaokullarda görev yapan 90 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sessizliğin okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutları arasında olumlu ve orta düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır.

Algın'ın (2014), Ankara ilinde bulunan üç devlet üniversitesinin fen-edebiyat, eğitim ve mühendislik fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerini ve olası sonuçlarına ilişkin düşüncelerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmaya 349 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının genellikle sessiz kaldıkları görülmüştür. Bununla birlikte öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeyinin; tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkilere zarar verme korkusu alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Ayrıca öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeyleri görev süresi değişkenine göre tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Daşcı (2014), araştırmasında ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya Aksaray ili merkez ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 395 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları sergiledikçe öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin azaldığı saptanmıştır. Ayrıca yıldırmanın, örgütsel sessizlik üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Durak (2014), araştırmasında çeşitli üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ve bu nedenlerin demografik ve kurumsal faktörler açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 82 farklı üniversitede görev yapan 321 öğretim elemanı oluşturmuştur. Araştırma



sonucunda öğretim elemanlarının yöneticilerle açıkça konuşmak yerine sessiz kalma nedenlerinin mevcut durumu düzelterek yetkiye sahip olmama, konuşmanın yararlı olmadığı düşüncesi, başkalarına zarar gelmemesi ve birinin duygularını rencide etmekten kaçınma düşüncesi olduğu görülmüştür. Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri yaş ve akademik unvan değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermiştir.

Karaman'ın (2015), okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmaya Kütahya'da bulunan okullarda görev yapan 552 öğretmen katılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri orta düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri okul türü ve okulun bulunduğu yer değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sessizlik davranışları arasında orta düzeyde, anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Aydın (2015), araştırmasında örgütsel sessizliğin, okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Ankara'da bulunan resmi ilkokullarda görev yapan 473 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının, korku ve risk algısı ile bağlamsal faktörler alt boyutlarında orta düzeyde; okul yönetiminde kayırmacılığın örgütlenme, değerlendirme, koordinasyon ve planlama alt boyutlarında düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte örgütsel sessizliğin korku ve algılanan risk alt boyutunun; okul yönetiminde kayırmacılık algısının örgütlenme, değerlendirme, koordinasyon ve planlama alt boyutları ile olumlu yönlü, orta düzeyde, anlamlı olarak ilişkili olduğu görülmüştür.

Bakırhan'ın (2015), okul sessizliği ile öğretmenlerin tükenmişliği arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmanın örneklem grubunu İstanbul ili Çekmeköy ve Ümraniye ilçelerindeki okullarda görev yapan 325 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda özel okulda görev yapan öğretmenlerin resmi okullarda görev yapanlara göre daha çok sessiz kaldıkları

görülmüştür. Bununla birlikte cinsiyet değişkenine göre sessizlik davranışının farklılaştığı saptanmıştır.

Çitli (2015), araştırmasında örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya İstanbul ili Şişli ilçesinde bulunan liselerde görev yapan 288 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının katılmıyorum düzeyinde olduğu görülmüştür. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin korunmacı sessizlik alt boyutuna ilişkin algılarının anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda eksiklik alt boyutlarına ilişkin algıların anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Kahya (2015), araştırmasında işgörenlerin mesleki öz yeterlik algıları ile örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek ve her iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Bayburt Üniversitesinde görev yapan 114 akademisyenden oluşmuştur. Araştırma sonucunda İşgörenlerin mesleki öz yeterlik algısı ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında olumsuz yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Korkmaz ve Aydemir (2015), araştırmalarında örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olup olmadığını, örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın örneklemini Mersin ilinde bulunan bir kamu kuruluşunda görev yapan 172 kişi oluşturmuştur. Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf ve ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin %8'ini açıkladığı bulunmuştur. Bununla birlikte örgütsel sessizliğin izolasyon alt boyutuna ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik algısının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Özdemir (2015), yaptığı araştırmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya İstanbul ili Ümraniye ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan 360 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda göre sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları orta düzeye yakın olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik alt boyutları ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu arasında olumlu yönde, anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca korunmacı sessizlik alt boyutu ile kabullenici sessizlik boyutu ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında olumsuz yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Sevgin (2015), araştırmasında liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Eyüp ilçesinde bulunan liselerde görev yapan 260 okul yöneticisi ve öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet, branş ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Yüksel (2015), yaptığı araştırmada okul çalışanlarının örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Kocaeli ilinde bulunun ortaöğretim kurumlarında görev yapan 198 okul çalışanı oluşturmuştur. Araştırma sonucunda okul çalışanlarının düşük düzeyde örgütsel sessizliğe sahip oldukları görülmüştür. Örgütsel sessizliğin yönetsel ve örgütsel nedenler, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu alt boyutlarına ilişkin algıların toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı bulunmuştur. Ayrıca örgütsel sessizliğin izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu alt boyutlarına ilişkin algıların kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Okul çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Apak (2016), araştırmasında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya İstanbul ili Kartal ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan 257 sınıf öğretmeni katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik alt boyutuna ilişkin algılarının yüksek, kabullenici ve korumacı sessizlik alt boyutuna ilişkin algılarının ise zayıf düzeyde olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin korumacı sessizliğe ilişkin algılarının yaş değişkenine göre farklılaştığı görülmüştür.

Çakal'ın (2016), öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmanın örneklemini Tekirdağ il ve ilçe merkezlerinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan 501 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin duygu ve izolasyon alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bununla beraber öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılaştığı saptanmıştır. Ayrıca örgütsel sessizliğin okul ortamı, duygu ve izolasyon alt boyutlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaştığı görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının okuldaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı bulunmuştur. Bununla beraber öğretmenlerin örgütsel sessizliğin duygu ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarına ilişkin algılarının okuldaki çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaştığı saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ve tüm alt boyutlarına ilişkin algılarının okul türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Son olarak okul yönetimine katılım ile örgütsel sessizlik algıları arasında olumsuz ve zayıf düzeyde bir ilişki görülmüştür.

Dönmez'in (2016), örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmaya Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 454 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin izolasyon alt boyutuna ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bununla beraber idari görev değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğin geneli ve okul ortamı, yönetici ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı farklılık saptanmıştır. Sendika üyeliği değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğin okul ortamı boyutuna ilişkin algılarının anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Altınışik (2017), yaptığı araştırmada ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmaya Uşak ili merkez ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan 244 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının ekonomik durum ve TEOG ortalaması değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı gösterdiği ve özellikle örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik alt boyutunda yüksek düzeyde örgütsel sessizlik davranışın ortaya çıktığı saptanmıştır.

Balkan Akan ve Oran (2017), yaptıkları araştırmada Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarını yapmayı ve akademisyenlerin örgütsel sessizlik algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmaya Marmara Bölgesi'nde dört farklı üniversitede görev yapan 137 akademisyen katılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizlik boyutları

açısından akademisyenler arasında öne çıkan sessizlik türünün korunma amaçlı ve dış çevre kaynaklı bir sessizlik olduğu saptanmıştır.

Ceviz (2017), ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeyleri ile örgütsel sessizlik algılarını belirleyerek aralarındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma örneklem grubunu Ankara ili Çubuk ve Pursaklar ilçelerinde bulunan ortaokullarda görev yapan 355 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları orta düzeydedir. Örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutuna ilişkin algı puanlarının diğer alt boyutlara göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte örgütsel sessizliğin yönetici ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık görülmüştür. İngilizce ve Türkçe dersi öğretmenlerinin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının diğer branş öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin işle bütünleşme ve örgütsel sessizliğe ilişkin algıları arasında olumsuz ve zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Dal (2017), yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemeyi ve sessizlik düzeylerinin demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemeyi amaçlamıştır. Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi liselerde görev yapan 562 öğretmen araştırmanın örneklemine oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutlarına ilişkin algılarının orta düzeyde; duygu ve yönetici alt boyutlarında ise yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin okul ortamı alt boyutuna ilişkin algılarının cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Örgütsel sessizliğin toplamında ve izolasyon alt boyutunda ise mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Güler'in (2017), Manavgat ilçe merkezinde bulunan ortaokullarda görev yapan müdürlerin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yaptığı araştırmaya 197 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizliğin savunma amaçlı sessizlik ve kabul edilen sessizlik alt boyutlarına ilişkin algılarının katılmıyorum düzeyinde olduğu görülmüştür. Örgüt yararına sessizlik alt boyutuna ilişkin algıların ise kısmen katılıyorum düzeyinde olduğu saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin, okul yöneticilerinin etik liderliğin iklimsel etik boyutuna ilişkin görüşleriyle örgüt yararına sessizlik alt boyutuna ilişkin görüşleri arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Halis ve Adalıoğlu Ay (2017), kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmaya Kastamonu Üniversitesinde görev yapan 332 idari ve akademik personel katılmıştır. Araştırma sonucunda akademisyenlerin örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik alt boyutuna ilişkin algılarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bununla birlikte kurumsallaşma ile örgütsel sessizlik arasında olumsuz yönlü, anlamlı ilişki saptanmıştır.

Şahin ve Yalçın'ın (2017), ilkökul öğretmenlerinin demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik, seslilik ve performans arasında anlamlı farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yaptıkları araştırmaya İzmir ili Çiğli ilçesinde bulunan ilkökullarda görev yapan 200 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik alt boyutuna ilişkin algı düzeyleri ile savunma amaçlı sessizlik arasında olumlu ve düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca örgüt yararına sessizlik ile performans arasında olumlu ve düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Uçar (2017), öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek ve öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin çeşitli demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin sessizlik

algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin kabullenici ve savunmacı sessizlik alt boyutlarına ilişkin algılarının az, korumacı sessizlik alt boyutuna ilişkin algıları ise çok düzeyinde olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel sessizliğin savunmacı sessizlik alt boyutuna ilişkin algılarının okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Yıldırım ve Çarıkçı (2017), mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini demografik değişkenlere göre incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmaya Isparta il merkezinde bulunan kurumlarda görev yapan 275 öğretmen ve 23 eğitim yöneticisi katılmıştır. Araştırma sonucunda eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algıları orta düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel sessizlik düzeylerinin medeni durum, yaş grubu ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Eryılmaz Ballı'nın (2018), okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının okullarda görülen örgütsel sessizliği yordama düzeyini tespit etmek amacıyla yaptığı araştırmaya Isparta il merkezindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan 414 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Ayrıca korumacı sessizlik ve kabullenici sessizlik alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasında yüksek, olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Gencer (2018), yaptığı araştırmada okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarının öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ve örgütsel sosyalleşmelerine etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini Burdur il merkezinde görev yapan 468 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin alt



boyutlarına ilişkin algı düzeylerine bakıldığında en yüksek düzeyin prososyal sessizlik boyutunda, en düşük düzeyin savunma sessizliği boyutunda olduğu saptanmıştır.

Zengin'in (2018), öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin mizah tarzlarının örgütsel sessizliğe etkisini incelemek amacıyla yaptığı araştırmaya İstanbul ili Beşiktaş ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan 305 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik eğilimi göstermelerinin sebebinin en çok yönetici alt boyutu, en az ise öğretmen boyutu olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin reddedici mizah tarzının örgütsel sessizliğin öğretmen ve ortam boyutları için yordayıcı olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin alaycı mizah tarzının ise örgütsel sessizliğin öğretmen boyutu için yordayıcı olduğu saptanmıştır.

Demir ve Cömert'in (2019) ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmaya Malatya ili Yeşilyurt ilçesinde görev yapan 232 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte öğretmenlerin sessizlik algılarının okul ortamı ve sessizliğin kaynağı alt boyutunda orta düzeyde; duygu, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında ise yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik algılarının; cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

**2.4.3.Örgütsel vatandaşlık ile ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalar.** Örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin Türkiye’de yapılan araştırmalar aşağıda belirtilmiştir.

Karagöz (2007), araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanma ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Bursa ilinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 322 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları eğitim

durumu, yaş, kıdem ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Aktaş (2008), öğretmenlerde denetim odağı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini Uşak il merkezinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 320 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda iç denetim odaklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları arasında orta düzeyde anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Aktay (2008), araştırmasında yönetici ve öğretmenlerin değer tercihleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmaya İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan 252 yönetici ve öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının vicdanlılık alt boyutuna ilişkin algıların cinsiyet ve kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları geneli ile gönüllülük, vicdanlılık ve sportmenlik alt boyutuna ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre farklılaştığı görülmüştür. Bununla beraber yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığın geneline ilişkin algıları ile gönüllülük ve vicdanlılık alt boyutlarına ilişkin algılarının okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılaştığı bulunmuştur. Ayrıca ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin değer tercihleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında gönüllülük, özdenetim, uyum ve güvenilirlik alt boyutları dışında tüm alt boyutlar arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Buluç'un (2008), ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı araştırmaya Anakara ilinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan 215 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel sağlığın yönetsel ve teknik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının katılıyorum düzeyinde olduğu görülmüştür.

Karaman ve diğerleri (2008), ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre ilköğretim okullarında örgütsel vatandaşlık davranışları ile okulun örgüt yapısındaki bürokratikleşme derecesi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın örneklemini Uşak'ta bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 538 öğretmenden oluşmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturduğu görülmüştür. Ayrıca bürokrasinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının bütün boyutlarını etkilediği saptanmıştır.

Altunbaş'ın (2009), öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve çalışma değerlerini incelediği araştırmaya Ankara ili Altındağ ilçesinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 336 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Özer (2009), yaptığı araştırmada Nevşehir il merkezi, merkeze bağlı kasaba ve köylerde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin lider davranış biçimlerini algılama düzeylerini ve örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme eğilimlerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 349 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda dönüşümcü ve sürdürümcü lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının tüm boyutları arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca serbestlik tanıyan lider davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik ve sivil erdem alt boyutları arasında olumlu yönde bir ilişki saptanmıştır. Araştırmada sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde olduğu saptanmıştır. Bununla beraber mesleki

kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarında anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur.

Öztürk'ün (2009), örgütsel ahlaki iklimi örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmaya İstanbul ili Şişli ilçesinde bulunan resmi ve özel okullarda görev yapan 119 okul yöneticisi katılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının unvan, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, yöneticilikteki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık ve etik iklim alt boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Yarım'ın (2009), ortaöğretim kurumlarında görev yapan branş öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerini demografik değişkenlere göre tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmaya İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde bulunan resmi liselerde görev yapan 270 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının medeni durum ve branş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Yıldırım (2009), sınıf öğretmenlerinin istihdam biçimlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışları algılarını birtakım demografik değişkenlere göre incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya Sakarya ilinde görev yapan 400 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda kadrolu, sözleşmeli, ücretli sınıf öğretmenlerinin örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algılarının “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Kadrolu ve sözleşmeli sınıf öğretmenlerinin sivil erdem alt boyutuna ilişkin algılarının “katılıyorum” düzeyinde olduğu, ücretli sınıf öğretmenlerinin ise “kararsızım” düzeyinde olduğu saptanmıştır. Ayrıca kadrolu erkek sınıf öğretmenlerinin sivil erdem ve sportmenlik alt

boyutuna ilişkin algılarının kadrolu kadın sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Yılmaz (2009), özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşlerini ve bu görüşler arasında ilişki olup olmadığını incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini Kütahya il merkezinde bulunan özel dersanelerde görev yapan 200 öğretmenden oluşmuştur. Araştırma sonucunda özel dersane öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Çelik'in (2010), okul yöneticilerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmaya Konya ili merkez ilçelerinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan 711 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin okul türü değişkenine göre yardımlaşma ve vicdanlılık alt boyutlarında farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri ile okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergilemeleri arasında tüm alt boyutlarda orta düzeyde, olumlu yönde, anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Çimili Gök (2010), yaptığı araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stiline öğretmenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Antalya ili merkez ilçesinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 839 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının vicdanlılık alt boyutunun diğer boyutlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının; cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenlerine göre

farklılaştığı saptanmıştır. Ayrıca liderlik stillerinden dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri üzerinde daha etkili olduğu bulunmuştur.

Durdu (2010), araştırmasında eğitim denetçilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya İstanbul ilinde görev yapan 338 eğitim denetçisinin tamamı katılmıştır. Araştırma sonucunda eğitim denetçilerinin mesleki tükenmişliğin duygusal tükenme alt boyutuna ilişkin algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının yurttaşlık, kişisel gelişim ve örgüte sadakat duyma alt boyutlarına ilişkin algıları arasında olumsuz yönlü bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca eğitim denetçilerinin mesleki tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutuna ilişkin algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının kişisel gelişim ve iç tutarlılık alt boyutlarına ilişkin algıları arasında olumsuz yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Eres (2010), araştırmasında mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan mesleki ve teknik liselerde görev yapan 651 öğretmenden oluşmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin algılarına göre örgütsel vatandaşlığın diğerkâmlık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik alt boyutlarına ilişkin davranışları nadiren gösterdikleri; vicdanlılık alt boyutuna ilişkin davranışları hiç göstermedikleri saptanmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığa ilişkin algılarının cinsiyet, eğitim durumu, okul türü, kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Özdemir (2010), araştırmasında ilköğretim okullarında algılanan yönetici desteğinin ve bireyciliğe karşı ortaklaşa davranışçılığa ilişkin örgütsel değerlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara ilinde bulunan ilköğretim okullardan görev yapan 172 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları algılarının yüksek düzeyde olduğu

görülmüştür. Bununla birlikte algılanan yönetici desteği ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları arasında olumlu ve zayıf düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır.

Yılmaz'ın (2010), kamu ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşlerini demografik değişkenlere göre belirlemek amacıyla yaptığı araştırmanın örneklemini Kütahya il merkezinde görev yapan 286 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, branş, yaş ve kıdem değişkenlerine göre farklılaştığı saptanmıştır.

Alğan (2011), Bolu ili merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile problem çözme becerilerine yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini 373 ilköğretim öğretmeni ve 51 yönetici oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının tamamen katılıyorum düzeyinde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşlerinin yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, okuldaki görev süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Örgütsel vatandaşlığın alt boyutları incelendiğinde yaş değişkenine göre sportmenlik alt boyutunda, cinsiyet değişkenine göre fedakarlık, üyelik erdemi, sportmenlik alt boyutunda, görev süresi değişkenine göre nezaket ve üyelik alt boyutlarında anlamlı farklılık saptanmıştır.

Arlı'nın (2011), öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını örgüt kültürü algıları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelediği araştırmaya İzmir ili Buca, Bornova, Karşıyaka ve Konak ilçelerinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan 871 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Çetin (2011), araştırmasında ilköğretim okul müdürlerinin okul yönetiminde gösterdikleri liderlik stillerinin ve müdür-öğretmen etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel

vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Ankara ili Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak ve Yenimahalle ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 659 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlikleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Gökmen (2011), yaptığı araştırmada Niğde il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını hangi sıklıkla sergiledikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının okul üzerindeki etkisine ilişkin algılarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemi Niğde il merkezinde bulunan ilköğretim kurumlarında görev yapan 316 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları orta düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşlerinin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının okul etkililiği açısından önemine ilişkin algılarının “önemli” düzeyinde olduğu saptanmıştır.

Karakaşoğlu (2011), yaptığı araştırmada ilköğretim okul müdürlerinin yönetsel tarzları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Uşak'taki ilköğretim okullarında görev yapan 290 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik, erdemlilik, vicdanlılık ve sportmenlik alt boyutuna ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin yönetsel tarzları ile



öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve tükenmişlik düzeylerinin yakından ilişkili olduğu saptanmıştır.

Korkmaz'ın (2011), Malatya ili kent merkezi ve kırsal alanda görev yapan ilköğretim okulları öğretmenlerinin belli değişkenlere göre örgütsel vatandaşlık algılarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmaya Malatya ili sınırlarında bulunan ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan 927 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Okul düzeyi değişkenine göre ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerinin yardımseverlik ve nezaket alt boyutlarında anlamlı farklılık oluşturduğu saptanmıştır.

Köprülü (2011), İstanbul ili Maltepe ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu İstanbul ili Maltepe ilçesinde görev yapan 447 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının çok yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının; vicdanlılık alt boyutuna ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre, özgecilik ve sivil erdem alt boyutuna ilişkin algılarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları algılarının anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Uslu (2011), araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarını betimlemeyi ve ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel iletişim algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmaya Manisa ili merkez ilçesinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 548 öğretmen katılmıştır. Araştırma

sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre yardımseverlik, gönüllülük ve vicdanlılık alt boyutlarında; cinsiyet değişkenine göre kendini geliştirme ve gönüllülük alt boyutlarında; meslekteki çalışma süresi değişkenine göre yardımseverlik, gönüllülük ve vicdanlılık alt boyutlarında; kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre yardımseverlik alt boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Şanlı Bulut'un (2011), ilköğretim okullarındaki performans yönetimi uygulamaları ile yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı araştırmaya Sakarya ilinde görev yapan 470 öğretmen ve 68 yönetici katılmıştır. Araştırma sonucunda performans yönetimi uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığın centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı görülmüştür. Bununla birlikte branş öğretmenlerinin yardımlaşma, vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarına ilişkin algılarının sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Yancı (2011), yaptığı araştırmada Şanlıurfa ili merkez ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin duygusal zekâ düzeylerini, örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme düzeylerini ve duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya Şanlıurfa ili merkez ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan 304 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının; yaş değişkenine göre sivil erdem alt boyutunda, medeni durum değişkenine göre centilmenlik alt boyutunda, mesleki kıdem değişkenine göre

vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarında, okuldaki hizmet süresi değişkenine göre yardımlaşma ve sivil erdem alt boyutlarında anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca ortaöğretim okulu öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları arasında olumlu yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Zengin'in (2011), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki güven düzeyi ile vatandaşlık davranışlarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmaya Van il ve ilçe merkezlerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 401 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının büyük ölçüde katılıyorum düzeyinde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin özgecilik alt boyutuna ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı bulunmuştur. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığın geneli ve alt boyutlarına ilişkin algılarının kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel güven arasında olumlu ve orta düzeyde, anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Büyüközkan (2012), yaptığı araştırmada ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya Mersin ili merkez ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 1699 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile tükenmişlikleri arasında ters yönde bir ilişki saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyet, yaş, kıdem ve kadro değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür.

Dündar (2012), yaptığı araştırmada öğretmenlerin sahip olduğu değerler ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Ankara ili Keçiören ilçesinde bulunan okullarda görev yapan 407 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin sahip olduğu değerler ile örgütsel

vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönlü anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına ilişkin algılarında en yüksek düzeyin nezaket boyutunda olduğu görülmüştür.

Ersözlü'nün (2012), ilköğretim okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmanın örneklemini Tokat ilinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 218 okul yöneticisi ve 827 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, onların iş doyum düzeylerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı şekilde yordadığı saptanmıştır. Ayrıca iş doyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık arasında kısmi ara yordayıcı olduğu saptanmıştır.

Özdemir Demirel (2012), araştırmasında okul müdürlerinin güç kaynaklarını kullanma stilleri ve müdür desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara'da bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 450 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının katılıyorum düzeyinde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Tan'ın (2012), ilköğretim okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmanın örneklemini Elazığ ilinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 822 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının katılıyorum düzeyinde olduğu

bulunmuştur. Ayrıca iş doyumunu ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlığın ara yordayıcı olduğu görülmüştür.

Uslu ve Balcı (2012), ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenerek hangilerinin anlamlı farklılıklar oluşturduğunun belirlenmesi ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel iletişim algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın örneklemini Manisa ilinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 548 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel iletişim algıları arasında olumlu yönde, anlamlı ilişki saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve kendini geliştirme, yardımseverlik, vicdanlılık, sportmenlik alt boyutlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yardımseverlik, kendini geliştirme, gönüllülük, sportmenlik ve vicdanlılık alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin meslekteki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturduğu saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yardımseverlik, gönüllülük, sportmenlik ve vicdanlılık alt boyutlarına ilişkin algılarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur.

Yılmaz (2012), ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini Kütahya il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan 308 öğretmenden oluşmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile örgütsel

vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları arasında orta düzeyde, olumlu yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Akkaş Baysal (2013), ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini Afyonkarahisar’da bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 432 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik alt boyutunda eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık saptanmıştır. Ayrıca ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Bostancı (2013), yaptığı araştırmada ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının paylaşılan liderliğin gerçekleşmesini yordama düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Zonguldak ilinde görev yapan 364 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile paylaşılan liderliğin gerçekleşme durumu arasında olumlu yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Günbayı ve diğerlerinin (2013), ilköğretim okulu müdürlerinin destekleyici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmaya Ankara ili Yenimahalle ilçesinde bulunan resmi okullarda görevli 229 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda müdür desteği ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarına ilişkin algılarında en yüksek düzeyin vicdanlılık, en az düzeyin sivil erdem boyutunda olduğu görülmüştür. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yardımlaşma ve centilmenlik alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık

davranışlarına ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.

Kubilay Baykal (2013), yaptığı araştırmada liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile okul iklim algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya İstanbul ili Üsküdar ilçesinde bulunan liselerde görev yapan 350 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları algısına sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının nezaket alt boyutuna ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının özgecilik, nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık alt boyutlarına ilişkin algılarının okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı bulunmuştur.

Alanoğlu'nun (2014), liselerde görev yapmakta olan yönetici ve öğretmen görüşlerine göre liselerin örgütsel öğrenme düzeyleri, yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeleri ve liselerin etkili okul özellikleri göstermeleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı araştırmaya Diyarbakır il merkezinde eğitim veren ortaöğretim kurumlarında görev yapan 713 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerine ilişkin algıları vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarında yüksek, özgecilik alt boyutunda ise orta düzeydedir. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Bıyık (2014), duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Tokat il merkezinde bulunan okullarda görev yapan 598 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları arasında olumlu yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel

vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyet, yaş, medeni durum ve hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Çağlayan (2014), yaptığı çalışmada öğretmen elemanlarının örgütsel adalete ilişkin algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın örneklem grubunu İzmir ilinde bulunan bir üniversitede görev yapan 154 öğretmen elemanı oluşturmuştur. Çalışma sonucunda öğretmen elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyet ve mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Öğretmen elemanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönde, anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca öğretmen elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşlerinin kesinlikle katılıyorum düzeyinde olduğu bulunmuştur.

Demir (2014), çalışmasında okul yöneticilerinin güç kullanımını ve kullandığı güç türünü, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile bu davranışların alt boyutlarının düzeyini nitel ve nicel olarak betimlemeyi amaçlamıştır. Çalışmaya Sivas ilinde görev yapmakta olan 212 öğretmen nicel kısım için, 20 öğretmen ise nitel kısım için katılmıştır. Çalışma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının sivil erdem, yardımlaşma ve centilmenlik alt boyutlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde, vicdanlılık alt boyutuna ilişkin algılarının ise oldukça yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Ayrıca yönetici güç kullanımını ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ve zayıf düzeyde, anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Demiröz (2014), yaptığı çalışmada resmi ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici algıları ve öğretmenlerin örgütsel imaj algıları ile öğrencilerin okul başarıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini Ankara ili Altındağ, Çankaya, Etimesgut,



Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle ilçelerinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan 305 yönetici ve 533 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığa ilişkin algılarının genellikle düzeyinde olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerine yönelik algılarının cinsiyet, kıdem ve buldukları okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri arttıkça öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının öğrenci başarıları üzerindeki etkileri de olumlu yönde arttığı saptanmıştır.

Duyurucu'nun (2014), sınıf öğretmenlerinde tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı araştırmaya Ankara ili Keçiören ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 200 ilkokul öğretmeni katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutlarına ilişkin algıların yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve yardımseverlik, erdemlilik, vicdanlılık alt boyutlarına ilişkin algıların kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin tükenmişlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları arasında olumsuz düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kılıç (2014), etik liderliğin etik kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Konya il merkez ilçelerinde bulunan okullarda görev yapan 334 yönetici oluşturmuştur. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı ve etik kültür davranışının örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönlü ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.

Kurtulmuş (2014), ortaöğretim kurumlarında farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Diyarbakır il genelinde bulunan anadolu

liselerinde görev yapan 464 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının okulun yerleşim yeri, okuldaki öğretmen sayısı ve yaş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı saptanmıştır. Ayrıca ortaöğretim kurumlarında farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu saptanmıştır.

Avcı'nın (2015), öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşlerini incelemek amacıyla yaptığı araştırmaya İstanbul ili Kadıköy ilçesinde bulunan resmi ve özel okullarda görev yapan 1723 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyet, mesleki kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaştığı saptanmıştır.

Belenkuyu (2015), araştırmasında örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel çıktıları ve liderlik algısı üzerindeki etkisini meta-analiz yöntemiyle incelemiştir. Bu kapsamda 49 araştırmadan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel adalet, iş doyumu ve liderlik algısı ile orta düzeyde; örgütsel bağlılık ile düşük düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır.

Cinay (2015), yaptığı araştırmada ilkokul öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya İstanbul ili Maltepe ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan 282 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarının katılıyorum düzeyinde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı

farklılık gösterdiği bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık algı düzeyleri arasında olumsuz yönlü, anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Dağlı'nın (2015), ilköğretim okullarında okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkini tespit etmek amacıyla yaptığı araştırmanın örneklem grubunu Ankara ilinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 785 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığın vicdanlılık alt boyutuna ilişkin algılarının çok yüksek düzeyinde olduğu görülmüştür. Yardımlaşma, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri ise yüksek düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının sivil erdem alt boyutuna ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre, vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarına ilişkin algılarının kıdem ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Mete ve Serin'in (2015), ilköğretim okulu yöneticilerinin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ve sinizm tutumları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmaya İstanbul ilinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 600 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin, okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışına ilişkin algıları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları arasında olumlu yönlü, anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Öztürk Yaman (2015), yaptığı araştırmada ticaret lisesi meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının ne düzeyde olduğunu ve bu davranışları etkileyen demografik değişkenlerin neler olduğunu incelemiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde bulunan ticaret liselerinde görev yapan 406 meslek dersi öğretmeni oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algı görev, yaş,

cinsiyet, kıdem, eğitim durumu ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür.

Sırıklıgil (2015), özel ve kamu sektöründe görev yapan öğretmenlerin istihdam biçimlerine göre örgütsel vatandaşlık algılarını incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya İzmir ili Bornova ve Bayraklı ilçelerinde bulunan okullarda görev yapan 334 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyet, istihdam durumları, eğitim durumları ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Ayrıca özel sektörde görev yapan sözleşmeli öğretmenler ile kadrolu ve ücretli görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farklılaşma saptanmıştır.

Şayir (2015), yaptığı araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin ve oluşturulan okul kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Erzurum ili Yakutiye ve Palandöken ilçelerinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan 422 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ve ortaokullarda oluşturulan okul kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Şirin (2015), araştırmasında ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarını incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Kırıkkale il merkezinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan 265 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Tezer'in (2015), ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmanın örneklemini İstanbul

ili Kartal ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan 271 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaştığı bulunmuştur. İlkokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile motivasyonları arasında olumlu ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Ülger (2015), yaptığı araştırmada ortaokul öğretmenlerinin öğretmen liderliği algılarının örgütsel vatandaşlık ve işe sarılma düzeyleri ile ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Malatya ili Yeşilyurt ilçesinde görev yapan 381 ortaokul öğretmeni oluşturmuştur. Araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutları ve işe sarılma alt boyutlarının her bir öğretmen liderliği alt boyutu ile olumlu ilişkisi olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının bilinçlilik ve nezaket boyutlarına ilişkin algılarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının sivil erdem boyutuna ilişkin algılarının branş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Yaprak Kaya'nın (2015), ilkokul öğretmenlerinin algıladıkları örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı araştırmaya Balıkesir ili merkez ilçede bulunan ilkokullarda görev yapan 416 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık alt boyutlarına ilişkin algılarının branş değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturduğu görülmüştür. Bununla birlikte öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algıları arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yıldırım (2015), yaptığı araştırmada lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın

örneklem grubunu Ankara ilinin merkez ilçelerinde bulunan resmi liselerde görev yapan 360 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda lise öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, medeni durum ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık oluşturduğu bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları arasında olumsuz yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yılmaz Yıldız (2015), araştırmasında ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin esnek liderlik gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya Edirne ili merkez ilçelerinde bulunan resmi okullarda görev yapan 401 sınıf ve branş öğretmeni katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca esnek liderliğin tüm alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Averbek (2016), yaptığı araştırmada resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Mardin il merkezinde bulunan resmi ilkokullarda görev yapan 346 öğretmen oluşturmuştur. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları katılıyorum düzeyinde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının sivil erdem, yardımlaşma ve vicdanlılık alt boyutlarına ilişkin algılarının katılıyorum düzeyinde; centilmenlik alt boyutunda ise tamamen katılıyorum düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının centilmenlik ve vicdanlılık alt boyutlarına ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre farklılaştığı

saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumsuz ve orta düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Demirtaş'ın (2016), okul yöneticilerinin psikolojik iyi olma ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmaya Karaman ilinde görev yapan 201 okul yöneticisi katılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem ve görev yeri değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Ayrıca okul yöneticilerinin psikolojik iyi olma ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ve yüksek düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Yenel (2016), ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüştürücü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara ili Yenimahalle ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan 330 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının düşük düzeyde, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının ise yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ters yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Göksal (2017), yaptığı araştırmada sınıf öğretmenlerinin beş faktör kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Kahramanmaraş ili merkez ilçelerinde resmi ilkokullarda görev yapan 372 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin beş faktör kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönlü, anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarında cinsiyet ve hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık

davranışlarının vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarına ilişkin algılarının hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturduğu saptanmıştır.

Tabancalı ve Çakıroğlu (2017), öğretmenlerin algılarına göre ilkökul ve ortaokul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmaya Balıkesir ilinin Bandırma ve Erdek ilçelerinde bulunan resmi ilkökul ve ortaokullarda görev yapan 693 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarına ilişkin görüşler incelendiğinde nezaket boyutunun çok yüksek; sportmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık boyutlarının yüksek; özgecilik boyutunun orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve vicdanlılık, sportmenlik, sivil erdem alt boyutlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Son olarak öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik, sivil erdem alt boyutlarına ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Tan (2017), örgütsel adalet ve okul-sanayi işbirliği ilişkisini incelemek ve bu ilişkide örgütsel vatandaşlığın aracılık rolünü anlamak amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde bulunan meslek liselerinde görev yapan 326 teknik öğretmen ve 27 müdür yardımcısı olmak üzere 353 katılımcıdan oluşmuştur. Araştırma sonucunda mesleklerinde görev yapan teknik öğretmen ve müdür yardımcılarının örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Katılımcıların örgütsel adaletle ilişkin algılarının yaş, mesleki kıdem ve görev değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Ayrıca meslek liselerinde görev yapan teknik öğretmen ve müdür yardımcılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Katılımcıların örgütsel vatandaşlığa ilişkin algılarının mesleki kıdem



değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Bununla birlikte katılımcıların örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları arasında olumlu yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Tazegül Aydın (2017), araştırmasında ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara ili Altındağ ilçesinde bulunan okullarda görev yapan 600 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının okul türü ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumsuz ve düşük düzeyde, anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Yıldırım'ın (2017), lise öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin, örgütsel vatandaşlık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını incelediği araştırmaya İstanbul ili Esenyurt ilçesinde bulunan resmi liselerde görev yapan 480 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda lise öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlığa ilişkin algılarının tamamen katılıyorum düzeyinde, örgütsel vatandaşlığın centilmenlik ve yardımlaşma alt boyutlarına ilişkin algılarının tamamen katılıyorum düzeyinde, sivil erdem boyutuna ilişkin algılarının ise çok katılıyorum düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyet ve teneffüslerini nerede geçirdikleri değişkenlerine göre anlamlı farklılık oluşturduğu saptanmıştır. Ayrıca lise öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerini olumlu yönlü ve orta düzeyde yordadığı görülmüştür.

Çevik (2018), araştırmasında okul yöneticilerinin kullandıkları makamsal güç kaynaklarının düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Kahramanmaraş il merkezinde bulunan okullarda görev yapan 381 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma

sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem ve öğretmenlik mesleğini seçme nedenleri değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bununla birlikte okul yöneticilerinin kullandıkları makamsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ve zayıf düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır.

Çoloğlu (2018), yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının onların sergilemiş oldukları etik davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Adıyaman ilinde bulunan okullarda görev yapan 329 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın hem etik davranışları hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Erdoğan (2018), kolektif öğretmen yeterliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile öğrencilerin akademik başarıları arasındaki çok düzeyli ilişkileri incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya Malatya ili Yeşilyurt ve Battalgazi ilçelerinde yer alan ortaokullarda görev yapan 674 öğretmen ve bu okullarda öğrenim gören 7173 sekizinci sınıf öğrencisi katılmıştır. Araştırma sonucunda kolektif öğretmen yeterliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile akademik başarı arasında olumlu yönlü, anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

**2.4.4.Örgütsel adalet ile ilgili dünyada yapılan araştırmalar.** Örgütsel adaletle ilişkin yurt dışında yapılan araştırmalar aşağıda belirtilmiştir.

Greenberg (1987), araştırmasında iki bağımsız değişken açısından örgütsel adalet terimlerini kategorize eden bir taksonomi sunmuştur: reaktif proaktif boyut ve içerik süreç boyutu. 4 kategori içerisinde çeşitli teoriler tanımlanmıştır. Taksonominin çıkarımları teorik ilişkiler açısından, yapılacak yeni araştırmalar açısından ve araştırma gereken alanlar açısından değerlendirilmiştir.

Moorman'ın (1991) adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmaya Amerika'da bulunan iki firma çalışanları katılmıştır.

Araştırmada adalet ve vatandaşlık arasındaki ilişki için teorik altyapı eşitlik teorisi ve diğer sosyal değişim teorilerinden alınmıştır. Araştırma sonucunda işlemsel adalet algıları ile dört örgütsel vatandaşlık boyutu arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Dağıtımsal adalet ise örgütsel vatandaşlığın hiçbir boyutunu etkilememiştir.

Moorman ve diğerleri (1993), işlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarının tahmin edilmesine olası katkısını ölçmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Ulusal kablolu TV çalışanları ve yöneticileri araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Araştırma sonucunda işlemsel adalet ve katılım, tatmin ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ilişki olduğu görülmüştür.

Cohen-Charash ve Spector'ın (2001) dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları araştırmaya 190 çalışma sahasında toplamda 64,757 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda üç adalet türü arasındaki fark kayda değer bulunmuştur. Örgütsel uygulamalar ve çıktıların üç adalet türüyle ilgili olduğu görülürken, kişinin demografik özellikleri büyük ölçüde algılanan adalet ile ilişkili olmadığı saptanmıştır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarının dağıtımsal ve işlemsel adalet tarafından yordandığı saptanmıştır.

Karriker ve Williams (2009), çok odaklı örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerini keşfetmek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya 217 işgören ve şef katılmıştır. Araştırmadan sonucunda dağıtımsal ve prosedürel adaletin çift odaklı doğası açıklanmıştır. Kişilerarası adaletin ise tek odağını açıklamıştır ve adalet yatırımlarının işgören-şef ilişkisinin kalitesinden etkilenen üssel davranış dönütlerini açıkladığına dair öncülü desteklemiştir.

Mohammad ve diğerleri (2010) yükseköğretim kurumlarında algılanan üç tür örgütsel adaletin (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel) örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarına etki edip etmediğini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmaya Malezya

Ulusal Üniversitesinde görev yapan 120 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda, eğitim çalışanlarının kurumlarında işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları arttıkça, örgütlerine karşı olumlu vatandaşlık davranışlarında buldukları saptanmıştır. Başka bir ifadeyle işgörenlerin örgütsel adalet algıları arttıkça örgütlerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına ilişkin örgütsel vatandaşlık davranışları olumlu yönde artmaktadır.

Fu ve Lihua (2012), yaptıkları araştırmada algılanan örgütsel destek ve örgütsel adaletin (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet) arasındaki ilişkinin daha derinden anlaşılmasını sağlamak ve sorumluluk duygusuyla hareket etmenin yatıştırıcı etkisini test etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmaya Çin’de bulunan iki endüstride (üretim ve hizmet endüstrisi) çalışan 520 profesyonel yönetici katılmıştır. Araştırma sonucunda bağımsız değişkenlerin (yaş, kadro, eğitim ve pozisyon) örgütsel adalet algılarında farklılıklar oluşturduğu saptanmıştır. Bununla birlikte örgütsel adaletin hizmet örneğinde algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Dağıtımsal adalet ve sorumluluk duygusu ile hareket etme arasındaki etkileşimsel etkinin hem üretim hem de hizmet örneklerinde önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Balvand ve diğerleri (2013), araştırmalarında entelektüel sermayeye dayalı üniversitelerde örgütsel adalet için yapısal bir model geliştirmeyi amaçlamışlardır. İran’daki İslamik Azad Üniversitesinde görev yapan 203 işgören araştırmancının örneklemini oluşturmuştur. Lisrel yazılımı kullanarak yapılan path analizi sonucunda entelektüel sermaye boyutlarının örgütsel adalette 0.73 indeksli doğrudan etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca entelektüel sermayede müşteri sermayesi faktörü işlemsel adalet üzerine en yüksek etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Selamat ve diğerleri (2017) örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmaya Malezya’da

görev yapan 395 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönde bir ilişki saptanmıştır.

Yang ve Cho (2017), yükseköğretimde örgütsel adalet kavramında iç faktörleri belirlemek için ilgili literatürü gözden geçirmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmacılar, profesörlerin üniversitelerdeki örgütsel adalet algılarını ölçmek için bir ölçek geliştirmiştir. Araştırmaya Tayvan'da bulunan üniversitelerde farklı alanlarda uzmanlıkları olan profesörler katılmıştır. Araştırma sonucunda cinsiyet, yaş, pozisyon ve kurum türü değişkenlerinin örgütsel adaletle ilişkin algılarda farklılık oluşturduğu saptanmıştır.

Dong ve Phuong (2018), araştırmalarında örgütsel adalet ve mesleki tatminin etkisi altında örgütsel vatandaşlık davranışları için kavramsal bir model oluşturmayı amaçlamışlardır. Araştırmaya özel ve devlet yükseköğretim kurumu çalışanları katkı sağlamıştır. Araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgütsel performansı etkileyen en önemli faktör olduğu görülmüştür. Araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirleyicileri olarak örgütsel adalet ve mesleki tatmin olarak incelenip kavramsal bir çerçeve sunulmuştur. Bununla birlikte, mesleki tatminle algılanan örgütsel adalet aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarının faydalarını vurgulamıştır. Son olarak, araştırmacılar araştırmalarının yönetsel çıkarımlarını sunmuştur.

Halbaw (2018), yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmaya Erbil şehrinde görev yapan 257 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adaletle ilişkin algı düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Katılımcıların örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri yaş ve mesleki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Bununla birlikte dağıtımsal adalet boyutunda medeni duruma göre anlamlı farklılık görülmüştür. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinde

cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel adaletle örgütsel sessizlik arasında olumsuz ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

**2.4.5.Örgütsel sessizlik ile ilgili dünyada yapılan araştırmalar.** Örgütsel sessizliğe ilişkin yurt dışında yapılan araştırmalar aşağıda belirtilmiştir.

Morrison ve Milliken (2000), yaptıkları araştırmada sessizliği tetikleyen durumları oluşturan bağlamsal değişkenleri tanımlamayı ve ne düşündüğü açıkça söylemenin mantıksız olduğuna dair var olan algıyı ortaya çıkararak kolektif mantıklı dinamikleri keşfetmeyi amaçlamışlardır. Ayrıca özellikle çoğulculuk oluşturma ve örgütlerin değişme becerileri açısından sistemik sessizliğin olumsuz sonuçlarını incelemişlerdir.

Pinder ve Harlos (2001), sessizliğin iş örgütlerinde çalışmalarını güdülemek için sessizlikle ilgili kavramsal karmaşıklıkları açıklamak ve ek anlamlarını açıklamak için farklı literatürleri gözden geçirmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmacılar işgören sessizliği kavramını geliştirmiş ve davranışsal, duyuşsal ve bilişsel unsurların yanında iki formunu (kabullenici ve savunmacı sessizlik) ileri sürmüşlerdir. Ayrıca işgörenlerin neden sessiz kaldıklarını, sessizliklerini nasıl kırdıklarını ve hangi örgütsel bağlamların işgören sessizliğini oluşturup güçlendirdiğini açıklayan bir model geliştirmişlerdir.

Quan ve diğerleri (2006), yaptıkları araştırmada, mevcut araştırmalardan örgütsel sessizliğin tanımını, boyutlarını ve değerlendirmesini yapmayı amaçlamışlardır. Araştırmada örgütsel sessizliği etkileyen faktörler ayrıntılı olarak verilmiş ve örgütsel sessizliğin olumsuz sonuçları değerlendirilmiştir.

Park ve Keil (2009), araştırmalarında Morrison ve Milliken'in (2000) deneysel olarak hiç test edilmeyen örgütsel sessizlik modeli ile Dozier ve Miceli (1985) tarafından uyarlanan temel bilgi uçurma modelini birleştirmeyi amaçlamışlardır. Rol oynama deneyi kullanarak, örgütsel yapı/politikalar, yönetsel uygulamalar, işgörenlerin ve üst yöneticilerin arasındaki demografik farkların nasıl sessizlik iklimi oluşturduğunu ve bu iklimin bireyin bildirme

konusundaki istekliliğini nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Üç faktörün de hipotezde olduğu gibi hepsinin örgütsel sessizliğe yol açtığı ve doğrudan veya dolaylı olarak bu durumun çalışanların şikâyet etme konusundaki istekliliğine sebep olduğu sonucu çıktı.

Beheshtifar ve diğerlerinin (2012) çalışmalarından elde edilen bulgulara göre işgörenler örgütsel başarı için önemli faktörler olan yenilik, öğrenme, yaratıcılık ve değişimin temel kaynaklarıdır. Fakat birçok işgören örgütteki konularda fikir ve görüşlerini söylememeyi tercih ederler. Sessizlik onaylama ve kabul anlamına da gelebilir, memnuniyetsizlik itiraz anlamına da gelebilir. Böylece hem birey hem de örgüt için baskı mekanizması oluşturur. Sessizlik aracılığıyla, örgüt üyeleri zor ve sorun yaratan kişisel ve örgütsel konularda düşüncelerini baskırlar. Korku, utangaçlık, etik sorumluluk konusunda dar fikirlilik, ses için fırsat olmaması ve örgütsel politik becerilerin eksikliği sessizliğe sebep olan faktörlerdir.

Panahia ve diğerleri (2012), örgütsel sessizliği etkileyen faktörler ve örgütsel sessizliğin örgütsel katılımı ile ilişkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmaya Doğu Azerbaycan bölgesinde bulunan Payame Noor Üniversitesinde görev yapan 260 işgören katılmıştır. Araştırma sonucunda işgörenlerin örgütsel katılımı ile sessizlik davranışları arasında yüksek düzeyde olumsuz yönlü bir ilişki saptanmıştır. Yöneticilerin tutumları ile işgörenlerin sessizlik davranışları arasında olumlu yönlü bir ilişki görülmüştür.

Dedehanov ve Rhee (2015), örgüte güven ve yöneticiye güvenin savunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik üzerine etkisini ve kabullenici ve savunmacı sessizliğin örgütsel katılıma etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın örneklem grubunu Güney Kore’de bulunan 753 işgören oluşturmuştur. Araştırma sonucunda örgüte güvenin kabullenici sessizlikle ilişkili olduğu, yöneticiye güvenin ise savunmacı sessizlik ile

ilişkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca kabullenici sessizlik ve örgütsel katılım arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Khalid ve Ahmed (2016), araştırmalarında işgörenlerin algıladıkları örgütsel politikalar ve sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda örgütsel politikalar ve çalışan sessizliği sebepleri arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Norouzi ve Vazifeh (2016), Mashhad demiryolu işgörenleri arasında örgütsel katılım ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın örneklemini 2015 yılında Mashhad demiryolunda çalışan 180 kişi oluşturmuştur. Araştırma sonucunda Mashhad demiryolu işgörenlerinin örgütsel katılım ile örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin algıları arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

#### **2.4.6. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili dünyada yapılan araştırmalar.**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin yurt dışında yapılan araştırmalar aşağıda belirtilmiştir.

Organ ve Konovsky (1989), araştırmalarında örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamada ruh durumu ve işin öznel değerlendirilmesini kıyaslamışlardır. İki hastaneden toplam 369 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının kasıtlı kontrol edilen bir karakteri olduğu, duygusal durum sayesinde dışavurumsal bir davranış temsil etmediği görülmüştür. Ayrıca araştırmada Blau'nun sosyal değişim çerçevesinden örgütsel vatandaşlık davranışlarının adalet yorumlaması da yapılmıştır.

Graham (1991), araştırmasında örgütsel vatandaşlık davranışları ve mesleki performans üzerine yapılan önceki çalışmalardan daha kapsamlı bir anlayış ortaya koymayı amaçlamıştır. Politik felsefe ve ilgili disiplinlerden vatandaşlık kelimesini kullanarak, örgütsel vatandaşlık davranışlarını itaat, sadakat ve politik katılım diye üç kategorisi olan



vatandaşlık sorumluluklarının örgütsel karşılığı olarak konumlandırmıştır. İlişkisel bağ ve vatandaşlık hakları diye diğer iki vatandaşlık kavramı açıklanmıştır ve vatandaşlık kavramlarını birbirleriyle ilişkilendiren 10 araştırma önerisi sunulmuştur. Sonuç olarak bireysel davranışları evrensel bir ölçüm olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını kullanmanın avantajları savunulmuştur.

Niehoff ve Moorman (1993), yaptıkları araştırmada lider gözetiminin üç metodu, iş yeri adaletinin çalışan açısından algılanması ve çalışan vatandaşlık davranışları arasında ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada “Gözetim vatandaşlığı olumsuz şekilde etkiler çünkü yakın kontrol çalışanları ekstra olarak görülen görevleri yapmaktan ve ödüle yönelmemekten alıkoyar.” ve “Gözetim tarafsız bilgi toplamaya odaklanması vatandaşlık davranışlarının öncüsü olarak görülen, çalışanların adalet algılarını olumlu bir şekilde etkileyecektir.” şeklinde iki hipotez kurulmuştur. Araştırma sonucunda gözetim metodunun vatandaşlığı olumsuz etkilediği ve adalet algısı üzerine olumlu etkisinin olduğu saptanmıştır.

Organ ve Moorman’ın (1993) yaptıkları araştırmada bir örgütün sosyal sözleşme olarak görülmesinin kişisel çıkarlarını onayladığı fakat örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösteren gönüllü katkılarının oluşmasını açıklamadığı savunulmuştur. Deneysel literatürün incelenmesi sonucunda adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıkladığını görülmüştür.

Tansky (1993), yaptığı araştırmada genel adalet algıları, örgütsel vatandaşlık davranışları, işgören tutumları, ast-üst ilişkisinin kalitesi arasındaki ilişkiyi adalet ve örgütsel vatandaşlık literatürüne bağlı kalarak incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda işgörenlerin genel adalet algıları geliştirdiklerini ve bu algıların mesleki tatmin ve örgütsel katılımı etkilediğini göstermiştir. Diğerkâmlık ve genel adalet algıları, mesleki tatmin ve örgütsel vatandaşlık davranışları kategorileri, ast-üst ilişkisinin kalitesi, genel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki bulunmuştur.

Dyne ve diğerklerinin (1994) yaptıkları araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının politik felsefede açıklandığı gibi sivil vatandaşlık açısından yeniden kavramsallaştırılması amaçlanmıştır. Bu teorik temel örgütsel vatandaşlık davranışlarının temel kategorilerini türetmek için ve onun olası öncellerinin yasa bilimiyle ilgili bağlantılarını sunmak için kullanılmıştır. Ayrıca bu temel kategorilere dayanarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının yeni bir ölçümünü önermişlerdir. Farklı örgütsel ve mesleki bağlantılarda bulunan 950 işğörenden alınan veriler örgütsel vatandaşlık davranışlarının bu ölçümünün yapı geçerliğini desteklemiştir.

Morrison'ın (1994) işğörendenlerin rol tanımı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını incelediğı araştırmaya 317 sekreterlik çalışanı katılmıştır. Araştırma sonucunda işğörendenlerin görev ve fazladan görev davranışları olarak tanımladıkları şeylerin farklı olduğu, bu farklılıkların katılım ve sosyal işaretlerle alakalı olduğu görülmüştür. Bununla birlikte eğer işğörendenler bir davranışı görev olarak nitelendirirlerse örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeye daha meyilli oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca görev ve ekstra görev arasındaki sınırın net olarak belli olmadığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının mesleki sorumlulukların tanımlanmasında bir fonksiyonu olduğunu saptanmıştır.

Podsakoff ve MacKenzie (1997), araştırmalarında örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilendiğı örgüt ve çalışma gruplarının etkililiğini arttırıp arttırmadığını incelemişlerdir. İlk olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının neden örgütsel etkililiğı arttıracacağına dair teorik ve kavramsal açıklamalar yapılmıştır. Ardından bu konuda mevcut deneysel delillerin gözden geçirilmesi sunulmuştur. Gözden geçirmeler şunu göstermiştir: Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel etkililiğe önemli katkılar yapmaktadır. Ayrıca yardım etme davranışlarının sportmenlik ve sivil erdem davranışlarından daha sistematik etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Podsakoff ve diğeri (1997), araştırmalarında Amerika'nın kuzeydoğusunda yer alan kâğıt fabrikasında 40 makine ekibinde çalışan 218 kişinin performans kalite ve miktarında ocb etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda yardım etme ve sportmenlik davranışlarının performans miktarına önemli bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca yardım etme davranışlarının performans kalitesine önemli bir etkisi olduğu görölmüştür. Fakat sivil erdem her iki performans ölçümü üzerine de etkisi olmadığı saptanmıştır.

DiPaola ve Hoy (2005) yaptıkları araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasını sağlayan okul özelliklerini saptamak amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın örneklemini Amerika'da bulunan 75 okulda çalışan 1300 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda yönetici desteği, akademik başarıya önem ve işğörene güven gibi özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının %73'ünü açıkladığı saptanmıştır.

Lavelle ve diğeri (2007), işğören deneyimi üzerine daha kesin bir kavramsallaştırma getirmek için, ayrı literatürleri bir araya getirerek bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada; adalet, sosyal değişim ve vatandaşlık davranışı konusunda araştırma ve teorileri gözden geçirilmiş ve organize edilmiştir. Bu çok odaklı çalışmaları bir araya getirip kavramsallaştırma için hedef benzerlik modeli geliştirmişlerdir ve gelecekteki çok odaklı çalışmalar için önerilerde bulunmuşlardır.

Fatima ve diğeri (2015), örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisini incelemek ve işlemsel adaletin örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkisine etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmaya Pakistan'ın çeşitli hizmet şirketinde bulunan 250 işğören katılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine olumsuz etkisinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca işlemsel adaletin bu ilişkiyi yatıştırdığı görölmüştür.

Somech'in (2016) öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının stres üzerindeki yavaşlatıcı etkisini incelemek amacıyla yaptığı araştırmaya İsrail'de bulunan 483 resmi

okulda görev yapan 483 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile okul başarısı, stres, iş yükü ve iş özerkliği arasında olumlu yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.



### 3.Bölüm

#### Yöntem

Bu bölümde, seçilen araştırma modeli, evren ve örneklem seçimi, kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanması ve elde edilen verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilecektir.

#### 3.1.Araştırma Modeli

Bu araştırma ilköğretim ve ortaöğretim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. İlişkisel tarama modelleri iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2012).

#### 3.2.Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Pendik ilçesinde ilkokul, ortaokul, imam hatip ortaokulu, anadolu lisesi, mesleki ve teknik anadolu lisesi ve anadolu imam hatip lisesi türündeki devlete bağlı 138 farklı okulda görev yapan 6983 öğretmen oluşturmaktadır.

#### 3.3.Araştırmanın Örneklemi

Araştırmaya konu olan evrendeki tüm bireylere ulaşılarak veri toplanması zaman, enerji ve maliyet açısından mümkün olmadığından örnekleme yapılması zorunlu görülmüştür. Örnekleme sırasında ana kütleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünü belirlemek için hedef kitledeki birey sayısının bilinmesi durumunda kullanılan

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

formülünden faydalanılmıştır (Cengiz ve Özden, 2002, s.8).

Bu formüldeki;

n: Örnekleme alınacak birey sayısını,

N: Hedef kitledeki birey sayısını,

p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığını,

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığını,

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

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örnekleme hatasını ifade etmektedir.

Formül kullanılarak yapılan hesaplama ile örneklem büyüklüğü 365 olarak

hesaplanmıştır. Veriler kolayda örnekleme yöntemiyle oluşturulmuştur. İstanbul ili Pendik ilçesinde bulunan devlet ilkököl, ortaokul, imam hatip ortaokulu, anadolu lisesi, mesleki ve teknik anadolu lisesi ve anadolu imam hatip lisesi türlerinden altışar okul seçilmiştir. Bu okullar; ilçe merkezine olan mesafeleri, öğretmen sayıları ve başarı durumları dikkate alınarak belirlenmiştir. Bu bağlamda her kurum türünde, ilçe merkezinde bulunan, başarı seviyesi yüksek; ilçe merkezine biraz uzak, başarı seviyesi orta; ilçe merkezine uzak, başarı seviyesi düşük olan ikişer okul seçilmiştir. Araştırmanın örneklem grubunu 36 farklı okulda görev yapan 721 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma kapsamına alınan okulların toplam öğretmen sayısı ve örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin sayısı Ek 1’de gösterilmiştir.

Tablo 2’de araştırmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenler ile ilgili demografik bilgiler sunulmuştur.

Tablo 2

*Örneklem demografik verileri*

	<b>Değişkenler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	450	62,4
	Erkek	271	37,6
<b>Okul Türü</b>	İlkokul	130	18,0
	Ortaokul	131	18,2
	İmam-Hatip Ortaokulu	112	15,5
	Anadolu Lisesi	126	17,5
	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	106	14,7
	Anadolu İmam-Hatip Lisesi	116	16,1
<b>Mesleki Kıdem</b>	1-5 yıl	193	26,8
	6-10 yıl	204	28,3

	11-15 yıl	103	14,3
	16-20 yıl	117	16,2
	21 yıl ve daha fazla	104	14,4
<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	1-5 yıl	546	75,7
	6-10 yıl	124	17,2
	11 yıl ve daha fazla	51	7,1
<b>Sendikaya Üyelik Durumu</b>	Üyeyim	494	68,5
	Üye değilim	227	31,5

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırma kapsamında yer alan örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 450’si (%62,4) kadın ve 271’i (%37,6) erkektir. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türlerine bakıldığında ilkokulda çalışan 130 (%18,0), ortaokulda çalışan 131 (%18,2), imam-hatip ortaokulunda çalışan 112 (%15,5), anadolu lisesinde çalışan 126 (%17,5), mesleki ve teknik anadolu lisesinde çalışan 106 (%14,7) ve anadolu imam-hatip lisesinde çalışan 116 (%16,1) öğretmen bulunmaktadır. Öğretmenlerin 193’ü (26,8) 1-5 yıl, 204’ü (%28,3) 6-10 yıl, 103’ü (%14,3) 11-15 yıl, 117’si (%16,2) 16-20 yıl, 104’ü (%14,4) ise 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin bağlı buldukları kurumlardaki çalışma sürelerine bakıldığında 546’sının (%75,7) 1-5 yıl, 124’ünün (%17,2) 6-10 yıl, 51’inin ise 11 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin 494’ü (%68,5) herhangi bir sendikaya üyeyken 227’sinin (31,5) sendika üyeliği bulunmamaktadır.

### 3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmaya veri toplamak amacıyla oluşturulan form dört bölümden oluşmaktadır:

**3.4.1. Kişisel bilgiler.** Araştırmaya katılanların demografik özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak için oluşturulan bu bölümde öğretmenlerin cinsiyetleri, çalıştıkları okul türleri, mesleki kıdemleri, kurumlarındaki çalışma süreleri ve herhangi bir sendikaya üyelik durumlarını belirlemeye yönelik 5 madde bulunmaktadır.

**3.4.2. Örgütsel adalet ölçeği.** Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, toplam 19 madde ve 3

boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar: Dağıtımsal adalet (1, 2, 3, 4, 5, 6.madde), işlemsel adalet (7, 8, 9, 10, 11, 16, 17, 18, 19. madde) ve etkileşimsel adalet (12, 13, 14, 15. madde) şeklinde sınıflandırılmıştır. Madde yüklerinin ,411 ile ,931 arasında olduğu saptanmıştır. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans oranının ise %69 olduğu görülmüştür. Polat (2007) ölçeğin tamamı için Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısını  $\alpha=.96$ ; örgütsel adaletin alt boyutları için ise dağıtımsal adalet  $\alpha=.89$ , işlemsel adalet  $\alpha=.95$  ve etkileşimsel adalet boyutunda  $\alpha=.90$  olarak hesaplamıştır. Bu araştırmada aynı ölçek için yapılan güvenirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha katsayısı  $\alpha=.96$  olarak hesaplanmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutlarında ise dağıtımsal adalet  $\alpha=.88$ , işlemsel adalet  $\alpha=.95$  ve etkileşimsel adalet  $\alpha=.92$  olarak hesaplanmıştır.

**3.4.3.Örgütsel sessizlik ölçeği.** Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri Kahveci ve Demirtaş (2013b) tarafından hazırlanan 18 maddeden oluşan “örgütsel sessizlik ölçeği” ile ölçülmüştür. Ölçek maddeleri; okul ortamı (1, 2, 3, 4. madde), duygu (5, 6, 7. madde), sessizliğin kaynağı (8, 9, 10, 11, 12. madde), yönetici (13, 14, 15. madde) ve izolasyon (16, 17, 18. madde) şeklinde beş boyutta toplanmıştır. Faktörlerin madde yüklerinin ,483 ile ,783 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans oranı ise %57,16 olarak bulunmuştur. Her bir boyut için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayıları yönetici için  $\alpha=.79$ ; duygu için  $\alpha=.81$ ; izolasyon için  $\alpha=.83$ ; okul ortamı için  $\alpha=.74$  ve sessizliğin kaynağı için  $\alpha=.80$  şeklindedir. Ölçeğin geneli için hesaplanan güvenirlik katsayısı ise  $\alpha=.89$ 'dur (Kahveci & Demirtaş, 2013b). Bu araştırmada elde edilen Cronbach's Alpha güvenirlik katsayıları okul ortamı boyutunda  $\alpha=.60$ , duygu  $\alpha=.78$ , sessizliğin kaynağı  $\alpha=.77$ , yönetici  $\alpha=.84$ , izolasyon  $\alpha=.89$  olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geneli için hesaplanan güvenirlik katsayısı ise  $\alpha=.92$ 'dir.

**3.4.4.Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği.** Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları algısı Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından oluşturulan, Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) ve Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Polat



(2007) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” ile ölçülmüştür. Ölçek, Organ’ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutuna dayalı olarak hazırlanmıştır. Polat (2007) tarafından yapılan faktör analizi sonucunda aslı 5 boyutlu olan ölçek, 4 boyutta toplanmıştır. Bu boyutlar; yardımlaşma (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8. madde), centilmenlik (9, 10, 11, 12. madde), vicdanlılık (13, 14, 15, 16. madde) ve sivil erdem (17, 18, 19, 20. madde) şeklindedir. Madde yüklerinin ,467 ile -,832 arasında olduğu görülmüştür. Ölçeğin açıkladığı toplam varyansın ise %43 olduğu saptanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde tüm ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı  $\alpha=.89$  olarak hesaplanmıştır. Faktör analizine dayalı boyutlar için yapılan güvenilirlik hesabında ise yardımlaşma boyutunda  $\alpha=.86$ ; centilmenlik boyutunda  $\alpha=.81$ ; vicdanlılık boyutunda  $\alpha=.88$  ve sivil erdem boyutunda ise  $\alpha=.82$  çıkmıştır (Polat, 2007:98-99). Bu araştırmada yapılan tüm ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach’s Alpha katsayısı  $\alpha=.82$  olarak hesaplanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarında ise yardımlaşma boyutunda  $\alpha=.80$ , centilmenlik boyutunda  $\alpha=.79$ , vicdanlılık boyutunda  $\alpha=.69$ , sivil erdem boyutunda  $\alpha=.76$  olarak hesaplanmıştır.

5’li likert tipi olarak hazırlanmış olan her üç ölçekte bulunan derecelendirmeler, ölçekten elde edilecek puanların aritmetik ortalamalarının puan aralıkları ve değerlendirme aralıkları Tablo 3’teki gibidir.

Tablo 3

*Ölçeklerin derecelendirme puan aralıkları ve değerlendirme aralıkları*

<b>Ölçeklerde Kullanılan Derecelendirme</b>	<b>Puan Aralıkları</b>	<b>Değerlendirme Aralıkları</b>
5	4.20-5.00	Çok Yüksek
4	3.40-4.19	Yüksek
3	2.60-3.39	Orta
2	1.80-2.59	Düşük
1	1.00-1.79	Çok Düşük

Veri toplama araçlarının hazırlanmasının ardından, araştırma önerisi ile beraber İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne başvurulmuş ve uygulanmak üzere ilgili kurumlardan gerekli izinler alınmıştır. Ardından ilgili okullar ziyaret edilerek toplam 1080 ölçek formu

dağıtılmıştır. Ölçek formunu dolduran katılımcılara araştırma hakkında bilgi verilerek araştırmanın bilimsel nitelikte olduğu, gizlilik esaslarına göre katılımcılarının isimlerinin kullanılmayacağı taahhüt edilmiştir. Örneklem grubunu oluşturan okullar tekrar ziyaret edilerek dağıtılan ölçeklerden 765'i geri alınabilmektedir. Ölçeklerden 44'ü; bilgilerin eksik girilmesi, birden fazla seçeneğin işaretlenmesi vb. sebeplerden araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir. Sonuçta 721 geçerli ölçek elde edilmiştir. Araştırma kapsamında %70,8 (765/1080) olarak gerçekleşen yanıt oranı ise ölçek çalışmaları için yeterli bulunmaktadır (Babbie,1990).

### 3.5.Verilerin Analizi

Veri toplama araçları sayesinde elde edilen veriler ilk önce dijital ortama aktarılmış, daha sonra SPSS 21.0 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Örneklem dâhilindeki öğretmenlerin demografik özellikleri üzerinden betimsel analiz yapılarak f (f), yüzde (%) ile hesaplanmıştır. Veri toplama araçlarındaki her boyut için toplam puanlar, toplam puanlara göre standart sapma (ss) ve aritmetik ortalama hesaplanmış ve tablolulaştırılmıştır.

Araştırmanın verilerini analiz üzere yapılan Kolomogorov-Smirnov testi sonucunda, her test için  $p < .05$  değeri dikkate alınarak dağılımda normalliğin sağlandığı hipotezi kabul edilmiştir. İlişkisiz örneklem t-testi uygulamasında “her iki gruptaki ölçümlerin dağılımına ait varyanslar eşittir” varsayımının geçerliği Levene Testi ile incelenmiştir (Büyüköztürk, 2006, s. 39). Varyans analizi sonucunda ortaya çıkan farklılığın yönünü belirlemek amacıyla Bonferroni Çoklu Karşılaştırma Testi, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde ne derece etkili olduğunu görmek amacıyla da eta-kare (etki büyüklüğü) kullanılmıştır. Verilerin istatistiksel analizi ve yorumlarda  $p < .05$  anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Değişkenlerin birbirleriyle ilişkisinin şiddetini ve yönünü saptamak için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon katsayıları “0,70-1,00” aralığında “yüksek”, “0,69-0,30” aralığında “orta”, 0,29 ve daha az değerlerde ise “düşük” düzey olarak

yorumlanmıştır (Büyüköztürk, 2006). Yordayıcı (bağımsız) değişkenler ile yordanan (bağımlı) değişken arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri ne kadar açıkladığını tespit etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır.



## 4.Bölüm

### Bulgular

Bu bölümde katılımcılara ilişkin demografik bilgiler ile araştırmanın amacı ve alt amaçları doğrultusunda elde edilen verilere ilişkin bulgular yer almaktadır.

#### 4.1.Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Düzeyi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4

*Örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri*

Alt Boyutlar	N	$\bar{X}$	Ss
Dağıtimsal Adalet	721	3,36	,88
İşlemsel Adalet		3,27	,93
Etkileşimsel Adalet		3,77	,91
Örgütsel Adalet Toplam		3,41	,84

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ( $\bar{X}=3,41$ ) “yüksek” düzeydedir. Örgütsel adaletin alt boyutları incelendiğinde öğretmenlerin dağıtimsal adalet ( $\bar{X}=3,36$ ) ve işlemsel adalet ( $\bar{X}=3,27$ ) boyutlarına ilişkin algılarının “orta” düzeyde, etkileşimsel adalet boyutunun ( $\bar{X}=3,77$ ) ise “yüksek” düzeyde olduğu görülmüştür.

#### 4.2. Kişisel Değişkenlerin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan t testi sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5

*Örgütsel adalet ve cinsiyet*

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	P
Dağıtimsal Adalet	Kadın	450	3,30	,87	-2,648	,008
	Erkek	271	3,48	,89		
İşlemsel Adalet	Kadın	450	3,22	,93	-1,888	,059
	Erkek	271	3,36	,93		
Etkileşimsel Adalet	Kadın	450	3,72	,93	-1,802	,072

	Erkek	271	3,85	,88		
Örgütsel Adalet Toplam	Kadın	450	3,35	,84	-2,281	,023
	Erkek	271	3,50	,84		

Tablo 5’te gösterilmiş olan bulgulara göre kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ile erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür ( $t=-2,281$ ,  $p<0,05$ ). Erkek öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarına ilişkin adalet algıları ( $\bar{X}=3,50$ ), kadın öğretmenlere ( $\bar{X}=3,35$ ) göre daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Dağıtımsal adalet boyutunda öğretmenlerin algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ( $t=-2,648$ ,  $p<0,05$ ). Erkek öğretmenlerin dağıtımsal adalet boyutuna ilişkin algıları ( $\bar{X}=3,48$ ), kadın öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir ( $\bar{X}=3,30$ ). Öğretmenlerin işlemsel adalet ( $t=-1,888$ ,  $p>0,05$ ) ve etkileşimsel adalet ( $t=-1,802$ ,  $p>0,05$ ) algı düzeyleri ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Fakat hem işlemsel adalet ( $\bar{X}=3,36$ ) hem de etkileşimsel adalet boyutunda ( $\bar{X}=3,85$ ) erkek öğretmenlerin puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının okul türü değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan anova sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6

*Örgütsel adalet ve okul türü*

Alt Boyutlar	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Dağıtımsal Adalet	İlkokul (A)	130	3,54	,77	2,205	,052	-
	Ortaokul (B)	131	3,22	,92			
	İmam Hatip Ortaokulu (C)	112	3,30	,97			
	Anadolu Lisesi (D)	126	3,31	,91			
	Mesleki ve Teknik AL (E)	106	3,35	,90			
	Anadolu İHL (F)	116	3,46	,82			
İşlemsel Adalet	İlkokul (A)	130	3,43	,78	1,876	,096	
	Ortaokul (B)	131	3,18	,97			
	İmam Hatip Ortaokulu (C)	112	3,21	,96			

	Anadolu Lisesi (D)	126	3,27	,91				
	Mesleki ve Teknik AL (E)	106	3,13	1,01				
	Anadolu İHL (F)	116	3,38	,94				
	İlkokul (A)	130	3,87	,75				
	Ortaokul (B)	131	3,77	,90				
Etkileşimsel Adalet	İmam Hatip Ortaokulu (C)	112	3,89	,82	3,783	,002	D-F E-F	
	Anadolu Lisesi (D)	126	3,59	,95				
	Mesleki ve Teknik AL (E)	106	3,54	,96				
	Anadolu İHL (F)	116	3,93	1,03				
Örgütsel Adalet Toplam	İlkokul (A)	130	3,56	,70	2,076	,066	-	
	Ortaokul (B)	131	3,32	,87				
	İmam Hatip Ortaokulu (C)	112	3,38	,87				
	Anadolu Lisesi (D)	126	3,35	,88				
	Mesleki ve Teknik AL (E)	106	3,29	,90				
	Anadolu İHL (F)	116	3,52	,84				

Tablo 6’da belirtilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ( $F_{(5,715)}=2,076$   $p>0,05$ ). Ancak ilkokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algı düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algı düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır ( $F_{(5,715)}=3,783$   $p<0,05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre anadolu imam-hatip lisesinde görev yapan öğretmenlerin etkileşimsel adalet algı düzeylerinin ( $\bar{X}=3,93$ ) anadolu lisesi ( $\bar{X}=3,59$ ) ve mesleki ve teknik anadolu lisesinde ( $\bar{X}=3,54$ ) görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Dağıtımsal adalet ( $F_{(5,715)}=2,205$   $p>0,05$ ) ve işlemsel adalet ( $F_{(5,715)}=1,876$ ) boyutlarına ilişkin adalet algı düzeylerinin ise anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Ancak hem dağıtımsal adalet ( $\bar{X}=3,54$ ) hem de işlemsel adalet boyutunda ( $\bar{X}=3,43$ ) ilkokulda görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinin diğerlerine göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının meleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan anova sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

*Örgütsel adalet ve mesleki kıdem*

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Dağıtım sal Adalet	1-5 yıl	193	3,33	,85	1,660	,157
	6-10 yıl	204	3,28	,87		
	11-15 yıl	103	3,39	,93		
	16-20 yıl	117	3,38	,87		
	21 yıl ve daha fazla	104	3,55	,94		
İşlemsel Adalet	1-5 yıl	193	3,23	,94	1,617	,168
	6-10 yıl	204	3,19	,93		
	11-15 yıl	103	3,39	,91		
	16-20 yıl	117	3,26	,95		
	21 yıl ve daha fazla	104	3,42	,89		
Etkileşimsel Adalet	1-5 yıl	193	3,79	,91	1,766	,134
	6-10 yıl	204	3,71	,95		
	11-15 yıl	103	3,82	,95		
	16-20 yıl	117	3,65	,93		
	21 yıl ve daha fazla	104	3,94	,76		
Örgütsel Adalet Toplam	1-5 yıl	193	3,38	,83	1,710	,146
	6-10 yıl	204	3,33	,84		
	11-15 yıl	103	3,48	,87		
	16-20 yıl	117	3,38	,87		
	21 yıl ve daha fazla	104	3,57	,81		

Tablo 7’de aktarılan sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel adalet ( $F_{(4,716)}=1,710$   $p>0,05$ ) ve örgütsel adaletin dağıtım sal ( $F_{(4,716)}=1,660$   $p>0,05$ ), işlemsel ( $F_{(4,716)}=1,617$   $p>0,05$ ) ve etkileşimsel ( $F_{(4,716)}=1,766$   $p>0,05$ ) alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel adalet ( $X=3,57$ ) ve dağıtım sal adalet ( $\bar{X}=3,55$ ), işlemsel adalet ( $\bar{X}=3,42$ ), etkileşimsel adalet ( $\bar{X}=3,94$ ) alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan anova sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

*Örgütsel adalet ve kurumdaki çalışma süresi*

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Dağıtımsal Adalet	1-5 yıl	546	3,37	,89	,505	,604
	6-10 yıl	124	3,37	,84		
	11 yıl ve daha fazla	51	3,24	,88		
İşlemsel Adalet	1-5 yıl	546	3,29	,94	,567	,568
	6-10 yıl	124	3,27	,91		
	11 yıl ve daha fazla	51	3,14	,88		
Etkileşimsel Adalet	1-5 yıl	546	3,78	,92	,535	,586
	6-10 yıl	124	3,76	,88		
	11 yıl ve daha fazla	51	3,64	,96		
Örgütsel Adalet Toplam	1-5 yıl	546	3,42	,85	,618	,539
	6-10 yıl	124	3,40	,82		
	11 yıl ve daha fazla	51	3,28	,82		

Tablo 8’de belirtilen analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet ( $F_{(2,718)}=,618$   $p>0,05$ ) ve örgütsel adaletin dağıtımsal ( $F_{(2,718)}=,505$ ,  $p>0,05$ ), işlemsel ( $F_{(2,718)}=,567$ ,  $p>0,05$ ) ve etkileşimsel adalet ( $F_{(2,718)}=,535$   $p>0,05$ ) alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Fakat 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin dağıtımsal adalet ( $\bar{X}=3,37$ ), işlemsel adalet ( $\bar{X}=3,29$ ), etkileşimsel adalet ( $\bar{X}=3,78$ ) alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin diğerlerine daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının sendika üyeliği değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9

*Örgütsel adalet ve sendika üyeliği*

Alt Boyutlar	Sendika	N	$\bar{X}$	Ss	t	P
Dağıtımsal Adalet	Üye	494	3,39	,88	,940	,348
	Üye değil	227	3,32	,89		
İşlemsel Adalet	Üye	494	3,25	,93	-,805	,421
	Üye değil	227	3,31	,93		
Etkileşimsel Adalet	Üye	494	3,75	,90	-,669	,503



	Üye değil	227	3,80	,95		
Örgütsel Adalet Toplam	Üye	494	3,40	,84	-,251	,802
	Üye değil	227	3,42	,85		

Tablo 9'daki verilere göre öğretmenlerin örgütsel adalet ( $t=-,251$ ,  $p>0,05$ ) ve örgütsel adaletin dağıtımsal ( $t=,940$ ,  $p>0,05$ ), işlemsel ( $t=-,805$ ,  $p>0,05$ ) ve etkileşimsel adalet ( $t=-,669$ ,  $p>0,05$ ) alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Fakat herhangi sendika üyeliği olmayan öğretmenlerin örgütsel adalet ( $\bar{X}=3,42$ ) ve işlemsel adalet ( $\bar{X}=3,31$ ), etkileşimsel adalet ( $\bar{X}=3,80$ ) alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Dağıtımsal adalet boyutuna ilişkin algı düzeylerinde ise herhangi bir sendikaya üye olan öğretmenlerin ( $\bar{X}=3,39$ ) sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlere göre daha yüksek puana sahip olduğu saptanmıştır.

#### 4.3.Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin araştırma bulguları bu başlık altında yer almıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda Tablo 10 'da gösterilmiştir.

Tablo 10

*Öğretmenlerin sessizlik düzeyleri ve alt boyutları algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri*

Alt Boyutlar	N	$\bar{X}$	Ss
Okul Ortamı	721	3,23	,69
Duygu		3,64	,89
Sessizliğin Kaynağı		3,03	,80
Yönetici		3,48	1,02
İzolasyon		3,42	1,00
Örgütsel Sessizlik Toplam		3,32	,72

Tablo 10'da belirtilmiş olan bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ( $\bar{X}=3,32$ ) “orta” düzeydedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde okul ortamı ( $\bar{X}=3,23$ ) ve sessizliğin kaynağı boyutunun ( $\bar{X}=3,03$ ) “orta”,

duygu ( $\bar{X}=3,64$ ), yönetici ( $\bar{X}=3,48$ ) ve izolasyon boyutunun ( $\bar{X}=3,42$ ) “yüksek” düzeyde olduğu bulunmuştur.

#### 4.4.Kişisel Değişkenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11

*Örgütsel sessizlik ve cinsiyet*

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	P
Okul Ortamı	Kadın	450	3,21	,66	-1,038	,300
	Erkek	271	3,27	,73		
Duygu	Kadın	450	3,60	,87	-1,463	,144
	Erkek	271	3,70	,92		
Sessizliğin Kaynağı	Kadın	450	3,01	,81	-,804	,421
	Erkek	271	3,06	,79		
Yönetici	Kadın	450	3,46	1,05	-,709	,479
	Erkek	271	3,52	,97		
İzolasyon	Kadın	450	3,38	1,01	-1,259	,209
	Erkek	271	3,48	,99		
Örgütsel Sessizlik Toplam	Kadın	450	3,29	,71	-1,240	,215
	Erkek	271	3,36	,74		

Tablo 11’de cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $t=-1,240$ ,  $p>0,05$ ). Örgütsel sessizlik alt boyutları incelendiğinde okul ortamı ( $t=-1,038$ ,  $p>0,05$ ), duygu ( $t=-1,463$ ,  $p>0,05$ ), sessizliğin kaynağı ( $t=-,804$ ,  $p>0,05$ ), yönetici ( $t=-709$ ,  $p>0,05$ ) ve izolasyon ( $t=-1,259$ ,  $p>0,05$ ) boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna karşılık örgütsel sessizlik ( $\bar{X}=3,36$ ) ve okul ortamı ( $\bar{X}=3,27$ ), duygu ( $\bar{X}=3,70$ ), sessizliğin kaynağı ( $\bar{X}=3,06$ ), yönetici ( $\bar{X}=3,52$ ), izolasyon ( $\bar{X}=3,48$ ) boyutlarının tümünde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek puana sahip olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan anova sonuçları

Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12

*Örgütsel sessizlik ve okul türü*

Alt Boyutlar	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Okul Ortamı	İlkokul	130	3,21	,64	1,410	,218
	Ortaokul	131	3,21	,70		
	İmam Hatip Ortaokulu	112	3,28	,61		
	Anadolu Lisesi	126	3,35	,71		
	Mesleki ve Teknik AL	106	3,21	,78		
	Anadolu İHL	116	3,13	,67		
Duygu	İlkokul	130	3,67	,87	2,131	,060
	Ortaokul	131	3,55	,96		
	İmam Hatip Ortaokulu	112	3,74	,84		
	Anadolu Lisesi	126	3,80	,71		
	Mesleki ve Teknik AL	106	3,50	1,01		
	Anadolu İHL	116	3,55	,93		
Sessizliğin Kaynağı	İlkokul	130	3,07	,82	1,723	,127
	Ortaokul	131	3,01	,84		
	İmam Hatip Ortaokulu	112	3,06	,77		
	Anadolu Lisesi	126	3,15	,79		
	Mesleki ve Teknik AL	106	3,03	,81		
	Anadolu İHL	116	2,86	,78		
Yönetici	İlkokul	130	3,53	1,02	2,027	,073
	Ortaokul	131	3,61	1,03		
	İmam Hatip Ortaokulu	112	3,50	1,02		
	Anadolu Lisesi	126	3,52	,92		
	Mesleki ve Teknik AL	106	3,48	1,00		
	Anadolu İHL	116	3,22	1,09		
İzolasyon	İlkokul	130	3,48	1,04	1,263	,278
	Ortaokul	131	3,40	1,04		
	İmam Hatip Ortaokulu	112	3,45	1,00		
	Anadolu Lisesi	126	3,56	,90		
	Mesleki ve Teknik AL	106	3,29	1,03		
	Anadolu İHL	116	3,31	1,01		
Örgütsel Sessizlik Toplam	İlkokul	130	3,35	,70	1,834	,104
	Ortaokul	131	3,31	,77		
	İmam Hatip Ortaokulu	112	3,36	,67		
	Anadolu Lisesi	126	3,43	,66		
	Mesleki ve Teknik AL	106	3,27	,78		
	Anadolu İHL	116	3,17	,71		

Tablo 12’de belirtilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ( $F_{(5,715)}=1,834$ ,  $p>0,05$ ). Fakat anadolu lisesinde çalışan öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin puanlarının ( $\bar{X}=3,43$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizlik alt boyutlarına bakıldığında okul ortamı ( $F_{(5,715)}=1,410$   $p>0,05$ ), duygu ( $F_{(5,715)}=2,131$ ,  $p>0,05$ ), sessizliğin kaynağı ( $F_{(5,715)}=1,723$   $p>0,05$ ), yönetici ( $F_{(5,715)}=2,027$   $p>0,05$ ) ve izolasyon ( $F_{(5,715)}=1,263$   $p>0,05$ ) boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Ancak okul ortamı ( $\bar{X}=3,35$ ), duygu ( $\bar{X}=3,80$ ), sessizliğin kaynağı ( $\bar{X}=3,15$ ) ve izolasyon ( $\bar{X}=3,56$ ) boyutlarında anadolu lisesinde görev yapan öğretmenlerin daha yüksek puana sahip olduğu görülmüştür. Yönetici boyutunda ise ortaokul öğretmenlerine ait puanların ( $\bar{X}=3,61$ ) daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan anova sonuçları Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13

*Örgütsel sessizlik ve mesleki kıdem*

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Okul Ortamı	1-5 yıl (A)	193	3,22	,69	2,791	,026	C-E
	6-10 yıl (B)	204	3,26	,67			
	11-15 yıl (C)	103	3,19	,66			
	16-20 yıl (D)	117	3,38	,75			
	21 yıl ve fazla (E)	104	3,08	,63			
Duygu	1-5 yıl (A)	193	3,66	,85	1,160	,327	-
	6-10 yıl (B)	204	3,69	,88			
	11-15 yıl (C)	103	3,52	,89			
	16-20 yıl (D)	117	3,70	,96			
	21 yıl ve fazla (E)	104	3,53	,92			
Sessizliğin Kaynağı	1-5 yıl (A)	193	3,08	,74	,848	,495	-
	6-10 yıl (B)	204	3,04	,82			
	11-15 yıl (C)	103	2,90	,76			
	16-20 yıl (D)	117	3,06	,88			
	21 yıl ve fazla (E)	104	3,04	,84			
Yönetici	1-5 yıl (A)	193	3,60	,97	1,770	,133	
	6-10 yıl (B)	204	3,54	1,02			

	11-15 yıl ( C )	103	3,37	1,08			
	16-20 yıl (D)	117	3,42	1,01			
	21 yıl ve fazla (E)	104	3,33	1,04			
	1-5 yıl (A)	193	3,38	,97			
	6-10 yıl (B)	204	3,43	1,01			
İzolasyon	11-15 yıl ( C )	103	3,32	1,00	1,059	,376	-
	16-20 yıl (D)	117	3,58	,96			
	21 yıl ve fazla (E)	104	3,39	1,12			
	1-5 yıl (A)	193	3,34	,66			
Örgütsel	6-10 yıl (B)	204	3,34	,71			
Sessizlik	11-15 yıl ( C )	103	3,22	,72	1,202	,309	-
Toplam	16-20 yıl (D)	117	3,38	,78			
	21 yıl ve fazla (E)	104	3,24	,76			

Tablo 13'te aktarılan sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ( $F_{(4,716)}=1,202$   $p>0,05$ ). Ancak 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin daha fazla olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin okul ortamı boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $F_{(4,716)}=2,791$ ,  $p<0,05$ ). 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin ( $\bar{X}=3,38$ ) 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlere göre ( $\bar{X}=3,08$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin duygu ( $F_{(4,716)}=1,160$   $p>0,05$ ), sessizliğin kaynağı ( $F_{(4,716)}=,848$   $p>0,05$ ), yönetici ( $F_{(4,716)}=1,770$   $p>0,05$ ) ve izolasyon ( $F_{(4,716)}=1,059$   $p>0,05$ ) boyutlarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna karşılık 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin duygu ( $\bar{X}=3,70$ ) ve izolasyon ( $\bar{X}=3,58$ ) boyutlarında, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ise yönetici ( $\bar{X}=3,60$ ) ve sessizliğin kaynağı ( $\bar{X}=3,08$ ) alt boyutlarında ise sessizlik düzeylerinin daha fazla olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan anova sonuçları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14

*Örgütsel sessizlik ve kurumdaki çalışma süresi*

Alt Boyutlar	Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Okul Ortamı	1-5 yıl	546	3,22	,69	,629	,533
	6-10 yıl	124	3,24	,71		
	11 yıl ve fazla	51	3,33	,61		
Duygu	1-5 yıl	546	3,63	,89	,720	,487
	6-10 yıl	124	3,61	,95		
	11 yıl ve fazla	51	3,78	,85		
Sessizliğin Kaynağı	1-5 yıl	546	3,02	,80	1,285	,277
	6-10 yıl	124	2,99	,82		
	11 yıl ve fazla	51	3,20	,84		
Yönetici	1-5 yıl	546	3,48	1,02	,797	,451
	6-10 yıl	124	3,43	1,05		
	11 yıl ve fazla	51	3,64	,92		
İzolasyon	1-5 yıl	546	3,42	1,00	2,565	,078
	6-10 yıl	124	3,31	1,01		
	11 yıl ve fazla	51	3,69	,98		
Örgütsel Sessizlik Toplam	1-5 yıl	546	3,31	,71	1,557	,212
	6-10 yıl	124	3,28	,76		
	11 yıl ve fazla	51	3,48	,70		

Tablo 14’te belirtilen analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ( $F_{(2,718)} = 1,557$   $p > 0,05$ ); örgütsel sessizliğin okul ortamı ( $F_{(2,718)} = ,629$ ,  $p > 0,05$ ), duygu ( $F_{(2,718)} = ,720$   $p > 0,05$ ), sessizliğin kaynağı ( $F_{(2,718)} = 1,285$   $p > 0,05$ ), yönetici ( $F_{(2,718)} = ,797$   $p > 0,05$ ) ve izolasyon ( $F_{(2,718)} = 2,565$   $p > 0,05$ ) boyutlarına ilişkin sessizlik düzeyleri kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Fakat örgütsel sessizlik ( $\bar{X} = 3,48$ ) ve okul ortamı ( $\bar{X} = 3,33$ ), duygu ( $\bar{X} = 3,78$ ), sessizliğin kaynağı ( $\bar{X} = 3,20$ ), yönetici ( $\bar{X} = 3,64$ ), izolasyon ( $\bar{X} = 3,69$ ) boyutlarının tümünde 11 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin sendika üyeliği değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15

*Örgütsel sessizlik ve sendika üyeliği*

Alt Boyutlar	Sendika	N	$\bar{X}$	Ss	t	P
Okul Ortamı	Üye	494	3,25	,68	,765	,445
	Üye değil	227	3,20	,69		
Duygu	Üye	494	3,67	,88	1,368	,172
	Üye değil	227	3,57	,92		
Sessizliğin Kaynağı	Üye	494	3,05	,80	1,006	,315
	Üye değil	227	2,99	,81		
Yönetici	Üye	494	3,50	,99	,726	,468
	Üye değil	227	3,44	1,05		
İzolasyon	Üye	494	3,45	,98	1,359	,174
	Üye değil	227	3,34	1,06		
Örgütsel Sessizlik Toplam	Üye	494	3,34	,70	1,237	,217
	Üye değil	227	3,27	,75		

Tablo 15'teki analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik ( $t=1,237$ ,  $p>0,05$ ) ve örgütsel sessizliğin okul ortamı ( $t=,765$ ,  $p>0,05$ ), duygu ( $t=1,368$ ,  $p>0,05$ ), sessizliğin kaynağı ( $t=1,006$ ,  $p>0,05$ ), yönetici ( $t=,726$ ,  $p>0,05$ ) ve izolasyon ( $t=1,359$ ,  $p>0,05$ ) boyutlarına ilişkin sessizlik düzeylerinde sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Fakat örgütsel sessizlik ( $\bar{X}=3,34$ ) ve okul ortamı ( $\bar{X}=3,25$ ), duygu ( $\bar{X}=3,67$ ), sessizliğin kaynağı ( $\bar{X}=3,05$ ), yönetici ( $\bar{X}=3,50$ ), izolasyon ( $\bar{X}=3,45$ ) boyutlarının tümünde herhangi bir sendikaya üye olan öğretmenlerin sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlere göre daha yüksek puanlara sahip olduğu saptanmıştır.

#### 4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Öğretmenlerin okullarında sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutlarına ilişkin araştırma bulguları bu başlık altında yer almıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda Tablo 16 'da gösterilmiştir.

Tablo 16

*Örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri*

Alt Boyutlar	N	$\bar{X}$	Ss
Yardımlaşma		3,93	,59
Centilmenlik		4,28	,73
Vicdanlılık	721	4,33	,67
Sivil Erdem		3,70	,72
Örgütsel Vatandaşlık Toplam		4,03	,44

Tablo 16’da belirtilmiş olan bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme düzeyinin ( $\bar{X}=4,03$ ) “yüksek” olduğu bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına ilişkin ortalamalara bakıldığında öğretmenlerin vicdanlılık ( $\bar{X}=4,33$ ) ve centilmenlik ( $\bar{X}=4,28$ ) davranışlarını “çok yüksek” düzeyde sergiledikleri saptanmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre yardımlaşma ( $\bar{X}=3,93$ ) ve sivil erdem ( $\bar{X}=3,70$ ) boyutlarını oluşturan davranışların ise “yüksek” düzeyde sergilendiği saptanmıştır.

#### 4.6. Kişisel Değişkenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17

*Örgütsel vatandaşlık ve cinsiyet*

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	P
Yardımlaşma	Kadın	450	3,96	,58	1,492	,136
	Erkek	271	3,89	,60		
Centilmenlik	Kadın	450	4,30	,66	1,020	,308
	Erkek	271	4,24	,83		
Vicdanlılık	Kadın	450	4,38	,62	2,590	,010
	Erkek	271	4,25	,73		
Sivil Erdem	Kadın	450	3,69	,69	-,536	,592
	Erkek	271	3,72	,76		
Örgütsel Vatandaşlık Toplam	Kadın	450	4,06	,41	1,751	,080
	Erkek	271	4,00	,47		



Tablo 17’de öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme düzeyinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturmadığı bulunmuştur ( $t=1,751$ ,  $p>0,05$ ). Fakat kadın öğretmenlere ait puanların ( $\bar{X}=4,06$ ) erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarına ilişkin algılarına ait sonuçlara göre vicdanlılık boyutunda ( $t=2,590$ ,  $p<0,05$ ) cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Kadın öğretmenlerin vicdanlılık boyutuna ilişkin algıları ( $\bar{X}=4,38$ ), erkek öğretmenlere ( $\bar{X}=4,25$ ) göre daha fazladır. Yardımlaşma ( $t=1,492$ ,  $p>0,05$ ), centilmenlik ( $t=1,020$ ,  $p>0,05$ ) ve sivil erdem ( $t=-,536$ ,  $p>0,05$ ) boyutlarında ise anlamlı farklılaşma gözlenmemiştir. Buna karşılık yardımlaşma ( $\bar{X}=3,96$ ) ve centilmenlik ( $\bar{X}=4,30$ ) boyutlarına ilişkin davranışları sergileme düzeyinin kadın öğretmenler lehine daha yüksek olduğu görülürken sivil erdem ( $\bar{X}=3,72$ ) boyutuna ilişkin davranışlar erkek öğretmenler lehine daha yüksektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan anova sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18

*Örgütsel vatandaşlık ve okul türü*

Alt Boyutlar	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Yardımlaşma	İlkokul (A)	130	4,09	,58	3,166	,008	A-B A-E
	Ortaokul (B)	131	3,83	,60			
	İmam Hatip Ortaokulu (C)	112	3,91	,56			
	Anadolu Lisesi (D)	126	3,99	,57			
	Mesleki ve Teknik AL (E)	106	3,85	,63			
	Anadolu İHL (F)	116	3,92	,55			
Centilmenlik	İlkokul (A)	130	4,31	,79	1,115	,351	-
	Ortaokul (B)	131	4,25	,75			
	İmam Hatip Ortaokulu (C)	112	4,34	,62			
	Anadolu Lisesi (D)	126	4,27	,74			
	Mesleki ve Teknik AL (E)	106	4,14	,82			
	Anadolu İHL (F)	116	4,33	,64			
Vicdanlılık	İlkokul (A)	130	4,42	,67	2,943	,012	

	Ortaokul (B)	131	4,37	,61				A-E
	İmam Hatip Ortaokulu (C)	112	4,36	,64				B-E
	Anadolu Lisesi (D)	126	4,38	,72				D-E
	Mesleki ve Teknik AL (E)	106	4,12	,73				
	Anadolu İHL (F)	116	4,29	,61				
Sivil Erdem	İlkokul (A)	130	3,83	,73	1,346	,243		
	Ortaokul (B)	131	3,65	,71				
	İmam Hatip Ortaokulu (C)	112	3,66	,70				
	Anadolu Lisesi (D)	126	3,71	,71				
	Mesleki ve Teknik AL (E)	106	3,62	,74				
	Anadolu İHL (F)	116	3,70	,72				
Örgütsel Vatandaşlık Toplam	İlkokul (A)	130	4,15	,40	3,700	,003		
	Ortaokul (B)	131	3,99	,44				
	İmam Hatip Ortaokulu (C)	112	4,04	,45				
	Anadolu Lisesi (D)	126	4,07	,42				
	Mesleki ve Teknik AL (E)	106	3,92	,47				
	Anadolu İHL (F)	116	4,03	,41				

Tablo 18'deki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarına ait puanların kurum türü değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir ( $F_{(5,715)}=3,700$ ,  $p<0,05$ ). Farklılaşmanın ilkökul, ortaokul ve mesleki ve teknik anadolu lisesi türündeki okullarda bulunduğu gözlenmiştir. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algı düzeylerinin ( $\bar{X}=4,15$ ), ortaokul ( $\bar{X}=3,99$ ) ve mesleki ve teknik anadolu lisesinde ( $\bar{X}=3,92$ ) görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının yardımlaşma boyutuna ait puanlarında kurum türü değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $F_{(5,715)}=3,166$ ,  $p<0,05$ ). İlkokulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre sergiledikleri yardımlaşma davranışlarının ( $\bar{X}=4,09$ ) mesleki ve teknik anadolu lisesinde ( $\bar{X}=3,85$ ) ve ortaokulda ( $\bar{X}=3,83$ ) görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Vicdanlılık boyutuna ait puanların analizi sonucunda kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $F_{(5,715)}=2,943$ ,  $p<0,05$ ). Mesleki ve teknik anadolu lisesi ile ilkökul, ortaokul ve anadolu lisesi türündeki kurumlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin vicdanlılık boyutu davranışlarına ilişkin algılarına ait puanlar incelendiğinde ilkökulda görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinin ( $\bar{X}=4,42$ ) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Diğer

kurum türlerinde görev yapan öğretmenlerin bu boyuttaki davranışları sergileme düzeyleri ise sırasıyla anadolu lisesi ( $\bar{X}=4,38$ ), ortaokul ( $\bar{X}=4,37$ ), mesleki ve teknik anadolu lisesi ( $\bar{X}=4,12$ ) şeklindedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının centilmenlik ( $p>0,05$ ) ve sivil erdem ( $p>0,05$ ) boyutlarında yer alan davranışlara ilişkin algıları ise kurum türü değişkenine göre anlamlı fark oluşturmamıştır. Ancak imam hatip ortaokulu öğretmenlerinin centilmenlik boyutunda yer alan davranışlara ilişkin puanlarının ( $\bar{X}=4,34$ ) diğer kurumdaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Sivil erdem boyutunda ise ilkokul öğretmenlerine ait puanların ( $\bar{X}=3,83$ ) diğerlerine göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan anova sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19

*Örgütsel vatandaşlık ve mesleki kıdem*

Alt Boyutlar	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Yardımlaşma	1-5 yıl (A)	193	3,94	,53	3,313	,011	B-E C-E D-E
	6-10 yıl (B)	204	3,91	,59			
	11-15 yıl (C)	103	3,86	,60			
	16-20 yıl (D)	117	3,87	,61			
	21 yıl ve fazla (E)	104	4,12	,62			
Centilmenlik	1-5 yıl (A)	193	4,35	,67	1,818	,123	-
	6-10 yıl (B)	204	4,33	,61			
	11-15 yıl (C)	103	4,26	,73			
	16-20 yıl (D)	117	4,15	,73			
	21 yıl ve fazla (E)	104	4,20	1,01			
Vicdanlılık	1-5 yıl (A)	193	4,39	,58	1,010	,401	-
	6-10 yıl (B)	204	4,34	,61			
	11-15 yıl (C)	103	4,29	,65			
	16-20 yıl (D)	117	4,32	,75			
	21 yıl ve fazla (E)	104	4,24	,83			
Sivil Erdem	1-5 yıl (A)	193	3,69	,66	,781	,538	-
	6-10 yıl (B)	204	3,67	,72			
	11-15 yıl (C)	103	3,66	,77			
	16-20 yıl (D)	117	3,70	,71			
	21 yıl ve fazla (E)	104	3,81	,78			
	1-5 yıl (A)	193	4,06	,39			

Örgütsel	6-10 yıl (B)	204	4,03	,43		
Vatandaşlık	11-15 yıl (C)	103	3,99	,46	1,395	,234
Toplam	16-20 yıl (D)	117	3,98	,46		
	21 yıl ve fazla (E)	104	4,09	,46		-

Tablo 19’da öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarına ait puanların mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir ( $F_{(4,716)}=1,395$ ,  $p>0,05$ ). Fakat 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlere ait puanların ( $\bar{X}=4,09$ ) diğerlerine göre daha fazla olduğu görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının yardımlaşma boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık görülmüştür ( $F_{(4,716)}=3,313$ ,  $p<0,05$ ). 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıldan fazla kıdeme sahip öğretmenlerin algılarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır. 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X}=4,12$ ); 6-10 yıl ( $\bar{X}=3,91$ ), 11-15 yıl ( $\bar{X}=3,86$ ), ve 16-20 yıl ( $\bar{X}=3,87$ ) kıdeme sahip öğretmenlere göre yardımlaşma davranışlarını daha fazla sergiledikleri saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının centilmenlik ( $F_{(4,716)}=1,818$ ,  $p>0,05$ ), vicdanlılık ( $F_{(4,716)}=1,010$ ,  $p>0,05$ ) ve sivil erdem ( $F_{(4,716)}=,781$ ,  $p>0,05$ ) boyutlarında yer alan davranışlara ilişkin algıları ise mesleki kıdem değişkenine göre anlamlılık görülmemiştir. Buna karşılık centilmenlik ( $\bar{X}=4,35$ ) ve vicdanlılık ( $\bar{X}=4,39$ ) boyutlarında 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin puanlarının diğerlerine göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Sivil erdem boyutunda ise 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin diğerlerine göre daha yüksek puana ( $\bar{X}=3,81$ ) sahip olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan anova sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20

*Örgütsel vatandaşlık ve kurumdaki çalışma süresi*

Alt Boyutlar	Kurumdaki Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Yardımlaşma	1-5 yıl (A)	546	3,93	,58	3,978	,019	A-C B-C
	6-10 yıl (B)	124	3,88	,60			
	11 yıl ve fazla (C)	51	4,15	,59			
Centilmenlik	1-5 yıl (A)	546	4,30	,71	1,028	,358	-
	6-10 yıl (B)	124	4,19	,82			
	11 yıl ve fazla (C)	51	4,25	,77			
Vicdanlılık	1-5 yıl (A)	546	4,33	,66	,389	,678	-
	6-10 yıl (B)	124	4,29	,66			
	11 yıl ve fazla (C)	51	4,38	,80			
Sivil Erdem	1-5 yıl (A)	546	3,66	,71	4,772	,009	A-C
	6-10 yıl (B)	124	3,78	,74			
	11 yıl ve fazla (C)	51	3,95	,65			
Örgütsel Vatandaşlık Toplam	1-5 yıl (A)	546	4,03	,43	2,955	,053	-
	6-10 yıl (B)	124	4,00	,44			
	11 yıl ve fazla (C)	51	4,17	,43			

Tablo 20’de görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarına ait puanların kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir ( $F_{(2,718)}=2,955$ ,  $p>0,05$ ). Ancak 11 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin puanlarının ( $\bar{X}=4,17$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının yardımlaşma boyutunda kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $F_{(2,718)}=3,978$ ,  $p<0,05$ ). Farklılaşmanın 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin algılarına ait puanlar arasında olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda, kurumlarında 11 yıl ve daha fazla çalışan öğretmenlerin ( $\bar{X}=4,15$ ); 1-5 yıl ( $\bar{X}=3,93$ ) ve 6-10 yıl ( $\bar{X}=3,88$ ) çalışan öğretmenlere göre yardımlaşma davranışlarını daha fazla sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Sivil erdem boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $F_{(2,718)}=4,772$ ,  $p<0,05$ ). Farklılığın 1-5 yıl ve 11 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahip öğretmenlerin algılarına ait puanlar arasında olduğu görülmüştür. Analiz sonuçları kurumlarında 11 yıl ve daha fazla çalışan öğretmenlerin ( $\bar{X}=3,95$ ) sivil erdem davranışlarını sergileme düzeyinin 1-5 yıl çalışan

öğretmenlere ( $\bar{X}=3,66$ ) göre daha fazla olduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının centilmenlik ( $F_{(2,718)}=1,028$ ,  $p>0,05$ ) ve vicdanlılık ( $F_{(2,718)}=,389$ ,  $p>0,05$ ) boyutlarında yer alan davranışlara ilişkin algılarının ise kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlılık göstermediği saptanmıştır. Ancak kurumlarında 1-5 yıl çalışan öğretmenlerin centilmenlik boyutunda ( $\bar{X}=4,30$ ), 11 yıl ve daha fazla çalışan öğretmenlerin ise vicdanlılık boyutunda ( $\bar{X}=4,38$ ) daha yüksek puanlara sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının sendika üyeliği değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21

*Örgütsel vatandaşlık ve sendika üyeliği*

Alt Boyutlar	Sendika	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yardımlaşma	Üye	494	3,91	,58	-1,428	,154
	Üye değil	227	3,98	,59		
Centilmenlik	Üye	494	4,24	,77	-2,135	,033
	Üye değil	227	4,36	,63		
Vicdanlılık	Üye	494	4,33	,67	,237	,812
	Üye değil	227	4,32	,67		
Sivil Erdem	Üye	494	3,71	,71	,537	,591
	Üye değil	227	3,68	,72		
Örgütsel Vatandaşlık Toplam	Üye	494	4,02	,44	-1,228	,220
	Üye değil	227	4,06	,43		

Tablo 21’de öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları algılarına ait puanların sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir ( $t=-1,228$ ,  $p>0,05$ ). Fakat sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlere ait puanların ( $\bar{X}=4,06$ ) bir sendikaya üye olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Centilmenlik boyutunda ( $t=-2,135$ ,  $p<0,05$ ) sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı farklılık görülmüştür. Sendikaya üyeliği bulunmayan öğretmenlerin algı düzeylerinin ( $\bar{X}=4,36$ ), sendika üyeliği bulunan öğretmenlere ( $\bar{X}=4,24$ ) göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Yardımlaşma ( $t=-1,428$ ,  $p>0,05$ ), vicdanlılık ( $t=,237$ ,  $p>0,05$ ) ve sivil erdem ( $t=,537$ ,  $p>0,05$ ) boyutlarında ise anlamlı farklılık

gözlenmemiştir. Buna karşılık vicdanlılık ( $\bar{X}=4,33$ ) ve sivil erdem ( $\bar{X}=3,71$ ) boyutlarında sendikaya üye olan öğretmenlerin sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlere göre daha yüksek puanlara sahip olduğu saptanmıştır. Yardımlaşma boyutunda ise sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlere ait puanların ( $\bar{X}=3,98$ ) üye olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

#### 4.7.Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin korelasyon değerleri Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22

*Örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*

Değişkenler	ÖA	ÖS	ÖVD
Örgütsel Adalet (ÖA)	-	-,546**	,257**
Örgütsel Sessizlik (ÖS)	-,546**	-	-,087*
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (ÖVD)	,257**	-,087*	-

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Korelasyon katsayısı, mutlak değer olarak 0.70-1.00 arasında yüksek; 0.70-0.30 arasında orta; 0.30-0.00 arasında ise zayıf düzeyde bir ilişki olarak kabul edilebilir (Büyüköztürk, 2011: 32).

Tablo 22’deki korelasyon değerlerine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında olumsuz ve orta düzeyde ( $r=-,55$ ,  $p<,01$ ) bir ilişki olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel adaletleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ve zayıf düzeyde ( $r=,257$ ,  $p<,01$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik

düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ise olumsuz ve zayıf düzeyde ( $r=-,09$ ,  $p<,05$ ) bir ilişki olduğu saptanmıştır.

#### 4.8. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi

Örgütsel adaletin örgütsel sessizliği yordamasına ilişkin basit regresyon analizi sonuçları Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23

*Örgütsel adaletin örgütsel sessizliği yordamasına ilişkin basit regresyon analizi Sonuçları*

Model 1		Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik				
Bağımsız Değişken	B	Standart Hata B	B	T	P	R
Sabit	4,909	,093	-	52,526	,000	-
Örgütsel Adalet	-,465	,027	-,546	-17,497	,000	-,546
R=,546		R <sup>2</sup> =,299				
F(1,719)=306,143		P=,000				

Tablo 23'teki analiz sonuçlarına göre örgütsel adaletin örgütsel sessizliğe anlamlı düzeyde etki ettiği tespit edilmiştir ( $R=,546$ ,  $R^2=,299$ ,  $p<,01$ ). Örgütsel adalet, örgütsel sessizlikteki toplam varyansın yaklaşık %30'unu açıklamaktadır.

Tablo 24

*Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel sessizliği yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları*

Model 2		Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik					
Bağımsız Değişken	B	Standart Hata B	B	T	P	İkili r	Kısmi R
Sabit	4,875	,100	-	48,744	,000	-	-
Dağıtimsal	-,118	,042	-,145	-2,819	,005	-,482	-,105
İşlemsel	-,268	,047	-,347	-5,707	,000	-,535	-,208
Etkileşimsel	-,073	,042	-,093	-1,745	,081	-,473	-,065
R=,547		R <sup>2</sup> =,297					
F(3,717)=102,184		P=,000					

Tablo 24'teki analiz sonuçlarına göre örgütsel sessizlik ile dağıtimsal adalet ( $r=-,48$ ) ve işlemsel adalet ( $r=-,54$ ) boyutları arasında olumsuz ve orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür



( $p < ,01$ ). Diğer boyutlar kontrol edilerek yapılan analizde ise örgütsel sessizliğin; dağıtımsal adalet ( $r = -11$ ) ve işlemsel adalet ( $r = -21$ ) ile olumsuz ve zayıf düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır. Etkileşimsel adalet boyutu ile örgütsel sessizlik anlamlı düzeyde ilişkili değildir ( $p > ,05$ ). Örgütsel adaletin üç alt boyutu birlikte örgütsel sessizlik ile orta düzeyde, anlamlı şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir ( $R = ,547$ ,  $R^2 = ,297$ ,  $p < ,01$ ). Adı geçen üç alt boyut birlikte örgütsel sessizlikteki toplam varyansın yaklaşık %30'unu açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi önem sırasıyla işlemsel adalet ( $\beta = -,347$ ), dağıtımsal adalet ( $\beta = -,145$ ) ve etkileşimsel adalet ( $\beta = -,093$ ) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde dağıtımsal ve işlemsel adalet değişkenlerinin örgütsel sessizlik üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu saptanmıştır. Etkileşimsel adalet değişkeninin önemli bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur.

#### 4.9. Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi

Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamasına ilişkin basit regresyon analizi sonuçları Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25

*Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamasına ilişkin basit regresyon analizi sonuçları*

Model 3	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları					
Bağımsız Değişken	B	Standart Hata B	B	T	P	R
Sabit	3,584	,066	-	54,493	,000	-
Örgütsel Adalet	,133	,019	,257	7,130	,000	,257
R=,257	R <sup>2</sup> =,066					
F(1,719)=50,844	P=,000					

Tablo 25'te belirtilen analiz sonuçlarına göre örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarına anlamlı düzeyde etki ettiği tespit edilmiştir ( $R = ,257$ ,  $R^2 = ,066$ ,  $p < ,01$ ). Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaklaşık %7'sini açıklamaktadır.

Tablo 26

*Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları*

Model 4		Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları					
Bağımsız Değişken	B	Standart Hata B	$\beta$	T	P	İkili r	Kısmi R
Sabit	3,578	,070	-	50,835	,000	-	-
Dağıtımsal	,018	,029	,036	,598	,550	,217	,022
İşlemsel	,066	,033	,140	2,001	,046	,250	,075
Etkileşimsel	,049	,030	,102	1,661	,097	,239	,062
R=,259		R <sup>2</sup> =,063					
F(3,717)=17,229		p=,000					

Tablo 26’da verilmiş olan analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışları ile işlemsel adalet ( $r=,25$ ) boyutu arasında olumlu ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ( $p<,05$ ). Diğer boyutlar kontrol edilerek yapılan analizde ise örgütsel vatandaşlık davranışları ile işlemsel adalet ( $r=,08$ ) boyutu arasında olumlu ve zayıf düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. Dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir ( $p>,05$ ). Örgütsel adaletin üç alt boyutu birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları ile zayıf düzeyde, anlamlı olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir ( $R=,259$ ,  $R^2=,063$ ,  $p<,01$ ). Adı geçen üç alt boyut birlikte örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki toplam varyansın yaklaşık %6’sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi önem sırasıyla işlemsel adalet ( $\beta=,140$ ), etkileşimsel adalet ( $\beta=,102$ ) ve dağıtımsal adalet ( $\beta=,036$ ) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde işlemsel adalet değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu bulunmuştur. Dağıtımsal ve etkileşimsel adalet değişkenlerinin önemli bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.

#### 4.10. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi

Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamasına ilişkin basit regresyon analizi sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27

*Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamasına ilişkin basit regresyon analizi sonuçları*

Model 5		Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları				
Bağımsız Değişken	B	Standart Hata B	$\beta$	T	P	R
Sabit	4,215	,077	-	54,712	,000	-
Örgütsel Sessizlik	-,053	,023	-,087	-2,333	,020	-,087
R=,087	R <sup>2</sup> =,008					
F(1,719)=5,444	P=,020					

Tablo 27'deki analiz sonuçlarına göre örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına anlamlı düzeyde etki etmektedir (R=,087, R<sup>2</sup>=,008, p<,05). Örgütsel adalet, örgütsel sessizliğin yaklaşık %1'ini açıklamaktadır.

Tablo 28

*Örgütsel sessizliğin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları*

Model 6		Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları					
Bağımsız Değişken	B	Standart Hata B	B	T	P	İkili r	Kısmi R
Sabit	4,279	,083	-	51,832	,000	-	-
Okul Ortamı	-,053	,032	-,083	-1,650	,099	-,105	-,062
Duygu	-,021	,028	-,043	-,755	,451	-,089	-,028
Sessizliğin Kaynağı	-,102	,031	-,187	-3,264	,001	-,115	-,121
Yönetici	,076	,024	,176	3,202	,001	,005	,119
İzolasyon	,016	,025	,036	,613	,540	-,048	,023
R=,182	R <sup>2</sup> =,026						
F(5,715)=4,902	P=,000						

Tablo 28'de verilmiş olan analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel sessizliğin yönetici (r=-,01) ve sessizliğin kaynağı (r=-,12) boyutlarının zayıf düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür (p<,01). Diğer boyutlar kontrol edilerek yapılan analizde örgütsel vatandaşlık davranışları ile sessizliğin kaynağı (r=-,12) ve yönetici (r=-,12) boyutlarının zayıf düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür. Okul ortamı, duygu ve izolasyon boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişki olmadığı bulunmuştur (p>,05). Örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında

zayıf düzeyde, anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $R=,182$ ,  $R^2=,026$ ,  $P<,05$ ). Adı geçen alt boyutlar birlikte örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki toplam varyansın yaklaşık %3'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi önem sırasıyla sessizliğin kaynağı ( $\beta=-,187$ ), yönetici ( $\beta=,176$ ), okul ortamı ( $\beta=-,083$ ), duygu ( $\beta=-,043$ ) ve izolasyon ( $\beta=,036$ ) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde sessizliğin kaynağı ve yönetici değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu bulunmuştur. Okul ortamı, duygu ve izolasyon değişkenlerinin önemli bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.

## 5.Bölüm

### Tartışma ve Öneriler

#### 5.1.Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algularına İlişkin Tartışma

Araştırma bulgularında öğretmenlerin örgütsel adalet algularının “yüksek” düzeyde olduğu görülmüştür. Buna göre öğretmenler, çalıştıkları okullarda bulunan yönetimi adil bulmaktadırlar. Bu bulgu; Polat (2007), Acar (2011), Çelik (2011), Ertürk (2011), Öztuğ ve Baştaş (2012), Çırak (2013), Akgüney (2014), Kahraman (2014), Batur (2015), Şahin ve Kavas (2016), Potuk (2017) ve Tan’ın (2017) araştırmalarında elde ettikleri bulgularla tutarlıdır. Günce (2013), Kuşci (2014), Uysal (2014), Aydın (2015), Yıldız (2015) ve Çavuş (2016) ise yaptıkları araştırmalarda örgütsel adalet algularının “orta” düzeyde olduğunu ifade ederek bu araştırmayla benzer olmayan sonuçlar tespit etmişlerdir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin bulgulara göre etkileşimsel adalet alt boyutunun “yüksek”; dağıtımsal ve işlemsel adalet alt boyutlarının ise “orta” düzeyde olduğu görülmüştür. Bu bakımdan öğretmenler, okullarındaki yöneticilerin kişilerarası davranışlarını (nezaket, saygı, duyarlılık vs.) karar alma sürecine ve sonucunda oluşan kazanımların dağıtımına göre daha adil bulmaktadırlar. Başka bir ifadeyle öğretmenler, yöneticilerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı olduklarını, verilen kararları gizlemeden herkese tarafsız bir şekilde açıkladıklarını, iletişimlerinde adil olduklarını düşünmektedirler. Buna karşılık karar alma sürecinin ve sonuçta dağıtılan kazanımların yeterince adil olmadığını düşünmektedirler. Okul yöneticilerinin buldukları konuma uygun mesleki yeterliklerinin olmaması bu sonucu doğurmuş olabilir. Kararların çok seslilikle alınmaması ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmaması öğretmenlerin motivasyonunu ve performansını olumsuz etkileyen faktörlerdir. Bu farkındalıkla hareket etmeyen yöneticilerin adaletsiz uygulamaları öğretmenleri rahatsız edici sonuçlar doğurmuş olabilir. Kişilerarası ilişkiler daha adil olsa da okulun iş ve işlemlerinin yürütülmesinde uygulanan prosedürler için fikirlerinin alınmadığını ve ödüllerin

adil bir şekilde dağıtılmadığını düşünen öğretmenlerin yöneticileri adil bulmadıkları söylenebilir. Polat (2007), Ertürk (2011), Çırak (2013), Kılıç (2013), Gök (2014), Kahraman (2014) ve Potuk (2017), yaptıkları araştırmalarda bu araştırmanın bulgusundan farklı olarak örgütsel adaletin tüm alt boyutlarına ilişkin adalet algılarının “yüksek” düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Gerek bu çalışmada gerek Türkiye’de yapılan birçok araştırmada etkileşimsel adalet alt boyutunun diğer alt boyutlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür (Polat, 2007; Dündar, 2011; Çırak, 2013; Günce, 2013; Yıldız, 2015; Bolak ve diğerleri, 2017).

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı, erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgu; Polat (2007), Çırak (2013), Kılıç (2013), Koç (2013) ve Yoldaş’ın (2018) araştırma bulgularını desteklerken Yıldız’ın (2015) örgütsel adalet algısının kadın öğretmenler lehine farklılaştığını gösteren çalışmasıyla örtüşmemektedir. Dağıtımsal adalet alt boyutunda erkekler lehine farklılaşma bulunmuştur. Erkek öğretmenler, çalıştıkları okullardaki ödüllerin, iş yükünün ve sorumlulukların dağıtımını kadın öğretmenlere göre daha adil bulmaktadırlar. Bu bulgu Polat (2007), Çırak (2013), Çökük (2013), Kılıç (2013), Kuru Çetin (2013), Akgüney (2014), Bahçeci (2014) ve Gök’ün (2014) çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Okullarda bulunan yöneticilerin çoğunlukla erkek olduğu düşünüldüğünde, cinsiyete dayalı yapılan adaletsizlikler bu algının oluşmasının önemli bir sebebi olabilir. Araştırmada örgütsel adaletin işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarına ilişkin algıların anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Buna göre kadın ve erkek öğretmenler, okullarında karar verme sürecinin ve süreç esnasında yöneticilerin kendilerine karşı gösterdiği saygılı, nazik ve şeffaf tutumlarını benzer düzeyde adil algılamaktadırlar. Özellikle etkileşimsel adaletin cinsiyetten öte insani bir duygu olması kişilerarası ilişkilerin kadın ve erkek öğretmenler tarafından benzer düzeyde adil

algılanmasına neden olmuş olabilir. Diğer taraftan kararların demokratik bir ortamda alınıp alınmaması herkes tarafından benzer şekilde gözlenebilen bir durumdur. Karara katılım sürecinin kişisel çıkarların üzerinde okula olumlu ya da olumsuz etki eden bir unsur olması herkes tarafından benzer düzeyde adil algılanmasının sebebi olabilir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin işlemsel, dağıtımsal adalet alt boyutlarına ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Farklı okul türün görev yapan öğretmenler, okul yöneticilerini benzer düzeyde adil bulmaktadırlar. Araştırmanın bu bulgusu Polat (2007) ve Koç'un (2013) bulgularıyla paralellik gösterirken, örgütsel adalet algılarının okul türü değişkenine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılan Cömert ve diğerleri (2008), Titrek (2009), Şahin (2014), Özcan (2014), Alkış ve Güngörmez (2015), Ünlü (2015), Girgin (2016) ve Yang ve Cho (2017) yaptıkları araştırmalarla çelişmektedir. Etkileşimsel adalet alt boyutunda ise anlamlı farklılık saptanmıştır. Farklılaşmanın anadolu imam hatip lisesi ile anadolu lisesi ve mesleki ve teknik anadolu lisesi arasında olduğu görülmüştür. Anadolu imam hatip lisesinde görev yapan öğretmenler, anadolu lisesi ve mesleki ve teknik anadolu lisesinde görev yapan öğretmenlere göre çalıştıkları okullardaki yöneticileri daha adil bulmaktadırlar. Anadolu imam hatip liselerinin kendine özgü kurumsal amaç ve işleyişi bu sonucun ortaya çıkmasının sebebi olabilir. Anadolu imam hatip lisesi bünyesinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin benzer bakış açısıyla görev yapmaları kişilerarası ilişkileri daha fazla adil bulmalarına neden olmuş olabilir. Hedef ve amaçların birbirine daha yakın olması sosyal etkileşimin daha fazla adil algılanmasına yol açmış olabilir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve tüm alt boyutlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Meslekteki hizmet süreleri farklı olan öğretmenlerin, okul yöneticilerini benzer düzeyde adil buldukları söylenebilir. Bu bulgu; Demirtaş ve diğerleri (2008), Uğurlu (2009), Altinkurt ve Yılmaz (2010), Baş ve Şentürk (2011), Dündar (2011), Kara (2011), Oğuz (2011), Günce (2013), Koç (2013), Kuru Çetin

(2013), Bahçeci (2014), Güngörmez (2014), Şahin (2014), Şentürk (2014), Uysal (2014), Atar (2017), Yoldaş'ın (2018) yapmış oldukları araştırma bulgularıyla tutarlılık gösterirken, Polat (2007), Dağlı ve diğerleri (2013), Kılıç (2013), Akgeyik (2014), Kahraman (2014), Ünlü (2015), Çavuş (2016), Potuk (2017), Tan (2017) ve Halbaw'un (2018) örgütsel adalet algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaştığını bulduğu çalışmalarla örtüşmemektedir. Araştırmada 21 yıldan ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel adalet ve tüm alt boyutlarına ilişkin algılarının, anlamlı olmamakla birlikte, diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Uzun yıllar görev yapmış öğretmenlerin diğer gruplara göre aidiyet duygularının daha fazla olması, bu öğretmenlerin yönetimin eylemlerine karşı daha yapıcı yaklaşımlarına sebep olmuş olabilir. Diğer bir açıdan mesleki kıdemi daha az olan öğretmenlerin idealist ve eleştirel bakış açısıyla yaptıkları değerlendirmeler bu sonucun oluşmasının nedeni olabilir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve tüm alt boyutlarına ilişkin algılarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Buna göre okullarında farklı hizmet sürelerine sahip öğretmenler, okul yöneticilerini benzer düzeyde adil algılamaktadırlar. Bu bulgu; Uğurlu (2009), Özcan (2014), İren (2015), Kasapoğlu (2015) ve Yoldaş'ın (2018) araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte kurumlarında 1-5 yıl çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet ve tüm alt boyutlarına ilişkin algılarının, anlamlı düzeyde olmasa da, diğerlerine göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Kurumda kısa süredir görev yapan öğretmenlerin yöneticilerle iletişiminin daha resmi boyutta olması, kişisel duygu ve düşüncelerin yönetimi değerlendirme noktasında daha az etkiye sahip olması örgütsel adalet algısının diğer gruplara göre yüksek olmasının nedeni olabilir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve tüm alt boyutlarına ilişkin algılarının sendika üyeliği değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Bu bulgu, Güngörmez'in (2014) araştırma bulgusunu desteklemektedir. Açıkgöz (2009), Günce (2013) ve İren (2015), araştırmalarında



örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algıların sendika değişkenine göre farklılaşmadığını belirterek bu araştırmada elde edilen sonuçla benzer bir sonuca ulaşmışlardır. Kara (2011) ise araştırmalarında örgütsel adaletin tüm alt boyutlarına ilişkin algıların sendika değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiğini belirterek bu araştırmada elde edilen bulgu ile tutarlı olmayan bir sonuca ulaşmıştır. Ayrıca öğretmenlerin dağıtımsal adalet boyutuna ilişkin puanlarının sendika üyesi olan öğretmenler lehine, anlamlı olmasa da, daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bakımdan işgörenlerin çıkarlarını korumak ve geliştirmek için kurulmuş olan sendikalara üyelik durumunun, öğretmenlerin adalet algısında olumlu bir farkındalık yaratmadığını söyleyebiliriz. Sendikal faaliyetlerin kayırmacılık temelinde yürütülerek ödül, terfi, makam gibi kazanımların üye olanlar lehine dağıtılması bu sonuca yol açan önemli bir neden olabilir. Kazanımların; liyakat temeline dayanmayan, üyelik durumunu merkeze alan bir anlayışlar dağıtılıyor olması üye olanlar lehine daha adil algılanmasına neden olmuş olabilir. Sendika üyeliği bulunan öğretmenlerin, kazanımların daha adil dağıtıldığını düşünüyor olması bu yargıyı desteklemektedir.

## **5.2.Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Tartışma**

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin “orta” düzeyde olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuca göre, öğretmenlerin çalıştıkları okullarda gelişen olay ve durumlarla ilgili düşüncelerini esirgedikleri, tepki vermede isteksiz oldukları söylenebilir. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini ifade etmeleri sonucunda karşılaşılabilecekleri olumsuz durumlardan dolayı yaşadıkları korkular bu durumun nedeni olabilir. Mesleği, mevkiyi ve ilişkileri kaybetme korkusu düşüncelerin ifade edilmesinin önünde önemli bir engel olmuş olabilir. Böylelikle öğretmenler, fikir ve bilgilerinin değerli görülmediğini hatta kendilerine zarara vereceğini düşündüklerinden bananeci bir anlayışla sessizlik davranışı sergilemiş olabilirler. Kolay (2012), Afşar (2013), Daşcı (2014), Öztürk (2014), Yüksel (2014), Özdemir (2015), Yangın (2015), Çakal (2016), Dönmez (2016), Ceviz

(2017), Dal (2017), Potuk (2017), Yıldırım ve Çarıkçı (2017), Demir ve Cömert (2018) ve Gencer'in (2018) araştırma bulgularıyla bu araştırmanın bulgusu örtüşmektedir. Bu araştırmanın sonuçları Kahveci (2010), Öncü (2017) ve Pektaş'ın (2019), öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının “yüksek”, Çitli (2015), Yüksel (2015), Yenel (2016) ve Güler'in (2017) ise “düşük” olduğu sonucuna ulaştıkları çalışmalarla tutarlı değildir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin bulgulara göre okul ortamı ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarının “orta”; duygu, yönetici ve izolasyon alt boyutlarının ise “yüksek” düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte duygu alt boyutu diğer alt boyutlara göre daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Araştırmada ulaşılan bu sonuç, Demir ve Cömert'in (2018) araştırma bulgusunun desteklemektedir. Kahveci ve Demirtaş (2013), Daşçı (2014), Yürür (2016), Dönmez (2016) ise en yüksek sessizlik düzeylerinin yönetici alt boyutunda olduğunu bulmuşlardır. Bu bulgular araştırma bulgusuyla örtüşmemektedir. En düşük ortalamaya sahip alt boyut sessizliğin kaynağıdır. Bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusunun öğretmenler tarafından sessizliğe etki eden önemli bir faktör olarak görülmemesi bu sonucu doğrulayabilir. Başka bir açıdan öğretmenler, sessizlik davranışlarının bütün olay ve durumlar karşısında olmadığını düşünmeleri bu sonuca neden olmuş olabilir. Okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici alt boyutlarına ilişkin elde edilen sonuçlar Yangın (2015), Dal (2017) ve Demir ve Cömert'in (2018) araştırmalarıyla tutarlılık göstermektedir. İzolasyon alt boyutunda ise araştırmadan elde edilen bulgular Demir ve Cömert'in (2018) yaptıkları araştırmayla paralellik göstermiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin sessiz kalmalarını en çok etkileyen sebebin duygu alt boyutunda olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin güç durumlarda susmayı tercih etmeleri ve memnuniyetsizliklerinin getirdiği stres ve kaygıya rağmen duygularını açıkça ifade etmemelerinin sebebi işlerine ilişkin kazanımları kaybetme korkusu olabilir. Örgütsel sessizliğin doğmasına sebep olan ikinci önemli faktör ise yöneticidir. Elde edilen bulgular; yöneticilerine güven duymayan ve onların

performansını yeterli görmeyen öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etmediklerini göstermiştir. Ayrıca yöneticilerin “En iyi ben bilirim.” tavrı öğretmenlerin sessiz kalmalarına neden olduğu söylenebilir. Yöneticilerin adaletsiz uygulamaları, öğretmenlerin yöneticileri liyakatsiz bulması, mobinge uğrama korkusu gibi olumsuz durumlar duygu ve düşüncelerin gizlenmesine sebep olmuş olabilir. Örgütsel sessizliğe yola açan üçüncü önemli faktör ise öğretmenlerin dışlanma korkusudur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin puanları incelendiğinde; öğretmenlerin sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmemek için sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Kendisini güvende hissetmeyen ve dışlanma korkusu yaşayan öğretmenler düşüncelerini açıkça ifade etmemektedirler. Katılımcıların görev yaptıkları okullarda demokratik bir çalışma ortamının olmayışı, iş ve işlemlerin adil bir şekilde yürütülmeysi sessizliğin tercih edilmesinin önemli bir nedeni olabilir. Okul ortamı ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarına ilişkin puanlar bu düşünceleri desteklemektedir. Yöneticinin otoriter tutumları, öğretmenlere karşı adil olmaması, yeniliklere açık olmaması öğretmenleri sessizliğe iten önemli etkenler olduğu görülmektedir. Diğer taraftan öğretmenlerin de meslektaşlarına karşı gösterdiği olumsuz tepkiler sessizliğe neden olmaktadır. Çalışılan okul ortamının adil olmadığını düşünen veya bilgisinin değer görmeyeceğini düşünen öğretmenler hiçbir şeyin değişmeyeceğine inandıkları için sessiz kalmış olabilir.

Araştırma bulgularında öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Kahveci (2010), Kolay (2012), Oruç (2013), Ruçlar (2013), İşleyici (2015), Ünlü (2015), Dönmez (2016), Altınışık (2017), Demir ve Cömert (2018) ve Pektaş'ın (2019) yaptıkları araştırmalarda elde ettikleri bulgular ile bu araştırmada elde edilen bulgu tutarlıdır. Çakal (2016), öğretmenlerin örgütsel sessizliğin duygu ve izolasyon alt boyutlarına ilişkin algılarının erkek öğretmenler lehine farklılaştığını tespit etmiştir. Dal (2017) ise okul ortamı alt boyutuna ilişkin algıların erkek öğretmenler lehine anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Örgütsel sessizlik ve alt

boyutlarına ilişkin bu araştırmada elde edilen puanlar incelendiğinde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre, anlamlı olmasa da, daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre kişisel düşüncelerini daha az paylaşmaktadırlar. Bu durum değişime olan inancın erkek öğretmenlerde daha az olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre benzer olduğu söylenebilir. Bu sonuç, Ünlü (2015) ve Pektaş'ın (2019) araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Ayrıca anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, izolasyon alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin, anlamlı olmasa da, diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgu Çakal'ın (2016) bulgusuyla örtüşmektedir. Bu sonuca göre anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler, diğer gruplara göre olay ve durumlar karşısında düşüncelerini daha az dile getirmektedirler. Bu okullardaki öğretmenler, kendilerini ifade edecek demokratik bir ortama sahip olmadıklarından sessizliğe bürünmüş olabilirler. Yönetici alt boyutunda ise ortaokulda görev yapan öğretmenlere ait puanların, anlamlı olmamakla birlikte, daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuca göre ortaokul türündeki okullarda görev yapan öğretmenlerin diğer okullarda görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerine daha az güvendiğini, okula ilişkin bilgi ve fikirlerini saklayarak daha az konuştuklarını söyleyebiliriz. Bunun sebebi ortaokul yöneticilerinin en iyi olanı bildiklerini düşünmeleri ve olumsuz geribildirimlerden korkarak yenilikçi fikirlere açık olmamaları olabilir. Ateş (2013), Karaman (2015), Ünlü (2015), Çakal (2016) ve Eryılmaz Ballı (2018) yaptıkları araştırmada örgütsel sessizliğin kurum türü değişkenine göre farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar araştırmada elde edilen sonuçla tutarlı değildir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Elde edilen bu sonuca göre meslekte farklı hizmet sürelerine sahip öğretmenleri benzer düzeyde sessiz kalmaktadırlar. Kutlay (2012), Kahveci

ve Demirtaş (2013), Ruçlar (2013), Sezgin Nartgün ve Kartal (2013), Algın (2014), Karaman (2015), Ünlü (2015), Sevgin (2015), Apak (2016), Ceviz (2017) ve Demir ve Cömert'in (2019) araştırmalarında elde ettikleri bulgular, bu araştırmanın bulgusuyla tutarlıdır. Çakal (2016) ve Dal (2017), araştırmalarında örgütsel sessizliğin kıdem değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel sessizliğin duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında anlamlı farklılık görülmezken; okul ortamı alt boyutunda anlamlı farklılık saptanmıştır. Farklılık 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri daha düşüktür. Bu sonuçtan yola çıkarak hizmet süresi daha fazla olan öğretmenlerin okullarında duygu ve düşüncelerini daha rahat ifade ettikleri söylenebilir. Mesleki kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin yöneticilerinin eksikliklerini, uygulamalardaki yanlışlıkları korkusuzca ifade edebilmelerinin sebebi tecrübelerinin getirdiği özgüven olabilir. Araştırma bulgularının aksine Dal (2017) ve Pektaş (2019), mesleki kıdem arttıkça örgütsel sessizliğin arttığını tespit etmişlerdir. Kahveci'ye (2010) göre ise okul ortamında sorunlarını ve görüşlerini en rahat ifade edebilen grup 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerdir. Araştırmada elde edilen sonuç, bu sonuçla örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin algılarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bu sonuca göre okullarında farklı sürelerde çalışan öğretmenlerin benzer düzeyde sessiz kaldıkları söylenebilir. Kolay (2012), Oruç (2013), Çitli (2015), İşleyici (2015), Özdemir (2015), Yangın (2015), Altınışik (2017), Ceviz (2017), Dal (2017), Öncü (2017), Eryılmaz Ballı (2018) ve Zengin'in (2018) araştırmalarında elde ettikleri sonuçlarla bu araştırmada elde edilen sonuç tutarlıdır. Bayram (2010), Tülübaş (2011), Sevgin (2015), Çakal (2016) ve Gencer'in (2018) araştırmalarında ise bu araştırma sonucuna zıt olarak öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı

farklılık göstermiştir. Near ve Miceli (1996) ve Algın'a (2014) göre işgörenlerin kurumdaki çalışma süreleri arttıkça örgütsel sessizlik düzeyleri azalmaktadır. Benzer şekilde Alparslan (2010), kurumda çalışmaya yeni başlayan işgörenin kıdemli olanlara göre daha fazla sessizlik davranışı gösterme eğiliminde olduğunu belirtmiştir. Yüksel (2015), öğretmenlerin örgütsel sessizliğin izolasyon alt boyutuna ilişkin algılarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığını saptamıştır. Araştırmaya göre kurumda çalışma süresi 7 yıl ve daha fazla olan öğretmenlerin izolasyon alt boyutuna ilişkin algı düzeyleri, 6 yıl ve daha az olan öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur. Buna göre 6 yıl ve daha fazla süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerin 1-5 yıldır görev yapan öğretmenlere göre dışlanma korkusuyla daha çok sessiz kalmaktadırlar. Bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin tüm alt boyutlarında 11 yıl ve daha fazla süredir okullarında çalışan öğretmenlere ait puanların, anlamlı olmamakla birlikte, diğer gruplara daha yüksek olduğu görülmüştür. Okullarında uzun süredir görev yapan öğretmenler, kurdukları samimi ilişkilerin bozulmasını istemeyerek sessizliği tercih etmiş olabilirler. Bu hizmet süresine sahip öğretmenlerin meslektaşlarından veya yöneticilerden gelebilecek olumsuz tepkilerin saygınlıklarına zarar gelebileceği korkusu düşüncelerini açıkça ifade etmelerinin önünde bir engel olabilir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin algılarının sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bununla birlikte sendika üyeliği bulunan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının tümüne ilişkin algı düzeylerinin herhangi bir sendikaya üye olmayanlara göre, anlamlı olmamakla birlikte, daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmada elde edilen bu sonuç, işgören düşüncelerini ve taleplerini savunmak amacıyla kurulan sendikal örgütlere üye olan öğretmenlerin olay ve durumlar karşısında üye olmayanlara göre daha fazla sessiz kaldıklarını göstermektedir. Öğretmenlerin haklarını savunmak için güçlü bir

ses olması beklenen sendikalarının yeterince örgütlü ve etkili faaliyet göstermemeleri bu çelişkinin nedeni olabilir. Dönmez (2016), araştırmasında sendika üyeliği değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğin okul ortamı boyutuna ilişkin algılarının anlamlı farklılık gösterdiğini tespit ederek bu araştırma sonucuyla örtüşmeyen bir sonuca ulaşmıştır.

### **5.3.Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Tartışma**

Araştırmadan bulgularında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını “yüksek” düzeyde sergiledikleri görülmüştür. Başka bir ifadeyle öğretmenler, resmi olarak tanımlanmış rol davranışlarının ötesine geçen gönüllü davranışları sık sık sergilemektedirler. Buna göre öğretmenlerin çalıştıkları okulun değişim ve gelişimi için gayret gösterdikleri, meslektaşlarının haklarını korumaya çalıştıkları ve mesai arkadaşlarına yardımcı oldukları söylenebilir. Türkiye’de yapılan birçok araştırma bulgusu bu araştırmada elde edilen bulguyla tutarlıdır (Polat, 2007; Taştan & Yılmaz, 2008; Yarım, 2009; Çelik, 2010; Özdemir, 2010; Korkmaz, 2011; Yancı, 2011; Ersözlü, 2012; Özdemir Demirel, 2012; Kubilay Baykal, 2013; Akgüney, 2014; Demir, 2014; Duyurucu, 2014; Kurtulmuş, 2014; Avcı, 2015; Yıldırım, 2015; Yenel, 2016; Tabancalı & Çakıroğlu, 2017; Bozkurt, 2018). Bu araştırmadan farklı olarak Yılmaz (2009), Çetin (2011), Gökmen (2011), Uslu (2011), Yılmaz (2012) ve Kurtulmuş (2016) öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını orta düzeyde sergilediklerini tespit etmişlerdir. Buluç (2008), Karakuş (2008), Alğan (2011) ve Köprülü (2011) ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını çok yüksek düzeyde sergilediklerini tespit ederek araştırmada elde edilen sonuçla benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına ilişkin bulgular incelendiğinde öğretmenlerin centilmenlik ve vicdanlılık davranışlarını “çok yüksek”, yardımlaşma ve sivil erdem davranışlarını “yüksek” düzeyde sergiledikleri görülmüştür. Karakuş (2008) ve Alğan’ın (2011) araştırma sonuçları bu araştırmada elde edilen sonuçla paralellik göstermektedir. Buna göre öğretmenlerin her zaman mesleğine ve okula ilişkin olumlu bir

bakış açısına sahip oldukları, iş yükünden şikâyetçi olmadan sorumluluklarını tam ve zamanında yerine getirdikleri söylenebilir. Mesai arkadaşlarının haklarını gözeterek onlara yardımcı olma davranışlarını ve okulun gelişimine fayda sağlayacak etkinliklere gönüllü bir şekilde katılma davranışlarını ise sık sık sergilemektedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına ilişkin puanlar incelendiğinde en yüksek değer vicdanlılık boyutunda olduğu görülmüştür. Bu sonuç, yapılan birçok araştırmada elde edilen sonuçla tutarlılık göstermektedir (Polat, 2007; Aktaş, 2008; Polat ve Celep, 2008; Çelik, 2010; Çetin, 2011; Karakaşoğlu, 2011; Yancı, 2011; Günbayı ve diğerleri, 2013; Dağlı, 2015; Sırıklığıl, 2015; Şayir, 2015; Uğurlu ve Demir, 2016; Göksal, 2017; Yıldırım, 2017). En düşük değer ise sivil erdem boyutunda olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu sonuçla örtüşen araştırma bulgusu oldukça fazladır (Aktaş, 2008; Polat & Celep, 2008; Çelik, 2010; Dündar, 2012; Günbayı ve diğerleri, 2013; Koşar & Yalçınkaya, 2013; Kubilay Baykal, 2013; Çağlayan, 2014; Şayir, 2015; Averbek, 2016; Göksal, 2017; Tan, 2017; Yıldırım, 2017). Vicdanlılık boyutuna ilişkin bulgular, öğretmenlerin denetim yapılmasa bile işlerini zamanında ve eksiksiz bir şekilde yapmaya her zaman özen gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Nitelikli insan yetiştirme sorumluluğu, öğretmenlerin işlerine karşı çok hassas olmalarının nedeni olabilir. Sivil erdem boyutuna ilişkin sonuçlar, öğretmenlerin okulun değişimi ve gelişimi için gayret sarf ederek, okulu ilgilendiren toplantılarda sık sık gönüllü olarak yer aldıklarını göstermektedir. Sivil erdem boyutunu kapsayan davranışların daha az sergilenmiş olması, yapılan toplantı ve etkinliklerin öğretmenler tarafından yeterince faydalı olmadığına inanılması şeklinde yorumlanabilir. Bu araştırmada elde edilen bulgulardan farklı olarak Öztürk Yaman (2015) ve Yaprak Kaya (2015), vicdanlılık boyutunun en düşük, sivil erdem boyutunun ise en yüksek değere sahip olduğunu bulmuşlardır. Alanoğlu (2014) ve Tabancalı ve Çakıroğlu'nun (2017) araştırmaları ise en düşük düzeyin yardımlaşma boyutunda olduğunu göstermiştir.



Araştırma bulgularında öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Türkiye’de yapılan birçok araştırma bu bulguyu desteklemektedir (Polat, 2007; Yarım, 2009; Yılmaz, 2010; Korkmaz, 2011; Yancı, 2011; Çetin, 2011; Tan, 2012; Akkaş Baysal, 2013; Alanoğlu, 2014; Duyurucu, 2014; Kurtulmuş, 2014; Yaprak Kaya, 2015; Şirin, 2015; Ülger, 2015; Averbek, 2016; Uğurlu & Demir, 2016; Tabancalı & Çakıroğlu, 2017; Tazegül Aydın, 2017; Tan, 2017; Çevik, 2018; Bozkurt, 2018). Örgütsel vatandaşlığın yardımlaşma, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarına ilişkin düzeylerde de kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Vicdanlılık alt boyutunda ise kadın öğretmenler lehine anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu sonuca göre kadın öğretmenlerin; okula zamanında gelme, teneffüs aralarını uzatmama ve kimse denetlemese bile işini eksiksiz yapma konusunda erkek öğretmenlere göre daha hassas davrandıkları söylenebilir. Argon ve Alğan (2013), Öztürk Yaman (2015) ve Sırıklığıl’in (2015) araştırma bulguları, bu çalışmada elde edilen bulguyla tutarlılık göstermektedir. Göksal’ın (2017) araştırmasına göre ise erkek öğretmenlerin vicdanlılık alt boyutu davranışlarına ilişkin puanları kadın öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bu sonuç çalışmada elde edilen sonuçla tutarlı değildir.

Araştırmada öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerinin kurum türü değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği; farklılaşmanın ilkökul, ortaokul ve anadolu imam hatip liseleri türündeki okullar arasında olduğu saptanmıştır. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin, ortaokul ve anadolu imam hatip lisesinde görev yapanlara göre daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri görülmüştür. İlkokul öğretmenleri, diğer tür okullarda görev yapan öğretmenlere göre okullarında daha fazla zaman geçirmektedirler. Bu durum aidiyet duygularını arttırmış ve okul yararına gönüllü davranışlarının da artmasına sebep olmuş olabilir. Tabancalı ve Çakıroğlu (2017), bu çalışmada elde edilen sonuçla tutarlı sonuçlara ulaşmışlardır. Polat

(2007) ve Akgüney'in (2014) araştırma sonuçları ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının okul türü değişkenine göre farklılaşmadığını ifade ederek bu araştırmanın sonucuyla tutarlı olmayan sonuçlara ulaşmışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına ilişkin puanlar incelendiğinde centilmenlik ve sivil erdem boyutlarında anlamlı farklılık gözlenmezken, yardımlaşma ve vicdanlılık boyutlarından anlamlı düzeyde farklılaşma saptanmıştır. Yardımlaşma boyutundaki anlamlı fark ilkökuller ve ortaokuller ile ilkökuller ve mesleki ve teknik anadolu lisesi arasındadır. Bu üç okul türüne ilişkin değerlere bakıldığında en yüksek düzeyin ilkökuller türünde olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre ilkökuller öğretmenlerinin meslektaşlarına gönüllü olarak yaptıkları yardımların diğer türdeki okullarda görev yapanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. İlkokulda bulunan sınav odaklı rekabetçi ortamın diğer kademelere göre daha az olması ilkökuller öğretmenlerinin daha paylaşımcı ve yardımsever olmalarına sebep olmuş olabilir. Bununla birlikte ilkökuller, ortaokuller ve anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin öz denetimlerinin mesleki ve teknik anadolu lisesinde görev yapanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Mesleki ve teknik anadolu lisesinde görev yapan öğretmenlerin, derse zamanında girme ve denetimin olmadığı zamanlarda bile işini eksiksiz yapma konusunda daha az gönüllü davranış sergiledikleri söylenebilir. Mesleki ve teknik anadolu liselerinin sosyal ortam ve koşullarının iş doyumuna olumsuz etkisiyle öğretmenlerin tükenmişlikleri bu duruma yol açmış olabilir. Çelik'e (2010) göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler, örgütsel vatandaşlık davranışlarının geneli ile yardımlaşma ve vicdanlılık boyutlarını kapsayan davranışları ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre daha fazla sergilemektedirler. Korkmaz ve Arabacı (2013) yardımlaşma boyutu davranışlarının ilköğretim öğretmenleri tarafından daha fazla sergilendiğini bulmuşlardır. Tazegül Aydın (2017) ise centilmenlik boyutunda sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı

sergilediklerini belirtmiştir. Bu sonuçlar, araştırmada elde edilen sonuçla benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu sonuçla benzerlik gösteren birçok araştırma vardır (Polat, 2007; Yarım, 2009; Yılmaz, 2010; Korkmaz, 2011; Oğuz, 2011; Şanlı Bulut, 2011; Özdemir Demirel, 2012; Kubilay Baykal, 2013; Akgüney, 2014; Cinay, 2015; Şayir, 2015; Şirin, 2015; Tezer, 2015; Ülger, 2015; Yaprak Kaya, 2015; Tazegül Aydın, 2017; Yıldırım, 2017; Çevik, 2018). Bu araştırma sonucundan farklı olarak bazı araştırmalarda mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Yılmaz, 2010; Baş & Şentürk, 2011; Köprülü, 2011; Zengin, 2011; Çağlayan, 2014; Duyurucu, 2014; Avcı, 2015; Öztürk Yaman, 2015; Yıldırım, 2015; Yılmaz Yıldız, 2015; Göksal, 2017; Tabancalı & Çakıroğlu, 2017; Tan, 2017; Bozkurt, 2018). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülürken, yardımlaşma boyutunda mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.

Farklılaşma 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. Öğretmenlerin yardımlaşma boyutuna ilişkin puanları incelendiğinde 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin gönüllü yardım davranışlarını daha sık şekilde sergiledikleri saptanmıştır. Bu sonuca göre mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin mesai arkadaşlarının haklarını gözeterek, iş yüklerini hafifletmek için gönüllü olarak yardımcı olmaktadır. Meslekte daha kıdemli olan öğretmenlerin kendilerinden daha az kıdeme sahip öğretmenlere gönüllü olarak yardımcı olması, yaşının ve deneyimlerinin verdiği sorumlulukla okula karşı daha fazla aidiyet duygusu hissetmesiyle açıklanabilir. Morrison (1994), kıdemin artmasıyla örgüte karşı daha fazla sorumluluk hisseden işgörenlerin rol kapsamının genişlediğini ve daha fazla örgütsel

vatandaşlık davranışı gösterdiğini ifade etmektedir. Karagöz (2007), Çimili Gök (2010), Uslu (2011), Duyurucu (2014), Öztürk Yaman (2015), Sırıkgil (2015) ve Yıldırım (2015) bu araştırmada ulaşılan sonuca benzer şekilde mesleki kıdemi en fazla olan öğretmenlerin yardımlaşma davranışlarının daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir. Bazı araştırmalarda vicdanlılık boyutunda mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık görülürken (Çimili Gök, 2010; Uslu, 2011; Yancı, 2011; Büyüközkan, 2012; Günbayı ve diğerleri, 2013; Duyurucu, 2014; Öztürk Yaman, 2015; Dağlı, 2015; Averbek, 2016; Göksal, 2017; Tabancalı ve Çakıroğlu, 2017; Tan, 2017) bazı araştırmalarda centilmenlik boyutunda (Büyüközkan, 2012; Akkaş Baysal, 2013; Dağlı, 2015; Öztürk Yaman, 2015; Averbek, 2016; Tabancalı ve Çakıroğlu, 2017) bazılarında ise sivil erdem boyutunda (Çimili Gök, 2010; Yancı, 2011; Büyüközkan, 2012; Günbayı ve diğerleri, 2013; Çağlayan, 2014; Duyurucu, 2014; Dağlı, 2015; Öztürk Yaman, 2015; Bayrak, 2017; Göksal, 2017; Tabancalı & Çakıroğlu, 2017) mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Zengin (2011) ise öğretmenlerin genel örgütsel vatandaşlık davranışları ve tüm alt boyutlarında mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık olduğunu bulmuştur. Bahsedilen araştırmaların sonuçları ile bu araştırmada elde edilen sonuç tutarlılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme sıklıklarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Araştırmada elde edilen sonuç; Özdemir Demirel (2012), Kurtulmuş (2014), Şirin (2015), Avcı (2015), Tezer (2015) ve Tazegül Aydın'ın (2017) araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Demiröz (2014), yaptığı araştırmada kurumdaki çalışma süresi yüksek olan öğretmenlerin anlamlı düzeyde daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini tespit etmiştir. Demiröz'ün (2014) bulgusu, bu araştırmanın sonucuyla benzerlik göstermemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına ilişkin puanlar incelendiğinde centilmenlik ve vicdanlılık boyutlarında anlamlı farklılık görülmezken yardımlaşma ve sivil erdem boyutlarında anlamlı

farklılık olduğu bulunmuştur. Yardımlaşma boyutunda farklılaşmanın 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresinde sahip öğretmenler ile 11 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahip öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Elde edilen puanlara göre okullarında 11 yıl ve daha fazla süredir görev yapan öğretmenlerin çalışma süresi daha az olanlara göre yardımlaşma davranışlarını daha fazla sergilediklerini söyleyebiliriz. Kurumda uzun süre çalışan öğretmenlerin kuruma bağlılık düzeylerinin fazla olması, yaş ve tecrübelerimim getirdiği yapıcı ilişkiler, onların yardımlaşma davranışlarını sık sergilemelerinin sebebi olabilir. Sivil erdem boyutundaki farklılık okullarında 1-5 yıldır çalışan öğretmenler ile 11 yıl ve daha fazla süredir çalışan öğretmenler arasındadır. Katılımcıların puanları incelendiğinde kurumlarında 11 yıl ve daha fazla çalışan öğretmenlerin okulun imajını güçlendirecek değişim ve gelişimleri 1-5 yıl çalışan öğretmenlere göre daha fazla takip ettikleri söylenebilir. Okulda 11 yıl ve daha fazla süredir çalışan öğretmenlerin okulu daha fazla benimseyip gelişimi için fazladan gayret göstermeleri bu durumun sebebi olabilir. Yapılan araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarının okulda daha fazla süredir çalışanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır (Çimili Gök, 2010; Uslu, 2011; Yancı, 2011; Demiröz, 2014). Kubikay Baykal (2013) ise okullarında 16 yıl ve daha fazla süredir çalışan öğretmenlerin yardımlaşma, centilmenlik ve vicdanlılık davranışlarını diğerlerine göre daha az sergilediklerini bularak bu araştırma sonucuyla örtüşmeyen bir sonuca ulaşmıştır.

Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Araştırmada elde edilen bu sonuç, Kurtulmuş'un (2014) araştırma sonucunu desteklemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının yardımlaşma, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarında anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda sendika üyeliği bulunan ve bulunmayan öğretmenler benzer sıklıkla birbirlerine yardımcı oluyor, işlerini eksizsiz ve zamanında yapıyor ve okulun gelişimi için yapılan faaliyetlere gönüllü olarak katılıyor denilebilir. Centilmenlik boyutunda

ise sendikaya üye olmayan öğretmenler lehine anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu sonuç, sendika üyeliği olmayan öğretmenlerin sendika üyesi öğretmenlere göre okullarıyla ilgili daha az şikâyetçi olduklarını, mesleğiyle ilgili konulara daha olumlu yaklaştıklarını göstermektedir. Sendika üyesi öğretmenlerin okulun işleyişinin ve mesleğinin getirdiği şartların daha iyi olması yönündeki beklentileri bu sonucun nedeni olabilir.

#### **5.4.Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tartışma**

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında olumsuz ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç İşleyici (2015) ve Potuk'un (2017) araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Ünlü (2015) ve Halbaw'un (2018) araştırma sonuçları ise düzey bakımından farklılık göstererek örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında olumsuz ve düşük düzeyde ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Pinder ve Harlos (2001) ve Niehoff ve Moorman (1993), örgütsel adaleti örgütsel sessizliğin bir öncülü olarak ele almışlardır. Buna göre öğretmenlerin örgütlerine ilişkin adalet algıları arttıkça kendilerini daha iyi ifade ederek bilgi ve fikirlerini esirgmeden paylaşacakları söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel adaletleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, birçok araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir (Moorman, 1991; Tansky, 1993; Laçinoğlu, 2010; Akgüney, 2014; Çağlayan, 2014; Selamet ve diğerleri, 2017; Tan, 2017). Araştırmacılar (Organ, 1990; Moorman, 1993) örgütsel vatandaşlık davranışlarını, adil yönetimin bir sonucu olarak ele almışlardır. Bu araştırmada elde edilen sonuç, okul yöneticilerini adil algılayan öğretmenlerin beklenen daha fazla davranış sergileyerek okula katkı sağlayacağını göstermektedir. Örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ise olumsuz ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuç; Ruçlar (2013), Korkmaz ve Aydemir (2015) ve Yenel'in (2016)

araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Buna göre kendilerini ifade etme fırsatı bulan, duygu ve düşüncelerinin değer gördüğü bir çalışma ortamına sahip öğretmenlerin, okul yararına daha fazla gönüllü davranışlar sergileyecekleri söylenebilir.

### **5.5.Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliği Açıklamadaki Etkisine İlişkin Tartışma**

Analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet, örgütsel sessizliğin önemli bir yordayıcısıdır. Araştırmada elde edilen bu sonuç, Meydan ve diğerleri (2015) ve Potuk'un (2017) araştırmalarında elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Bu sonuca göre öğretmenlerin, okul yöneticilerini adil olarak algıladıklarında duygu ve düşüncelerini daha fazla ifade ettikleri söylenebilir. Kararların demokratik zeminde sorgulandığı, her bir düşüncenin ayırım yapılmadan değer bulduğu okul ikliminde bulunan öğretmenler, fikirlerini ve bilgilerini esirgmeden kendilerini daha iyi ifade edebilirler. Okula ilişkin kararların tarafsız bir şekilde verilerek sorumluluk ve iş yükü dağılımının kayırmacılıktan uzak bir şekilde yapılması, öğretmenlerin kendilerini kurumun değerli bir paydaşı olarak görmelerini sağlayabilir. Bu nedenle yöneticilerin okula ilişkin işlerde hakkaniyetli hareket etmelerinin, öğretmenlerin sessiz kalmalarının önünde önemli bir engel olarak okulun gelişimi ve verimi için önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

Araştırma sonucunda örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları birlikte örgütsel sessizlikle orta düzeyde ve anlamlı olarak ilişkili olduğu saptanmıştır. Adı geçen tüm alt boyutlar birlikte örgütsel adaleti anlamlı düzeyde yordamaktadırlar. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında dağıtımsal ve işlemsel adaletin örgütsel sessizlik üzerine önemli düzeyde etki ettiği görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre örgütsel sessizliği en çok işlemsel adalet boyutu yordamaktadır. Etkileşimsel adalet boyutu ise örgütsel sessizliğin yordayıcısı değildir. Ünlü (2015), yaptığı araştırmada örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel sessizlikle anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu saptamıştır. Yangın (2015) ise etkileşimsel adalet ile örgütsel

sessizliğin olumsuz yönde orta düzeyde ilişkili olduğunu ve etkileşimsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde önemli bir yordayıcı olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, adı geçen yazarların sonuçlarını desteklemektedir. Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin iş yükü ve ödüllerin dağıtımını ile karar verme sürecinin adillğine ilişkin algıları, okullarındaki olay ve durumlar karşısında sessiz kalıp kalmamalarını etkilemektedir. Öğretmenlerin sessizlik düzeylerini etkileyen en önemli faktörler yöneticilerin verilecek kararlarda tüm öğretmenlerin görüşlerini tarafsız bir şekilde almaları, kararın gerekçelerini açık bir şekilde ifade etmeleri ve kararların sorgulanmasına izin vermelerinin adil olup olmamasıdır. Karar verme sürecinin şeffaf ve dürüst bir şekilde gerçekleşmesi öğretmenlerin düşündüklerini daha fazla ifade etmesini sağlamaktadır. Bilgilerinin ve fikirlerinin adil bir şekilde değerlendirileceğini düşünen öğretmenlerin, okul yararına korkmadan ve çekinmeden katkı sağlayacağı söylenebilir. Öğretmenlerin sessiz kalma düzeylerine etki eden ikinci faktör ise ders dağılımları, programlar ve okul dışı sorumluluklara ilişkin adalet algılarıdır. Ödül ve sorumlulukların adil olduğunu düşünen öğretmenlerin sessiz kalmayı daha az tercih ettikleri söylenebilir. Karar verme sürecinde herkesin fikrine saygı duyularak, her görüşün dikkate alınarak hareket edilmesi ve sonuçta ortaya çıkan kazanımların adil bir şekilde dağıtılması öğretmenlerin okula katkı sağlayacak düşüncelerini rahat bir şekilde söylemelerini sağlayabilir.

## **5.6.Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Açıklamadaki Etkisine İlişkin Tartışma**

Araştırma sonucunda örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Bu sonuç, birçok araştırma sonucuyla örtüşmektedir (Moorman, 1991; Organ & Moorman, 1993; Polat, 2007; Karriker & Williams, 2009; Laçinoğlu, 2010; Mohammad ve diğerleri, 2010; Akgüney, 2014; Tan, 2017; Dong & Phuong, 2018). Araştırmada elde edilen bu sonuca göre okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından adil



algılanıp algılanmaması, sergileyecekleri gönüllü davranışlarının sıklığını etkilemektedir. Okul yönetiminin tarafsız, farklılıklara saygı gösteren ve herkesin düşüncesini dikkate alan bir anlayışta olduğunu düşünen öğretmenler, yönetmeliklerde belirtilmiş olan sorumluluklarının ötesine geçerek okul yararı için daha fazla emek harcamaktadırlar. Öğretmenlerin iş ortamını doğrudan etkileyen yönetsel kararlarda söz sahibi olmaları, kendilerine saygılı, nazik bir şekilde davranılması ve sorumlulukların adil bir şekilde verilmesi, kendilerini okulun bir vatandaşı olarak görmelerini sağlayabilir. Böylelikle görev tanımlarında yer almasa bile gönüllü olarak okul yararına fazladan davranış sergileyebilirler. Değişen ve gelişen dünya düzeninde okulların kendilerini her zaman yenileyerek geliştirmesi gerektiği düşünüldüğünde, öğretmenlerin resmi olarak sorumlu oldukları standart davranışların ötesine geçip daha fazlasını vermeleri okula büyük katkı sağlayabilir. Bu farkındalıkla hareket eden okul yöneticilerinin adil uygulamaları öğretmenlerin kendilerini örgüte ait hissederek okul yararına daha fazla davranış sergilemelerini sağlayabilir.

Analiz sonuçlarına göre örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları ile zayıf ve anlamlı düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır. Adı geçen tüm alt boyutlar birlikte örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı düzeyde yordamaktadırlar. T değerlerinin anlamlılığına bakıldığında sadece işlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Bu sonuç; Polat (2007), Laçinoğlu (2010), Moahammad ve diğerleri (2010), Laçinoğlu (2010) ve Akgüney'in (2014) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutları ise örgütsel vatandaşlığının yordayıcıları değildir. Yapılan bazı araştırmalarda dağıtımsal adaletin (Laçinoğlu, 2010; Akgüney, 2014), bazılarında ise etkileşimsel adaletin (Polat, 2007; Laçinoğlu, 2010; Mohammad ve diğerleri, 2010; Yangın, 2015) örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordadığı tespit edilerek bu araştırmanın sonuçlarıyla uyumsuz sonuçlara ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre yöneticilerin karar verme ve uygulama sürecini yansız

bir şekilde yönetip yönetmemesi, öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki etmektedir. Verilecek kararlara herkesin adil bir şekilde katılımının sağlanması, uygulama sürecinin daha fazla sahiplenilmesini sağlayabilir. Okula ilişkin alınan kararlarda söz sahibi olan öğretmenler, uygulama sürecinde kendilerinden beklenen davranışlardan fazlasını sergileyebilirler.

### **5.7.Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Açıklamadaki Etkisine İlişkin Tartışma**

Araştırma sonuçları örgütsel sessizliğin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı düzeyde yordadığını göstermektedir. Fatima ve diğerleri (2015) ile Korkmaz ve Aydemir'in (2015) araştırma sonuçları bu araştırmada elde edilen sonuçlar örtüşmektedir. Araştırmada elde edilen verilere göre öğretmenlerin fikirlerini açıkça söyleyip söyleyememesi, okullarına fayda sağlayacak gönüllü davranışlarını etkilemektedir. Öğretmenlerin düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri özgürlükçü, yeniliklere ve farklılıklara açık bir yönetim anlayışıyla mümkün olabilir. Eğitim öğretim faaliyetlerini çok seslilikle yürüten okullardaki öğretmenlerin, örgütsel öğrenmeye ve gelişime katkı sağlayacak davranışlarını gösterme eğiliminde oldukları söylenebilir. Öğretmenler, demokratik bir çalışma ortamında stres, korku ve kaygıdan uzak bir şekilde okula katkı sağlayacak bilgilerini paylaşabilirler. Bu nedenle yöneticilerin öğretmenlere güven verecek şekilde her görüşe saygı göstermeleri; baskı, zorlama ve “En iyi ben bilirim.” anlayışıyla hareket etmeden özgür bir çalışma ortamını sağlamaları okulun amaçlarını gerçekleştirmesine önemli bir katkı sağlayabilir. Bu bağlamda yöneticilerden ve meslektaşlarından tepki görme endişesi taşımadan görüşlerini açıkça ifade edebilen öğretmenler, okula güçlü şekilde bağlılık hissederek okula ve meslektaşları yararına fazladan davranışlar sergileyebilirler.

Araştırma sonucunda örgütsel sessizliğin okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon boyutları birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları ile zayıf ve anlamlı

düzyeyde ilişkilili olduğu saptanmıştır. Adı geçen tüm alt boyutlar birlikte örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı düzeyde yordamaktadır. T değerlerinin anlamlılığına bakıldığında sessizliğin kaynağı ve yönetici boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı düzeyde yordadığı grlmştır. Korkmaz ve Aydemir (2015), izolasyon boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ifade ederek bu araştırmada elde edilen sonuçla tutarlı bir sonuç tespit etmişlerdir. Analiz sonuçlarına göre yöneticilerin performanslarının düşük olması, güvenilir olmamaları ve “En iyi ben bilirim.” tavrından kaynaklanan sessizlik düzeyi, öğretmenlerin gönüllü olarak sergiledikleri davranışlara etki etmektedir. Yöneticilerin ğretmenler tarafından liyakatsiz görülmesi, güven vermeyen tutarsız davranışlar sergilemeleri ve farklı görüşlere açık olmaması, öğretmenler ile yöneticiler arasında takım çalışması ve iş birliğinin iyi bir şekilde oluşmasını engelleyebilir. Bu durumun ise sessizliği yoğunlaştırabileceği söylenebilir. Yöneticilerin liyakat sahibi ve güvenilir kişiler olması, öğretmenlerin sergiledikleri zorunlu olmayan rol fazlası davranışlara olumsuz etkisi bulunan sessizliğin dağılmasını sağlayabilir. Aynı zamanda yöneticilerin, en iyiye çok seslilikle ulaşılacağını düşünerek her fikre saygı duymaları, öğretmenlerin düşüncelerini esirgmeden ifade etmelerini sağlayabilir. Yöneticilerini yeterli bulan ve onlara güvenen öğretmenler, zorunlu olmayan davranışlar geliştirerek okulun etkili ve verimli olmasına katkı sağlayabilirler. Öğretmenlerin rgtsel vatandaşlık davranışlarına etki eden diğer faktör ise yöneticilerin otoriter ve adil olmayan davranışlarından kaynaklanan sessizlik düzeyidir. Yöneticilerin otoriter ve adil olmayan davranışları sonucunda kendilerini ifade edemeyen öğretmenler, okula karşı güçlü bir aidiyet hissetmeyerek rol tanımlarından daha fazla davranış sergilememe eğiliminde olabilirler. Okulun gelişimine önemli düzeyde etki eden vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi, öğretmenlerin kendilerini güvende hissettikleri ve düşüncelerinin değer gördüğüne inandıkları eğitim ortamıyla mümkün olabilir. Bu

bakımdan yöneticilerinin tarafsız ve farklı düşüncelere açık olduğunu algılayan öğretmenlerin, okul yararına fazladan gayret gösterme eğiliminde olacakları söylenebilir.

## 5.8.Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına dayanarak bulunulan öneriler, “Uygulayıcıya yönelik öneriler” ve “Araştırmacılara yönelik öneriler” başlıkları altında aşağıda verilmiştir.

**5.8.1.Uygulayıcılara yönelik öneriler.** Aşağıda, araştırmada elde edilen sonuçlara göre uygulayıcılara yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.

1. Öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bunu daha yüksek düzeye çıkaracak adil bir yönetim anlayışıyla hareket edilmelidir. Bu bağlamda yöneticilere;
  - Ödül, ders programı ve sorumlulukları etik değerlere bağlı kalarak hakkaniyetli bir şekilde dağıtmaları,
  - Cinsiyete dayalı kayırmacı tutum ve davranışlardan kaçınmaları,
  - Okula ilişkin tüm kararların gerekçelerini, istenmesi durumunda şeffaf bir şekilde açıklamaları önerilebilir.
2. Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Sessizlik davranışını ortadan kaldıracak çözümler aranmalıdır. Bu bakımdan yöneticilere;
  - Her öğretmenin fikrine saygı duyulan, kararların çok seslilikle alındığı bir eğitim ortamı oluşturmaları,
  - Tutarlı ve yansız bir şekilde güven veren davranışlar sergilemeleri,
  - Sorunları çözüme kavuşturacak donanıma sahip olduklarını öğretmenlere hissettirmeleri,
  - Öğretmenlerde stres ve endişe yaratan baskı, zorlama, mobbing gibi otokratik davranışlar yerine demokratik liderlik özelliklerini yansıtmaları önerilebilir.

3. Öğretmenler, okullarında örgütsel vatandaşlık davranışlarını sık sık sergilemektedirler. Davranış sıklığını her zaman düzeyine çıkaracak çözümler geliştirmek okul yararına olacaktır. Bu konuda;
  - Öğretmenlerin okula karşı aidiyet duygularını ve duyarlılıklarını arttıracak sosyal faaliyetler yapılması,
  - Okulun etkili ve verimli olarak varlığını sürdürebilmesi için yapılan stratejik plan ve hedeflerin tüm öğretmenlerce belirlenmesi önerilebilir.
4. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkili olduğu saptanmıştır. Okulu doğrudan etkileyen bu üç kavramın önemi, bilimsel çalışmalar ve seminerler yoluyla yöneticilere aktarılabilir.
5. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel adalet algılarından etkilenmektedir. Yöneticilerin adil uygulamaları, okuldaki çalışma ortamının demokratik niteliklere sahip olmasını ve öğretmenlerin okulu daha ileriye taşıyacak eylemlerde bulunmalarını sağlayacaktır.
6. Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel sessizlik düzeylerinden etkilenmektedir. Buna göre öğretmenlerin okul yararına daha fazla davranış sergilemeleri için düşüncelerinin değer gördüğüne inandıkları, kendilerini güvende hissettikleri, fikirlerinin uygulamaya etki edeceğini bildikleri özgürlükçü eğitim ortamları oluşturulmalıdır.

**5.8.2.Araştırmacılara yönelik öneriler.** Aşağıda, araştırmada elde edilen sonuçlara göre araştırmacılara yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.

1. Bu araştırma İstanbul ili Pendik ilçesi özelinde yapılmıştır. Benzer araştırmalar farklı il ve ilçelerde yapılarak daha genel sonuçlara ulaşılabilir.

2. Bu araştırma nicel bir araştırmadır. Nitel özellikte benzer araştırmalar yapılarak eğitim bilimleri literatürüne katkı sağlanabilir.
3. Araştırmada cinsiyet, okul türü, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi ve sendika üyeliği değişkenlerinin farklılığa neden olup olmadıkları incelenmiştir. Medeni hal, okulun bulunduğu bölge, üye olunan sendika adı, öğretmen kadrosunun büyüklüğu gibi farklı değişkenler incelenerek benzer bir araştırma yapılabilir.
4. Özel okullarda görev yapan öğretmenlere yönelik benzer bir araştırma yapılabilir.



### Kaynakça

- Acar, G. (2011). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Acar, M. (2011). *Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Açıkgöz, A. (2009). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211.
- Akgeyik, G. (2014). *Anadolu liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları (Diyarbakır ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Akgüney, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akkaş Baysal, E. (2013). *İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Aksoy, C. (2017). *Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının incelenmesi*. *The*

*Journal of Social Science, 1 (1), 20-29.*

- Aktaş, H. G. (2008). *Öğretmenlerde denetim odağı ve örgütsel vatandaşlık*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Aktay, A. (2008). *Yönetici ve öğretmenlerin değer tercihleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alanoğlu, M. (2014). *Ortaöğretim kurumlarının örgütsel öğrenme düzeylerinin okul etkililiği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alğan, Y. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışları ile problem çözme becerilerine yönelik yönetici ve öğretmen görüşleri "Bolu ili merkez ilçe örneği"*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Alkış, H., & Güngörmez, E. (2015). Örgütsel adalet algısı ile performans arasındaki ilişki: Adıyaman ili örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (21), 937-967.*
- Altınışik, P. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16 (4), 463-484.*
- Altunbaş, A. (2009). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve çalışma değerlerinin*



- analizi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), 803-812.
- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Araz, A. (2005). *Kişilerarası ilişkilerde benlik sunumu*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Argon, T. (2015). Öğretmenlerin sahip oldukları duygu durumlarını okul yöneticilerinin dikkate alıp almamalarına ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 377-404.
- Argon, T., & Alğan, Y. (2013). İlköğretim okulları öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile problem çözme becerileri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 142-163.
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Atar, B. (2017). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile psikolojik şiddet algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Ateş, S. (2013). *Resmi ve özel ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri (Kırıkkale ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Avcı, A. (2015). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 42, 191-206. Doi: 10.15285/ebd.76607
- Averbek, A. (2016). *İlkokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Aydın, K. (2015). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile işe yabancılaşma algıları arasındaki ilişki (Uşak ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Aydın, Y. (2015). *Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, Y. T. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Ankara Atındağ ilçesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Ayık A., Yücel E., & Savaş M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 233-252.
- Babbie, E. (1990). *Survey research methods*. Belmont: Wadsworth.

- Bahçeci, F. (2014). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin karşılaştığı yıldırma davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bakırhan, İ. (2015). *Okul sessizliği ile öğretmenlerin tükenmişliği arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bal, V. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 1-9.
- Balkan Akan, B., & Oran, F. Ç. (2017). Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları: Konuya ilişkin bir uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (5), 72-90.
- Balvand, A., Nazem, F., Chenar, A., & Sadeghi, O. (2013). A structural model for organizational justice in universities based on intellectual capital. *Proceedings of the 5th European Conference on Intellectual Capital*, 30.
- Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *The Journal of Psychology*, 127 (6), 649-656.
- Baş, G. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 1 (2), 17-36.
- Baş, G., & Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (1), 29-62.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Bateman T. S., & Organ D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship

- between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595.
- Batman, N. (2015). *Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının iş tatmin düzeylerine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Batur, M. (2015). *Öğretmen algılarına göre etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Bayrak, Ö. (2017). *Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (11), 275-282.
- Belenkuyu, C. (2015). *Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel çıktılara ve liderlik stillerine etkisi: Bir meta analiz çalışması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Berber, A. (2010). *Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Westport: Quorum Books.
- Beugré, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13 (7), 1091-1104.
- Bıyık, Y. (2014). *Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-45.
- Bies, R. J. (1987). The Predicament of Injustice: The management of moral outrage. *Research in Organizational Behavior*, 9, 289-319.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199-218.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bolak, H., Mustafa, Ö., & Işık, M. (2017). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında örgütsel adalet ve çatışma yönetimi ilişkisi (Denizli örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (20), 69-93.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *İş Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), 63-80.
- Bostancı, A. B. (2013). The prediction level of teachers' organizational citizenship behaviors

- on the successful practice of shared leadership. *Eğitim Araştırmaları-Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 177-194.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Bozkurt, B. (2018). *Sosyal adalet liderliği ile yöneticiye bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Voice and Silence in Organizations*, 3-33.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 571-602.
- Büyüközkan, A. S. (2012). *Öğretmenlerin örgütsel yurttaşlık davranışları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: PegemA Yayınları.
- Cengiz, E., & Özden, B. (2002). Perakendecilikte büyük alışveriş merkezleri ve tüketicilerin büyük alışveriş merkezleri ilgili tutumlarını tespit etmeye yönelik bir araştırma. *Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Siyasi Bilimler Dergisi*, 2 (1), 64-77.
- Ceviz, T. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *International Journal of*

*Organizational Analysis*. 8 (1), 68-88.

- Chegini, M. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1 (2), 171-174.
- Cihangiroğlu, N., & Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 1-16.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B., & Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (12), 67-82.
- Cinay, F. (2015). *İlkokul öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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 construt validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium. A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. *Handbook of organizational justice*, 3-56.
- Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M., & Özer, N. (2008). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 7 (13), 3-22.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21 (4), 34-48.
- Çağlayan, E. (2014). Öğretim elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel

- adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (4), 421-452.
- Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki (Tekirdağ ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- 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. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. B. (2012). *Örgütsel adalet algısının bağlılık üzerine etkisi: Doğu Karadeniz bölgesinde çalışan hemşirelere yönelik bir araştırma.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çavuş B. (2016). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algularıyla umutsuzluk düzeyleri arasındaki ilişki.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Çekiç, E. (2018). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel iklim arasındaki ilişki (Edirne ili örneği).* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı - Bir uygulama.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Erzurum.
- Çelik, M. (2010). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik*



*davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi.*

(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Çetin, Ş. (2011). *Okul müdürlerinin liderliğinde müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çevik, A. (2018). *Okul yöneticilerinin kullandıkları makamsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Çırak, S. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çimili Gök, E. B. (2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Çitli, İ. İ. (2015). *Örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki ve bir araştırma.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çolak, M., & Erdost, H. (2004). *Örgütsel adalet: Literatür incelemesi ve gelecek çalışmalar için bazı öneriler. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 22 (2), 51-84.

Çoloğlu, A. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, etik davranışları ve örgütsel*

- vatandaşlık davranışları üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).  
Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.*
- Çökük, S. (2013). *Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: Konya ilindeki özel eğitim kurumlarında bir uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.*
- Dağlı, A., Baysal, N., & Korkut, A. (2013). İlköğretim okullarında örgütsel adalet. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi. 2 (3), 1-20.*
- Dağlı, E. (2015). *İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*
- Dal, H. (2017). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*
- Dayton, E., & Henriksen, K. (2006). Communication failure: basic components, contributing factors, and the need for structure, Agency for Healthcare Research and Quality Patient Safety and Health IT Conference, Washington, D.C.
- Dedahanov, A. T., & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision, 53 (8), 1843-1857.*
- Demir, A. (2014). *Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.*

- Demir, K. (2015). The effect of organizational justice and perceived organizational support on organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational identification. *Eurasian Journal of Educational Research*, 60, 131-148. Doi: 10.14689/ejer.2015.60.8
- Demir, E., & Cömert, M. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 49, 148-165. Doi:10.21764/maeuefd.427858
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkileri üzerine etkisi: Farklı sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *The Journal of Social Economic Research*, 9 (17), 137-154.
- Demiröz, S. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel imaj algıları ve öğrenci başarıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirtaş, H., Cömert, M., & Özer, N. (2008). Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları ile özyeterlik algıları arasındaki ilişki. *Proceedings of International Conference on Educational Science*, 8 (1), 23-25.
- Demirtaş, H., Özer, N., Atik, S., & Kırbaç M. (2015). Sendikal vatandaşlık davranışı ve sendikal kimlik ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 77-93.
- Demirtaş, S. (2016). *Okul yöneticilerinin psikolojik iyi olma ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Deniz Turan, E. (2015). *Okul öncesi eğitimi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının*

*öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile ilişkisi (Adıyaman ili örneği).*

(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2005). No exit, no voice: The bind of risky voice opportunities in organizations. *Academy of Management Proceedings*, 2005 (1), 1-6.

DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88 (3), 35-44.

Dipaola M. F., & Tschannen-Moran M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-447.

Dilek, Y. (2014). *Kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Doğan, A. (2008). İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi (Elazığ ili örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Elazığ.

Dong, L. N. T., & Phuong, N. N. D. (2018). Organizational justice, job satisfaction and organizational citizenship behavior in higher education institutions: A research proposition in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5 (3), 113-119.

Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki.*

(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik.* Bursa: Ekin Yayınevi.

Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: Öğretim

- elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (2), 89-108.
- Durdu, T. (2010). *Eğitim deneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışının mesleki tükenmişlik ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.
- Duyurucu, S. (2014). *İlkokul öğretmenlerinin tükenmişliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dündar, H. (2012). Öğretmenlerin sahip olduğu değerler ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 215-234.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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.
- Dyne, V. L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37 (4), 765-802.
- Ehtiyar, R., & Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in chain hotel, *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), 54-65.
- Emir, A. (2017). İlkokullarda ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adaletle

- ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Erdoğan, U. (2018). *Kolektif öğretmen yeterliği, örgütsel vatandaşlık davranışı ve öğrencilerin akademik başarıları arasındaki ilişkilerin çok düzeyli analizi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eres, F. (2010). Organizational citizenship behaviors of teachers in the vocational high schools. *Eğitim Araştırmaları-Eurasian Journal of Educational Research*, 39, 111-126.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C., & Turaç, İ. S. (2014). Bir devlet hastanesinde hemşirelerde örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 61-84.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., & Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Ersözlü, A. (2012). *Okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş doyumuna etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Ertürk, E. (2011). *İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgütsel adalet algısı ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Eryılmaz Ballı, F. (2018). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin gösterdiği karizmatik*

*liderlik davranışlarının okullarda görülen örgütsel sessizliği yordama düzeyi.*

(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Fatima, S. & Lodhi, S. (2015). Impact of advertisement on buying behaviours of the consumers: Study of cosmetic industry in Karachi city. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 4 (10), 125-137.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. London: SAGE Publications.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (1), 35-50.
- Fu, Y., & Lihua, Z. (2012) Organizational justice and perceived organizational support: The moderating role of conscientiousness in China Nankai. *Business Review International*, 3 (2), 145-166.
- Gencer, M. (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Giap, B., & Hackermeier, I. (2005). Organizational citizenship behavior and perception of organizational justice in student jobs. *Psychology of Excellence Instructional Design, Job Analysis & Job Design*, 2-14.
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural justice and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 691-701.
- Girgin, S. (2016). *Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler*

- açısından incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Gök, D. (2014). *İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Şahinbey/Gaziantep örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.*
- Gökmen, A. (2011). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bu davranışların okul etkililiği üzerindeki etkisine ilişkin algıları. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.*
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), 606-613.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 2 (16), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, 79-103.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003). *Behaviour in organisations: Understanding and managing the human side of work*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Göksal, M. (2017). *Sınıf öğretmenlerinin beş faktör kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık*



- davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).  
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Gül, H., & Özcan N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *KSÜ İİBF Dergisi*, 1 (2), 107-135.
- Güler, N. (2013). *Üniversite çalışanlarında örgütsel vatandaşlık davranışı: Gazi üniversitesinde bir araştırma.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güler, T. (2017). *Ortaokul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Günbayı, İ., Dağlı, E., & Kalkan, F. (2013). İlköğretim okulu müdürlerinin destekleyici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19 (4), 575-602.
- Günce, S. (2013). *İlköğretim okullarında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Güneş, A. M. (2011). *İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlikle örgütsel adalet arasındaki ilişki.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güneş, A. M., & Bulunç, B. (2012). İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (3), 411-437.
- Güngörmez, E. (2014). *Örgütsel adalet algısının performans üzerindeki etkisi: Adıyaman ilinde çalışan öğretmenler üzerine bir uygulama.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin

- belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 48-75.
- Güzelyurt, L. (2010). *Değerler ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Halbaw, A. (2018). *Erbil temel okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Halis, M., & Adaloğlu Ay, D. (2017). Kurumsallaşma düzeyinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (2), 43-62.
- Harbalıoğlu, M. (2014). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Harder, J. W. (1992). Play for pay: Effects of inequity in a pay-for performance context. *Administrative Science Quarterly*, 321- 335.
- Heather, K., & Spence, L. (2004). Hospital nurses: Perceptions of respect and organizational justice. *JONA*, 34, 354-364.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi teori araştırma ve uygulama*. (Çev. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Huang, X., Vliert E. V., Vegt, G.V. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal Of Applied Psychology*, 64 (4), 349-371.

- 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.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İren, S. (2015). *İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Tuzla örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 49-64.
- Kaç, G., Amado, S., Kıkıcı, İ., Cilasin, S., Dağ, E., & Leylek, İ. (2009). Organ bağlılığına yönelik tutumların planlı davranış kuramı çerçevesinde incelenmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24 (64), 78-91.
- Kahraman, Ü. (2014). *İlkokullarda performans yönetimi uygulamaları ve öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kahraman, Z. (2017). Okul yöneticileri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki*

- ilişkiler.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013a). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38 (167), 50-64.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013b). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (43), 167-182.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Kahya, C. (2015). Mesleki özyeterlilik ve örgütsel sessizlik ilişkisini belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 293-314.
- Kalman, M., & Gedikoğlu, T. (2014). Okul yöneticilerinin hesap verebilirliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (2), 115-128.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi: Konya emniyet teşkilatı üzerinde bir uygulama.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karabağ Köse, E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Karagöz, Y. (2002). Liberal öğretilerde adalet, hak ve özgürlük. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267-295.
- Karagöz, L. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel adanma ile örgütsel yurttaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakaşoğlu, N. (2011). *Eğitim yöneticilerinin yönetsel tarzları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Karaköse, T., Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2009). Örgütsel adaletin öğretmenlerin iş doyumuna üzerine etkileri, 1-3 Ekim Uluslararası V. Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi, Edirne/Türkiye.
- Karakuş, M. (2008). İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin duygusal zekâ yeterliklerinin, öğretmenlerin duygusal adanmışlık, örgütsel vatandaşlık ve iş doyumuna düzeylerine etkisi (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Karaman, G. (2015). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Karaman, K., Yücel, C., & Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 49-74.

- Karaman, P. (2009). *Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik öğretmenler üzerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35 (1), 112-135. DOI: 10.1177/0149206307309265
- Kasapoğlu, S. (2015). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşma düzeyleri ile örgütsel adalet alguları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, T. (2014). *Okul yönetiminde etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kaygın, E., & Atay, M. (2014). Mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi – Kamu kurumunda bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18 (2), 95-113.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet alguları arasındaki ilişki düzeyi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Günsel, A. (2008). Örgütsel adaletsizlik kavramı, boyutları ve yönetimi. Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal (Editörler). *Örgütsel davranışta seçme konular: organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar* (ss. 91-106). Ankara: İlke Yayınevi.
- Kete, D. (2015). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel adalet alguları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Khalid J., & Ahmed J. (2016). Perceived organizational politics and employee silence: Supervisor trust as a moderator. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 21 (2), 174-195.
- Kılıç, E. (2013). Yatılı bölge ilköğretim okullarında örgütsel adalet: Sinop örneği. *Journal of World of Turks*, 5 (2), 19-33.
- Kılıç, M. E. (2014). *Etik liderliğin, etik kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kılıç, Y. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumu alguları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kıranlı Güngör, S., & Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik alguları ve aralarındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33 (3), 723-742. doi: 10.16986/HUJE.2018036553
- Koç, M. (2013). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları ile şiddete bakış açıları (Şehitkamil örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Konovsky, M. A., (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 489-511.
- Korkmaz, C. (2011). *İlköğretim ve ortaöğretim okulları öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık*

- algıları (Malatya ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Korkmaz, C., & Arabacı, İ. B. (2013). İlköğretim ve ortaöğretim okulları öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık algıları (Malatya ili örneği). *İlköğretim Online*, 12 (3), 770- 783.
- Korkmaz, O., & Aydemir, S. (2015). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 140-165.
- Korsgaard, M., Roberson, L., & Rymph, R. D. (1998). What motivates fairness: The role of subordinate assertive behavior on managers' interactional fairness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 731-744.
- Koşar, D., & Yalçinkaya, M. (2013). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcıları olarak örgüt kültürü ve örgütsel güven. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19 (4), 603-627.
- Köprülü, T. S. (2011). İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile motivasyonları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, E. K. (2014). Dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 28-36.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T., & Öncel, A. (2017). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 01-14. DOI: 10.17679/inuefd.285527
- Kubilay Baykal, Ö. (2013). *Okul iklimi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurtulmuş, M. (2014). *Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve*



- vatandaşlık davranışlarına etkisi.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Kurtulmuş, M. (2016). Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 6 (3), 277-302.
- Kurtulmuş, M., & Karabıyık, H. (2016). Algılanan örgütsel adaletin öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine etkisi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 459-477.
- Kuru Çetin, S. (2013). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kuşci, E. (2014). *Akademisyenlerin üniversitelerde örgütsel adalete ilişkin algıları (Yüzüncü Yıl Üniversitesi örneği).* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve özyeterlilik örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Küçükköylü, C. (2014). *İşgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisi: Nevşehir ili maliye teşkilatı uygulaması.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Laçinoğlu, Z. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları ile bazı örgütsel davranışlar arasındaki ilişki.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., & Vinekar, V. (2007). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A Multi-foci analysis. Unpublished manuscript.

- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *Advances in experimental social psychology*, 9, 91-131.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, 27-55.
- Leymann, H. (1996). The content and development of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2004). *Educational administration: Concepts & practices*. Belmont, CA: Thomson Books/Cole.
- Menemencioglu, K. (2013). *Örgütsel sessizliğin işgören başarımına etkisi ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Mete, Y. A., & Serin, H. (2015). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 147-159.
- Meydan, C. H., Köksal, K., & Uğurlu Kara, A. (2015). Örgüt içinde sessizlik: Örgütsel etik değerlerin etkisi ve adalet algısının aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (3), 142-159.
- Mikula, G., Scherer K. R., & Athenstaedt, U. (1998). The Role of Injustice in the Elicitation of Differential Emotional Reactions. *Personal and Psychology Bulletin*, 24 (7), 769-783.
- 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.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee

- silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Mohammad, J., Quoquab, F., & Adnan, M. (2010). Organizational justice and organizational citizenship behavior in higher education institution. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 2 (1), 13-32.
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., & Takeuchi, R. (2008). Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 84-94.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- 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.
- Nartgün, Ş. S., & Demirer, S. (2012). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 139-156.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1996). Whistleblowing: myth or reality. *Journal of Management*, 22 (3), 507-526.
- Nergiz, F. (2015). *Öğretmenlerde örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili Türkoğlu ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61 (3), 85-98.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3): 527-556.
- Norouzi, S., & Vazifeh, Z. (2016). Study of the relationship between organizational silence and organizational commitment (case study: Mashhad Railway General Department employees). *The International Input-Output Association*, 7(2), 168-176.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 45-65.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behaviour. *Research in Organizational Behaviour*, 12, 43-72.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. A. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D.W., & Moorman, R. H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections. *Social Justice Research*, 6, 5-18.
- Oruç, M. (2013). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Bir firmada araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Önal, S. (2015). *Örgütsel sessizlik yabancılaşma ilişkisi: Çanakkale'deki orta ve büyük ölçekli oteller üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Öncü, B. (2017). *Okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kırklareli ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, N. (2011). *Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: Karaman il özel idaresinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim okullarında algılanan yönetici desteğinin ve bireycilik-ortaklaşa davranışçılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (1), 93-112.
- Özdemir Demirel, G. (2012). *Okul müdürlerinin güç kaynaklarını kullanma stilleri ve müdür desteğinin kurumsal vatandaşlık davranışıyla ilişkisi (Ankara ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, L., & Sarıoğlu Uğur, 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.
- Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul-Ümraniye ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar

- üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0 (21), 77-96.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M., & Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7 (1), 103-124.
- Özer, S. (2009). *Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Nevşehir ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Özgan, H., & Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 66-85.
- Özgür, İ. N. (2017). *Okul kültürü ve örgütsel adaletin okulun yenilikçi iklimiyle ilişkisinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztuğ, Ö., & Baştaş, M. (2012). Öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 125-133.
- Öztürk, H. F. (2009). *Okul yöneticilerinde örgütsel ahlaki iklim (örgütsel etik), örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık ilişkisi (Şişli ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık alguları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Öztürk Yaman, S. (2015). *Ticaret meslek liselerinde çalışan meslek dersi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Panahia, B., Veiseh, S.M., Divkharc, S., & Kamarid, F. (2012). An empirical analysis of the

- influence factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters* 2, 735-744.
- Park, C. W., & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: An integrated model. *Decision Sciences*, 40 (4), 901-918.
- Parker, R. J., & Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*, 30 (4), 357-369.
- Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Executive*, 12 (3), 41-54.
- Pektaş, H. M. (2019). *Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin analizi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1989). *A second generation measure of organizational citizenship behavior*. (Unpublished manuscript). Indiana University, Bloomington.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2): 107-142.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales

- unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 104, 133-151.
- 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.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Potuk, A. (2017). *Mobbing davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace*. (Unpublished doctoral dissertation). The Louisiana State University, Baton Rouge.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self- monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of management studies*, 40 (6), 1537-1562.
- Quan, H., Jianhong, M., & Tjitra, H. H. (2006). The sound of silence: Remaining silent in organization. *Advances in Psychological Science*, 14 (3), 413-417.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Sakarya Üniversitesi*



- örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Sachs, P. R. (1982). Avoidance of diagnostic information in self-evaluation of ability. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8, 242-246.
- Sarioğlu, G. S. (2013). *Mobbing ve örgütsel sessizlik: Enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye.
- Saunders M., & Thornhill, A. (2003). Organizational justice, trust and the management of change. *Personnel Review*. 32 (3), 360-375.
- Scheufele, D. A., & Moy, P. (2000). Twenty-five years of the spiral of silence: A conceptual review and empirical outlook. *International Journal of Public Opinion Research*, 12 (1), 3-28.
- Selamat, N., Nordin, N., & Fook, C. Y. (2017). Organisational justice and organisational citizenship behaviour: Evidence from a developing country. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9 (1), 383-392.
- Selvitopu, A. (2011). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Sevgin, A. (2015). *Liselerde çalışan öğretmenlerde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin saptanması (Eyüp ilçe örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 317-339.
- Sezgin, F., & Kılınç, Ç. A. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik

- düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 103-127.
- Sezgin Nartgün, Ş., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 47-67.
- Sırıklığıl, E. (2015). *Özel ve kamu sektöründe çalışan öğretmenlerde örgütsel vatandaşlık davranışı algısı*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Somech, A. (2016) The cost of going the extra mile: The relationship between teachers' organizational citizenship behavior, role stressors, and strain with the buffering effect of job autonomy. *Teachers and Teaching*, 22 (4), 426-447.
- Souba, W., Way, D., Lucey, C., Sedmak, D., & Notestine, M. (2011). Elephants in academic medicine. *Academic Medicine*, 86, 1492-1499.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, E. (2014). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel kimlik, örgütsel imaj, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet (Bursa örneği)*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, R., & Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7 (14), 119-140.
- Şahin, H., & Yalçın, B. (2017). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: İzmir ili Çiğli ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15 (3), 60-90. Doi: <http://dx.doi.org/10.11611/yead.295336>

- Şamar Yılmaz, Y. (2013). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin incelenmesi: İzmir ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şanlı Bulut, M. (2011). *İlköğretim okullarındaki performans yönetimi uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Şayir, G. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile okul kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Şentürk, N. (2014). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi (Ankara ili Mamak ilçesinde bir uygulama)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şirin, Ö. N. (2015). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları (Kırıkkale örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tabancalı, E., & Çakıroğlu, Z. K. (2017). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 392-417.
- TDK. (2018). <http://www.tdk.gov.tr>'den alınmıştır.
- Tan, Ç., & Töremen, F. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 , 58-70.
- Tan, Ç. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş*

- doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisi.*  
(Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Tan, Ş. (2017). *Meslek liselerinde örgütsel adaletin okul-sanayi işbirliğine etkisi ve örgütsel vatandaşlığın aracı rolü: İstanbul ili örneği.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).  
Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?. *Employees Responsibilities and Rights Journal*, 6, 195-207.
- Taş, A. (2010). Öğretmenlerin iş değerlerinin örgütsel adalet algılarına etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 211-222.
- Taştan, M., & Yılmaz, K. (2008). Örtütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ölçeklerinin Türkçeye uyarlanması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33 (150), 87-96.
- Tazegül Aydın, Y. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Ankara Altındağ ilçesi örneği.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tecimen, M. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tekin, Y. F., & Akyol, B. (2017). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin değerlendirme sürecinde örgütsel adalete ilişkin görüşleri üzerine nitel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23 (1), 165-193.
- Terkeş, N. (2015). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul ili Kağıthane ilçesi örneği).* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).  
Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tezer, A. (2015). *İlkokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile motivasyonları*

- arasındaki ilişki.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541-566.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 551-573.
- Topakkaya, A. (2008). Adalet kavramı bağlamında Aristoteles-Platon karşılaştırması. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 27-46.
- Topakkaya, A. (2009). Aristoteles'te adalet kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2 (6), 628-633.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 185-202.
- Tülübaş, T. (2011). *Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar ve sessiz kalma nedenleri.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Tyler, T. R. (1988). What is procedural justice? Criteria used by citizens to assess the fairness of legal procedures. *Law and Society Review*, 22 (1), 103-136.
- Uçar, R. (2017). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2), 209-232.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uğurlu, C. T., & Demir, A. (2016). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (56), 98-119.

- Ural, A., & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uslu, B. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları (Manisa il örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uslu, B., & Balcı, E. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel iletişim algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18 (3), 461-489.
- Uysal, M. (2014). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları (Altındağ ilçesi örneği)*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ülger, M. (2015). *Ortaokul öğretmenlerinin öğretmen liderliği algılarının, örgütsel vatandaşlık ve işe sarılma düzeyleriyle ilişkisi üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5 (2), 140-157.
- Ürek D., Demir İ. B., & Uğurluoğlu Ö. (2015). Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: bir eğitim ve araştırma hastanesi uygulaması. *Gazi İİBF Dergisi*, 17 (3), 122-141.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Emerald Research*, 27 (5), 441-458.

- Whitman, D. S., Caleo , S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012) Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97 (4), 776-791.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1 (1), 1-19.
- Yaman, E., & Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4 (1), 36-50.
- Yancı, F. (2011). *Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin duygusal zeka düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Şanlıurfa ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Yang, J. C., & Cho, I.P. (2017). Organizational justice in higher education: Perceptions of taiwanese professors and staffs. *Contemporary Issues in Education Research*, 10 (4), 231-240.
- Yangın, D. (2015). *Etkileşim adaleti ve yöneticiye güven ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasında ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaprak Kaya, Ö. (2015). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi (Balıkesir ili merkez ilçe örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yarım, M. (2009). *Genel liselerde çalışan branş öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık*

- davranışları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yenel, K. (2016). *İlkokul yöneticilerinin dönüştürücü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A., & Çarıkçı, O. (2017). Mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8 (19), 33-43.
- Yıldırım, Ç. (2017). *Lise öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısı olarak örgütsel sosyalleşme*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, E. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin istihdam biçimlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı algıları (Sakarya ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (1), 253-278.
- Yıldırım, G. (2015). *Lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, M. C., Ekinci, A., & Öter, Ö. M. (2012). Eğitim müfettiş yardımcılarının örgütsel adalet algılarının mesleki tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 45 (1), 327-345.
- Yıldız, H. (2015). *Özel ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları*



- (*Konya/Meram ilçesi örneği*). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yıldızhan, Y. (2011). *Örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişki: Eğitim teknolojileri genel müdürlüğü örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (59), 471-490.
- Yılmaz, K., & Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47 (1), 108-126.
- Yılmaz, K. (2010). Kamu ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 1-16.
- Yılmaz, K. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 2 (2), 1-14.
- Yılmaz Yıldız, S. B. (2015). *Okul yöneticilerinin esnek liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Edirne ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Yoldaş, A. (2018). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine etkilerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, R. F. (2015). *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

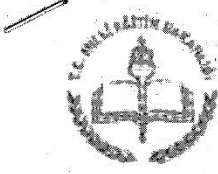
- Yüksel, A. (2014). *Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Yürür, F. (2016). *İlk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yabancılaşma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Aydın ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 70-85.
- Zengin, T. (2018). *Okul yöneticilerinin mizah tarzlarının örgütsel sessizliğe etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi ile İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüleri, İstanbul.
- Zengin, M. (2011). *İlköğretim okullarında örgütsel güven ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.

## EKLER

## Ek 1: Örneklem İçin Seçilen Okullar

Kurum Türü	Kurum Adı	Toplam Öğretmen Sayısı	Örneklem Sayısı
İlkokul	Buhara İlkokulu	71	25
	Çamlık İlkokulu	46	23
	Esenyalı Turgut Reis İlkokulu	68	24
	Fethi Gemuhluoğlu İlkokulu	24	17
	Süreyyapaşa İlkokulu	38	23
	Velibaba İlkokulu	20	18
Ortaokul	Fatma Gözen Eralp Ortaokulu	47	21
	Fethi Gemuhluoğlu Ortaokulu	21	18
	İsa Yusuf Alptekin Ortaokulu	27	20
	Muhsin Yazıcıoğlu Ortaokulu	67	28
	Necip Fazıl Kısakürek Ortaokulu	74	23
	Orhan Sinan Hamzaoğlu Ortaokulu	86	21
İmam Hatip Ortaokulu	Çavuşoğlu İsmail Yeşilyurt İHO	30	24
	Kılıçaslan İHO	16	12
	Orhangazi İHO	21	17
	Pendik Esenler İHO	24	16
	Pendik Ömer Nasuhi Bilmen İHO	46	21
	Sezai Karakoç İHO	56	22
Anadolu Lisesi	Alparslan Anadolu Lisesi	63	22
	Fatih Anadolu Lisesi	44	19
	Gülizar Zeki Obdan Anadolu Lisesi	43	21
	Kırımlı Fazilet Olcay Anadolu Lisesi	41	18
	Kurtköy Anadolu Lisesi	78	20
	Tarık Buğra Anadolu Lisesi	50	26
Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Halil Kaya Gedik MTAL	46	17
	Hulusi Behçet MTAL	28	14
	Pendik MTAL	140	25
	Şevket Sabancı MTAL	47	18
	Türk Telekom Şehit Murat Mertel MTAL	32	17
	Velibaba MTAL	54	15
Anadolu İmam Hatip Lisesi	Kurtköy AİHL	104	24
	Lütfi Doğan Kız AİHL	44	16
	Ömer Öztop Kız AİHL	74	17
	Pendik Esenler Kız AİHL	27	20
	Pendik Uluslararası Kız AİHL	49	21
	Şule Yüksel Şenler Kız AİHL	87	18
<b>Toplam</b>		<b>1833</b>	<b>721</b>

## Ek 2: Anket Araştırma İzni



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.12469238  
Konu: Anket Araştırma İzni

28.06.2018

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİNE  
(Genel Sekreterlik)

İlgi: a) 19.06.2018 tarih ve 22471 sayılı yazınız.  
b) Valilik Makamının 26.06.2018 tarih ve 12319971 sayılı oluru.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Aykut GÜNEŞ'in "**Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Pendik İlçesi Örneği**" konulu araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

M. Nurettin ARAS  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.  
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 9025-acb6-3326-8544-a500 kodu ile teyit edilebilir.

## Ek 3: Valilik Onayı



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.12319971  
Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

26/06/2018

## VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Bursa Uludağ Üniversitesinin 19.06.2018 tarih ve 22471 sayılı yazısı.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 No'lu Gen.  
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 26.06.2018 tarihli tutanağı.

Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Aykut GÜNEŞ'in "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Pendik İlçesi Örneği" konulu tezi kapsamında, ilimiz Pendik ilçesinde bulunan okullarda görev yapan öğretmenlere; örgütsel adalet ölçeği, örgütsel vatandaşlık ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeğini uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
26/06/2018

Ahmet Hamdi USTA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

- Ek:1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.  
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul  
E-Posta: sgb34@meh.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212) 455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 988a-f6df-3b3c-a923-6761 kodu ile teyit edilebilir.

## Ek 4: Kişisel Bilgiler Formu

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, eğitim örgütlerindeki öğretmenlerin algılarına dayalı olarak örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Araştırma Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans programı kapsamında yürütülmektedir. Araştırmada elde edilen bilgiler gizli tutularak bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacaktır.

Araştırma ölçeği dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler; diğer bölümlerde ise sırasıyla örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Araştırmadan elde edilecek verilerle bilimsel çalışmalara ve okulların gelişimine katkı sağlamak hedeflenmektedir. Bu sebeple ölçek maddelerine verdiğiniz cevapların gerçek düşüncelerinizi yansıtmaları önemlidir.

Araştırmaya yapmış olduğunuz katkı için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU  
Tez Danışmanı

Aykut GÜNEŞ  
UÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
E-posta: [aykut-gns@hotmail.com](mailto:aykut-gns@hotmail.com)

### BÖLÜM I: KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıda kişisel bilgilere yönelik ifadeler bulunmaktadır. Lütfen size uygun cevapları işaretleyerek aşağıdaki bölümü doldurunuz.

1. Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek
2. Kurumunuz:	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> İmam-Hatip Ortaokulu	<input type="checkbox"/> Anadolu Lisesi <input type="checkbox"/> Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi <input type="checkbox"/> Anadolu İmam-Hatip Lisesi
3. Mesleki kıdeminiz:	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve daha fazla	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl
4. Bulduğunuz kurumdaki çalışma süresiniz:	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11 yıl ve daha fazla
5. Herhangi bir sendikaya üyelik durumunuz:	<input type="checkbox"/> Üyeyim	<input type="checkbox"/> Üye değilim

## Ek 5: Örgütsel Adalet Ölçeği

### BÖLÜM II: ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Aşağıdaki derecelendirme ölçeğinde yer alan ifadeler (1)Kesinlikle Katılmıyorum ile (5)Tamamen Katılıyorum aralığında derecelendirilmiştir. Düşüncenizi en iyi yansıtan seçeneği çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Okul yöneticilerinin ders programlarını adil bir şekilde yaptığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	Okul yöneticileri, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.	1	2	3	4	5
3	Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit olarak dağıtıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4	Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6	Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	1	2	3	4	5
7	Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.	1	2	3	4	5
8	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.	1	2	3	4	5
9	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.	1	2	3	4	5
10	Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.	1	2	3	4	5
11	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.	1	2	3	4	5
12	Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.	1	2	3	4	5
13	Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.	1	2	3	4	5
14	Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.	1	2	3	4	5
15	Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
16	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.	1	2	3	4	5
17	Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.	1	2	3	4	5
18	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.	1	2	3	4	5
19	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.	1	2	3	4	5

## Ek 6: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

### BÖLÜM III: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Aşağıdaki derecelendirme ölçeğine uygun olarak her maddeye ilişkin düşüncenizi en iyi yansıtan seçeneği çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

(1)Hiç Katılmıyorum, (2)Katılmıyorum, (3)Orta Düzeyde Katılıyorum,(4)Katılıyorum,(5)Tamamen Katılıyorum

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Öğretmenler, yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	1	2	3	4	5
2	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	1	2	3	4	5
3	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	1	2	3	4	5
4	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	1	2	3	4	5
5	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	1	2	3	4	5
6	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	1	2	3	4	5
7	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	1	2	3	4	5
8	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	1	2	3	4	5
9	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
10	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	1	2	3	4	5
11	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	1	2	3	4	5
12	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	1	2	3	4	5
13	Okul yöneticilerinin "En iyi ben bilirim." tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	1	2	3	4	5
14	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	1	2	3	4	5
15	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	1	2	3	4	5
16	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	1	2	3	4	5
17	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	1	2	3	4	5
18	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	1	2	3	4	5



## Ek 7: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

### BÖLÜM IV: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ölçekte örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen, maddelerin karşılarında bulunan bölümde görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Oldukça Sık	Her Zaman
1	İş yükü ağır olan öğretmen arkadaşlarıma yardım ederim.	1	2	3	4	5
2	Zamanım uygunsa, dersine herhangi bir sebeple gelemeyen ya da geciken arkadaşımın yerine derse girerim.	1	2	3	4	5
3	Öğretmen arkadaşlarımdan sorunu olduğunda onlara yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırırım.	1	2	3	4	5
4	Okula yeni atanan öğretmenler yardım istemeseler bile onlara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
5	Okulumla ilgili bir karar almadan önce bu kararın sonucundan etkilenecek arkadaşlarımdan fikirlerini alırım.	1	2	3	4	5
6	Öğretmen arkadaşlarımdan haklarını korumaya özen gösteririm.	1	2	3	4	5
7	Öğretmen arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.	1	2	3	4	5
8	İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce yöneticilerimi mutlaka bilgilendiririm.	1	2	3	4	5
9	Okulda zamanımın çoğunu okuldaki iş ve uygulamalardan şikâyet ederek geçiririm.	1	2	3	4	5
10	Okulumdaki küçük sorunları büyütebilirim.	1	2	3	4	5
11	Etrafımdakilere sürekli öğretmenliği bırakmak istediğimi söylerim.	1	2	3	4	5
12	Okulun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanırım.	1	2	3	4	5
13	İşime zamanında gelirim.	1	2	3	4	5
14	Teneffüs aralarımı asla uzatmam.	1	2	3	4	5
15	Teneffüs zamanı dışında işime ara vermem.	1	2	3	4	5
16	Kimse denetlemese bile okul kurallarına, yönetmeliklerine ve işlem basamaklarına uyarım.	1	2	3	4	5
17	Okuldaki değişiklikleri izler, öğretmen arkadaşlarımdan bu değişiklikleri kabul etmeleri için aktif rol alırım.	1	2	3	4	5
18	Okulumuzun imajını güçlendiren tüm etkinliklere gönüllü olarak katılırım.	1	2	3	4	5
19	Okulu ilgilendiren tüm toplantılara katılarak tartışmalara aktif olarak katılırım.	1	2	3	4	5
20	Okuldaki değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.	1	2	3	4	5

## Ek 8: Özgeçmiş

**Doğum Yeri ve Yılı:** Kadıköy- 1990

<b>Öğr. Gördüğü Kurumlar:</b>	<b>Başlama Yılı</b>	<b>Bitirme Yılı</b>	<b>Kurum Adı</b>
<b>Lise</b>	2004	2008	Arifiye Anadolu Öğretmen Lisesi
<b>Lisans</b>	2008	2012	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
<b>Yüksek Lisans</b>	2017		Bursa Uludağ Üniversitesi

**Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi:** İngilizce-Orta

<b>Çalıştığı Kurumlar:</b>	<b>Başlama ve Ayrılma</b>	<b>Kurum Adı</b>
1.	2013-2019	Fethi Gemuhluoğlu Ortaokulu
2.	2019-	Prof. Dr. Mustafa Zengin Ortaokulu

## Yurt İçi ve Yurt Dışında Katıldığı Projeler:

Güneş, A. (2017). “Opinions of Teachers About Educational Change Management”, 5th International Symposium on New Issues in Teacher Education, Gdańsk/Poland.