

**T.C.**  
**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ**  
**İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (ZONGULDAK İLİ ÖRNEĞİ)**

**KEVSER İŞLEYİCİ**

**BOLU,2015**

**T.C.**  
**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ**  
**İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (ZONGULDAK İLİ ÖRNEĞİ)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**

**Kevser İŞLEYİCİ**

**Danışman**

**Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU**

**BOLU, ŞUBAT-2015**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,**

Kevser İŞLEYİCİ' ye ait "Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği)" adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.(12/ 02/2015)

**Akademik Unvan ve Adı Soyadı**

Üye (Tez Danışmanı)	: Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU	İmza
Üye	: Yrd.Doç. Dr. Esin Bağcan Büyükturan	İmza
Üye	: Yrd.Doç. Dr. Elif Sazak Pınar	İmza

---

**Eğitim Bilimleri Enstitüsünün Onayı**

**Doç.Dr. Türkan ARGON**

**Enstitü Müdürü**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği)” başlıklı çalışmanın yazılmasında bilimsel ve etik kurallara uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunduğumu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. 12/02/2015

Kevser İŞLEYİCİ

Aileme...

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimine başlarken beni cesaretlendiren, zorluklar karşısında asla vazgeçmemem gerektiğini söyleyerek beni yönlendiren, eğitimim boyunca desteğini ve bilgisini esirgemediğim yanımda olan; bu araştırmada da tecrübe ve bilgisiyle bana ışık tutan çok değerli danışman hocam Şaduman Kapusuzoğlu'na;

Araştırmamda kullandığım Örgütsel Adalet Ölçeği'ni geliştiren ve çalışmamda kullanmama izin veren Gökhan Kahveci ve Zülfü Demirtaş'a; Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ni Türkçe'ye uyarlayan ve kullanmama izin veren Arzu Wasti'ye;

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı öğretim üyesi değerli hocalarıma;

Araştırmanın veri toplama sürecinde yardım ve katkılarını esirgemeyen başta Zonguldak İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı Hasan Eryiğit olmak üzere tüm il milli eğitim müdürlüğü çalışanlarına ve araştırma sorularına içtenlikle cevap verip görüşlerini paylaşarak çalışmamda katkıda bulunan öğretmen arkadaşlarıma;

Araştırma boyunca bana destek olan ve maddi manevi yardımlarını esirgemeyen sevgili kardeşlerim Hanife, Pınar, Osman ve Ömer'e;

Büyük fedakarlıklarla beni yetiştiren ve bu günlere getiren sevgili annem Ümmügülsüm İşleyici ve babam Fahrettin İşleyici'ye ;

Şükranlarımı sunarım.

## İÇİNDEKİLER

ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN BEYAN.....	ii
İTHAF.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
ÖZET.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
I. BÖLÜM	
1. Giriş.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	4
1.3. Araştırmanın Amacı.....	5
1.4. Araştırmanın Önemi.....	5
1.5. Araştırmanın Sayıtları.....	5
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.7. Tanımlar.....	6
II. BÖLÜM	
2. Kuramsal Temeller ve İlgili Literatür.....	7
2.1. Örgütsel Adalet.....	7

2.1. 1. Örgütsel Adaletle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar.....	11
2.1.1. 1. Reaktif İçerik Teorileri.....	13
2.1.1.2. Proaktif İçerik Teorileri.....	15
2.1.1.3. Reaktif Süreç Teorileri.....	17
2.1.1.4. Proaktif Süreç Teorileri.....	18
2.1.2. Örgütsel Adalet Türleri.....	19
2.1.2.1. Dağıtım Adaleti.....	20
2.1.2.2. Prosedür Adaleti.....	22
2.1.2.3. Etkileşimsel Adalet.....	26
2.1.2.4. Bilgisel Adalet.....	28
2.2. Örgütsel Sessizlik.....	29
2.2.1. Sessiz Kalma.....	32
2.2.2. Sessiz Bırakılma.....	32
2.2.3. Sessizlik Teorileri.....	33
2.2.3.1. Fayda- Maliyet Analizi.....	33
2.2.3.2. Vroom'un Beklenti (Bekleyiş) Teorisi.....	34
2.2.3.3. Sessizlik Sarmalı.....	36
2.2.3.4. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi.....	37
2.2.3.5. Abilene Paradoksu.....	38
2.2.3.6. Kendini Uyarlama.....	39
2.2.4. Sessizliği Tetikleyen ve Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Etkenler.....	40



2.2.4.1. Örgütsel Etkenler.....	44
2.2.4.2. Yönetmel Etkenler.....	46
2.2.4.3. Bireysel Etkenler.....	48
2.2.5. Sessizlik Türleri.....	50
2.2.5.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiscent Silence).....	52
2.2.5.2. Korunmacı Sessizlik (Quisecent Silence).....	53
2.2.5.3. Korumacı Sessizlik (Pro-Social Silence).....	54
2.3. İlgili Araştırmalar .....	54
2.3.1. Örgütsel Adaletle İlgili Türkiye’de Yapılmış Araştırmalar.....	54
2.3.2. Örgütsel Adaletle İlgili Diğer Araştırmalar.....	57
2.3.3. Örgütsel Sessizlikle İlgili Türkiye’de Yapılmış Araştırmalar.....	59
2.3.4. Örgütsel Sessizlikle İlgili Diğer Araştırmalar.....	62

### III. BÖLÜM

3. Yöntem.....	64
3.1. Araştırmanın Modeli.....	64
3.2. Çalışma Grupları.....	64
3.2.1. Çalışma Grubu I.....	64
3.2.2. Çalışma Grubu II.....	65
3.3. Veri Toplama Aracı.....	69
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	69
3.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	69
3.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	71

3.4. Verilerin Toplanması.....	73
3.5. Verilerin Analizi.....	73
IV. BÖLÜM	
4. Bulgular ve Tartışma.....	75
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma.....	75
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma.....	76
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma.....	79
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma.....	81
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma.....	86
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma.....	90
4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma.....	95
V. BÖLÜM	
5. Sonuç ve Öneriler.....	98
5.1. Sonuç.....	98
5.2. Öneriler.....	99
5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	99
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	100
KAYNAKÇA.....	102
EKLER.....	112
ÖZGEÇMİŞ.....	122

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 2.1.</b> Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	12
<b>Tablo 2.2.</b> Greenberg'in Teori Sınıflandırması ve Araştırma Soruları.....	13
<b>Tablo 2.3.</b> Eşitlik Değerlendirmelerinde Göz Önüne Alınan Katkı ve Kazanımlar.....	14
<b>Tablo 2.4.</b> Adalet Kuramlarının Sınıflandırılması .....	19
<b>Tablo 2.5.</b> Adaletin Dört Bileşeni Modeli.....	25
<b>Tablo 2.6.</b> Kasıtlı ve Razi Olma Sessizliği Arasındaki Farklar .....	51
<b>Tablo 2.7.</b> Örgütsel Sessizlikle İlgili Diğer Araştırmalar.....	62
<b>Tablo 3.1.</b> Çalışma Grubunun Seçildiği Okullar ve Ünvanlarına Göre Personel Sayıları..	65
<b>Tablo 3.2.</b> Çalışma Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Çapraz Tablo.....	67
<b>Tablo 3.3.</b> Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları.....	68
<b>Tablo 3.4.</b> Katılımcıların Kıdeme Göre Dağılımları .....	68
<b>Tablo 3.5.</b> Örgütsel Adalet Ölçeğine ve Her Bir Faktöre İlişkin İç Tutarlık Katsayıları....	70
<b>Tablo 3.6.</b> Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Uyum İndekslerine Ait Değerler.....	70
<b>Tablo 3.7.</b> Ölçeğe ve Her Bir Faktöre İlişkin İç Tutarlık Katsayıları.....	72
<b>Tablo 4.1.</b> Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki..	75
<b>Tablo 4.2.</b> Örgütsel Adaleti Yordayan Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi.....	76
<b>Tablo 4.3.</b> Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları ve Örgütsel Adaletle İlişkin Tek Yönlü Manova.....	79

<b>Tablo 4.4.</b> Kıdeme Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları ve Örgütsel Adalete İlişkin Tek Yönlü Manova.....	82
<b>Tablo 4.5.</b> Mezun Olunan Okul Türüne Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları ve Örgütsel Adalete İlişkin Tek Yönlü Manova.....	87
<b>Tablo 4.6.</b> Yaşa Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları ve Örgütsel Adalete İlişkin Tek Yönlü Manova.....	91
<b>Tablo 4.7.</b> Mevcut Yöneticiyle Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları ve Örgütsel Adalete İlişkin Tek Yönlü Manova.....	96

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. İşlemsel Adaletin Kavramsallaştırılmasına İlişkin Bir Model.....	24
Şekil 2.2. Sessizliğin Sınıflandırılma Yapısı.....	33
Şekil 2.3. Vroom'un Motivasyon Süreci.....	36
Şekil 2.4. Sessizlik Spirali.....	37
Şekil 2.5. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler.....	42
Şekil 2.6. Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model.....	43
Şekil 3.1. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Yol Şeması.....	71

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (ZONGULDAK İLİ ÖRNEĞİ)

Kevser İŞLEYİCİ

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri ABD

Tez Danışmanı: Doç Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU

Şubat, 2015 xiii + 126 sayfa

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik düzeylerini tespit ederek, iki değişken arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın örneklemini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Zonguldak il merkezinde bulunan okullarda görev yapan 474 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler SPSS 21.0 ve Lisrel 8.72 programları kullanılarak istatistiksel işlemlerle analiz edilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Gökhan Kahveci ve Zülfü Demirtaş tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği ile Danovan, Drasgow ve Munson(1998) tarafından geliştirilerek, Wasti (2001) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma sonunda öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasında yaş, cinsiyet, kıdem, yöneticiyle çalışma yılı ve mezun olunan okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarının ( okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon) tamamı arasında orta düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel sessizlik, örgütsel adalet, öğretmen.

**ABSTRACT****INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN  
ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL SILENCE  
(ZONGULDAK PROVINCE SAMPLE)**

KEVSER İŞLEYİCİ

Master Thesis

Department of Educational Sciences

Thesis Consultant: Assoc. Prof. Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU

February ,2015 xiii+126 pages

Aim of this study is, by detecting teachers ' levels of Organizational Justice and Organizational levels of Silence , to determine whether there is a significant relationship between the two variables. The research sample consists of 474 teachers working in schools located in Zonguldak city center in 2013-2014 academic year. Data were analyzed by using SPSS 21.0 and LISREL 8.72 statistical processing programs.

In this research ,Organizational Justice Scale developed by Gökhan Kahveci & Zülfü Demirtaş and Organizational Silence Scale developed by Danovan, Drasgow & Munson(1998) adapted to Turkish by Wasti (2001) were used as data collection tool.

At the end of the research,in teachers' perceptions of Organizational Justice and Organizational Silence, appeared that there are no significant differences by variables such as age,gender,seniority, school years worked with the director and types of school graduated from.

It was found that there was a moderate and significant correlation existing between Organizational Justice and dimensions of Organizational Silence (school environment,emotions, the source of silence, manager,isolation)

**Keywords:** Organizational Silence, Organizational Justice, Teacher.

# I.BÖLÜM

## 1. Giriş

Bu bölümde; problem durumu, araştırmanın amacı, problem cümlesi, alt problemler, sayılılar, sınırlılıklar, tanımlar ve araştırmanın önemi bölümlerine yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

İnsanların tek başlarına başaramayacakları amaç ve kazanımlara ulaşmak için iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu, herkesin kendine düşen işi diğer bireylerle eşgüdümlü bir şekilde yaptığı, belli standartlara sahip birlik, topluluk, sistem veya yapı örgüt olarak tanımlanmaktadır (Kara, 2011:9). İhtiyaçlarını karşılamak ve hedeflerini gerçekleştirmek gibi amaçlarla örgütsel yapının parçası olan bireylerin örgüt içinde görev ve sorumlulukları vardır. Bununla birlikte bireyin örgütün işleyişi içinde kendini ifade etme ve uygulamalarda hakkaniyetin gözetilmesini beklemesi de kaçınılmazdır.

Toplumsal hayatın önemli sosyal örgütlerinden birisi de okullardır. Örgütlerin varlık nedeni olan hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için öncelikle demokratik, şeffaf ve adil bir yapıda olmaları gerekir. Öğretmenlerin böyle bir örgüt iklimi içinde çalışmaları, sınıflarında da bu yapıyı kurmalarını sağlar. Demokratik ve çağdaş toplumun temelleri böyle okullarda atılır. Öğretmenlerin gelecek nesilleri yetiştirirken, okulun amaç ve işleyişine dair görüşlerini açıkça dile getirebilmeleri için okulda güven ve adalet konusunda endişe olmamaları gerekir.

Adalet, tarafsız ve açık fikirli olmak, hataları kabul etmek, uygun durumlarda pozisyon ve inançları değiştirmek, yapıya olan bağlılığı sergilemek, bireylere eşit



davranmak, başkalarının hatalarından veya eksiklerinden kendine çıkar sağlamaktadır (Özkalıp ve Kırel, 2001:584, akt. Açıkgöz, 2009:47). İnsanoğlu var olduğu günden beri adalet kavramı önemli bir tartışma konusu olmuştur. Örgütsel yapı içinde de adaletin önemi büyüktür. Küçük yaştaki çocukların bile kendilerine yönelik konularda adaleti sorguladığı dünyada; çalışanların örgüt içinde adaletin varlığını aramaları kaçınılmazdır.

Örgüt içindeki uygulamaların adil olması, ahlaki olarak kabul edilebilir olması örgütsel adaleti ifade eder. Adaletli uygulamaların olduğu örgütlerde yöneticilerin davranışları örgüt personelinin örgüte karşı güven ve aidiyet duygularını artırır. Eğitim örgütlerinde de aynı durum söz konusudur. Yöneticilerinin, kaynakları, ödülleri, görevleri öğretmenlere adilce dağıtılacağına inanan öğretmenlerin örgütsel adalet algısının yüksek olması kaçınılmazdır. Bu durumda öğretmenlerin okulda huzurlu olmaları, okulda olumlu iletişim ortamının oluşması muhtemeldir.

Örgüt ortamında bireylerin haklarının yeterince güvence altında olduğunu bilmeleri, örgüt işleyişinin hakkaniyete uygun düzenlenmesi çalışma ortamında huzur ve verimin oluşmasını sağlar.

Eğitim kurumları, topluma yön veren örgütlerin başında gelmektedir. Topluma yön vermek ise hem eğitim ve öğretimin başarıyla gerçekleşmesi, hem de örgüt çalışanları arasında barışın ve adaletin sağlanmasıyla gerçekleşir. Örgüt çalışanlarının örgütün başarısı ve dinamikliği için bir arada uyum içerisinde çalışmaları gerekmektedir (Güneş, 2011:1).

Günümüzde uzak doğuda kullanılmakta olan ve Kaizen Sistemi adıyla anılan sistemin en önemli unsuru sürekli gelişim yaklaşımıdır. Örgüt içinde etkili iletişim yöntemlerinin kullanılmasıyla örgütsel sorunlar kısa sürede belirlenerek çözüm yolları geliştirilmektedir. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya kurulan bu iletişim ağında bilgiyi sunmaktan ziyade bilgiyi saklama davranışı gösteren bireyler de mevcuttur. Bireylerin çeşitli sebeplerle sorunlar veya durumlar karşısında sessiz kalma davranışı sergilemesi örgütün gelişimini olumsuz etkilemektedir (Çakıcı, 2007).

Örgütsel değişim ve gelişim için çalışanların yukarıda da belirtildiği gibi sessizlik davranışı sergilemeleri önemli bir sorundur. Örgütsel sessizlik olarak tanımlanabilen bu

durumun temelinde “sessizlik” kavramı yer almaktadır. Türk Dil Kurumu ([http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54f233e23ca830.03613227](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54f233e23ca830.03613227), 2014) sözlüğünde sessizlik; ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel sessizlik kavramı Pinder ve Harlos (2001); işgörenlerin, örgüt ile ilgili konulara ilişkin fikirlerini, örgüt yöneticilerine bilerek ve isteyerek söylememesi olarak tanımlanmaktadır (Akt. Kolay, 2012:7).

Örgütlerde sorunların dile getirilmemesi ve işgörenlerin bu sorunlardan olumsuz şekilde etkilenmesi sonucu, örgütsel bağlılık algılarında azalma olması beklenir. Bunun sonucu olarak işgörenlerin performansı da düşük düzeyde gerçekleşebilir. Örgütsel sessizlikten kaynaklanan sorunların başında işgörenlerin yeni düşünceler üretememesi ve gelişmeye açık olamamasından bahsedilebilir. Örgütlerin gelişebilmesi ve bunu sürdürebilmesi için işgörenler yeni düşünceler üreterek örgüte katkıda bulunabilirler. Sessizlikten kaynaklanan olumsuz etkiler, hem örgüt yapısına hem de örgüt çalışanlarına zarar verir (Kahveci, 2010:3). Eğitim örgütleri için de bu durum geçerlidir.

Eğitim alanında yaşanan değişim ve gelişmeler, okullardan mezun olan bireylerin gelişimini etkilemektedir. Toplumsal değişimin, demokratikleşmenin temelleri okul sıralarında atılır. Kendine güvenen ve düşüncelerini açıkça ifade edebilen bireyler sayesinde her alanda değişim ve gelişim yaşanır. Bilimin ve teknolojinin hızlı ilerlediği dünyada, okulların amaçlarından birisi de; bu ilerlemeyi takip eden ve ilerlemenin bir parçası olan bireyler yetiştirebilmektir. Yetiyecek yeni nesillerin kendilerini en iyi şekilde ifade ederek, görüş ve düşünce dünyalarının oldukça geniş olması gerekir. Bunun temelleri ailede ve daha çok okulda atılır. İnsanların görüşlerini çekinmeden ifade edebildiği okullar; ifade özgürlüğünün temelini atılmasını sağlar.

Gelecek nesillerin yetiştirildiği örgüt olarak okullar, yönetici ve çalışanları arasındaki hakkaniyetli ilişkilerle ve yöneticilerin okulda oluşturacakları, çalışanların rahatça kendini ifade edebileceği örgüt ortamıyla gelişim ve değişime ayak uydurabilirler. Örgütsel sessizliğin hakim olduğu, örgütsel adalet algısının gelişmediği ortamlarda örgüt amaçlarına ulaşmada sorun yaşanabilir. O halde eğitim kurumlarının kendilerinden beklenen amaçları gerçekleştirebilmesi için yöneticilerin, çalışanların görüşlerini çekinmeden ifade edebileceği bir ortam sağlaması ve kurumdaki örgütsel adaleti sağlaması

gerekmektedir. Bu nedenle bu çalışma; örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırmak hedeflenmektedir.

## 1.2. Problem Cümlesi

Eğitim kurumlarında örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında ilişki var mıdır?

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında ilişki incelenirken, aşağıdaki alt sorulara yanıt aranacaktır. Bu araştırmanın amacı; Zonguldak ilinde görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu araştırma kapsamında şu sorulara cevap aranacaktır: Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasında; cinsiyet, kıdem, mezun olunan okul türü, yaş ve yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir ilişki var mıdır?

## 1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Zonguldak ilinde görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır.

## 1.4. Araştırmanın Önemi

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik kavramları ülkemizde son yıllarda araştırmacılar tarafından ele alınmaya başlamıştır. Yapılan araştırmalarda çoğunlukla örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik kavramlarının birlikte ele alınarak incelenmediği görülmüştür. Örgütsel adaletin ve örgütsel sessizliğin birbiri üzerinde etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi açısından bu araştırma bulguları önem taşımaktadır. İki kavramın bir arada incelenmesi alan yazına katkıda bulunması açısından önemlidir.

Eğitim kurumlarında, öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik düzeyleri eğitimin kalitesini etkilemektedir. Bu araştırma sonunda elde edilecek bulguların yorumlanması ile elde edilecek sonuçlar eğitim yöneticilerine ve öğretmenlere ışık

tutacaktır. Araştırma bulgularının eğitim kurumlarında örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik kavramlarının incelenmesinde alan yazına önemli bir katkı sunması beklenmektedir.

### 1.5. Araştırmanın Sayıtları

1. Araştırmada, görüşlerini belirten öğretmenlerin, konuya ilişkin gerçek kanıtlarını belirttikleri varsayılmıştır.

2. Araştırma kapsamında elde edilen bilgilerin, Zonguldak ilinde öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik konularında görüşlerini yansıttığı varsayılmaktadır.

### 1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma; 2013–2014 eğitim öğretim yılı Zonguldak il merkezinde görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

### 1.7. Tanımlar

Adalet: Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe (TDK, 2014, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=ADALET](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=ADALET) ).

Örgütsel adalet: Örgütlerde adalet, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine ve dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır (Aydın ve Karaman, Kepenekçi, 2008).

Sessizlik: Ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut(TDK, 2014, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54f233e23ca830.03613227](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54f233e23ca830.03613227) ).

Örgütsel sessizlik: Herhangi bir durumu değiştirebilecek ve iyileştirebilecek kapasiteye sahip olan insanların örgütsel şartların gelişimine ilişkin davranışsal, bilişsel ve

duygusal olarak gerçek ve samimi ifadelerin saklanması ve paylaşılmamasıdır (Pinder ve Harlos, 2001: 334).

## II. BÖLÜM

### 2. Kuramsal Temeller ve İlgili Literatür

Bu bölümde örgütsel adalet, örgütsel sessizlik kavramları ele alınacak ve yurt içinde ve dışında konuyla ilgili yapılmış araştırmalar incelenecektir.

#### 2.1. Örgütsel Adalet

Kelime anlamı, “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşkilat, teşekkül.” (TDK, 2011) olan örgüt kavramı araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlarla tanımlanarak açıklanmıştır. Örneğin Philip Selznick (1948) “Örgüt Kuramının Temelleri” isimli çalışmasında şöyle söylemektedir. “Örgüt, bize söylendiği kadarıyla işler ve sorumlulukların dağıtımı ile üzerinde anlaşılmış bazı amaçların gerçekleştirilmesini kolaylaştırmak için personelin düzenlenmesidir. Ya da daha genel tanımıyla biçimsel manada örgüt; iki ve daha fazla kimsenin bilinçli koordine edilmesi faaliyetleri veya güçlerinden oluşan sistemdir.” (Akt. Leblebici,2008:113-114)

Örgüt, belli hedeflere ulaşmak amacıyla bir insan grubunun çalışmalarını düzenleyen (Genç, 2007), insanlar arasında önceden planladıkları, iş bölümü ve görevlendirmelerin bulunduğu, koordinasyonlu olarak çalıştıkları yapıdır (Öztekin, 2002).

Baysal (1996)’a göre örgüt, önceden belirlenmiş birtakım hedeflere ulaşmak için kendilerine verilen görevleri yerine getirerek sosyal ilişkilerini sürdüren kişilerin oluşturduğu topluluktur(Akt. Aykut 2007).

İnsanların tek başına başaramayacakları amaç ve kazanımlara ulaşabilmek için iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu, herkesin kendine düşen işi diğer bireylerle eşgüdümlü bir şekilde yaptığı, belli standartlara sahip birlik, topluluk, sistem veya yapı örgüt olarak tanımlanmaktadır (Kara, 2011:9).

Kelime anlamı olarak adalet hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme ve herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk anlamına gelmektedir (TDK, 2011)

Adalet; en yüce, nesnel ve mutlak bir değer anlamı olarak, insanın davranışını ahlaki açıdan inceleyen ve eleştiren bir düşünce, hakka ve doğruluğa saygıyı temel alan ahlak ilkesi doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık, uygun ve doğru muamele biçiminde karşımıza çıkar (Cevizci, 2000:2).

Püsküllüoğlu (1999) adaleti, hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme edimi olarak tanımlamıştır (Akt. İşbaşı, 2000:41).

“Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü” isimli eserlerinde adalet kavramını Demirtaş ve Güneş (2002:2), işgörenlere, örgüte katkıları oranında haklarının, kurallara aykırı davranışları oranında da cezanın verilmesi şeklinde tanımlamışlardır.

Adalet; zenginlik, şeref ve toplumun diğer bölünebilir değerlerinin dağıtımında uygulanan bir ilkedir ve toplumun üyelerine her birinin yeteneğine, katkısına ve toplumsal konumuna göre eşit ya da farklı pay verilmesini gerektirir (Polat, 2007:13)

İnsanlık tarihi kadar eski olan adalet kavramı, örgütsel araştırmalarda da son yıllarda öne çıkmaya başlamıştır. Örgüt içindeki bireylerin kaynaklar, ödül ve cezalar, fırsatlar vb.’nin dağıtımında ve uygulanmasında hak ettiklerini almak istemeleri bireyin doğasında vardır. Örgüt bünyesinde işgörenlerin iş ortamındaki uygulamaların adil olup olmadığına dair algıları bulunmaktadır. Bu durum “örgütsel adalet” kavramı olarak araştırmacılar tarafından tanımlanarak incelenmiştir (Kılıç, 2013).

Örgütsel adalet; örgütteki ödül ve cezanın nasıl uygulanacağına ilişkin düzenlenmiş kurallar bütünüdür. Örgütsel adalet, örgüt bünyesinde işgörenlerin kendilerine iş yerinde ne kadar adaletli ve adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Tan, 2006:4).

Son yıllarda sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlanarak kazanımların (örneğin ödül ve ceza) dağıtımını, dağıtım kararlarının (diğer karar çeşitlerinde olması gerektiği gibi) verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal normlar ve kurallarla ilgili “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramı geliştirilmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998:13; akt. Kara,2011:11).

Örgütsel adalet en basit tanımla “bireyin örgütteki adalet sezgilerini” ifade etmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, örgütsel adalet bireysel (görece) bir kavramdır (Karaman, 2009:6)

Örgütsel Adaletle ilgili çalışmaların Adams’ın “Eşitlik Kuramı” ile başladığı görülmektedir. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir.(Luthans, 1987:197). Adams’ın Eşitlik Kuramı dışında Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Leventhal’in (1976,1980) Adalet Yargı Kuramı, Lerner’in (1977,1980) Adalet Güdüsü Kuramı, Thibaut ve Walker’in (1975) İşlemsel Adalet Kuramı, Leventhul, Karuz ve Fry’ın (1980) Dağıtım Tercih Kuramı örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır(Greenberg ve Tyler, 1987,akt. Kara,2011:11).

Örgütlerde işgörenler kendilerini diğer çalışanlarla kıyaslamakta ve örgüt içindeki dengelerin adil şekilde işleyip işlemediğine dair beklenti içinde olmaktadır. Elbette bunun sonucu olarak örgüt içinde çalışanların performansları olumlu ya da olumsuz olarak etkilenebilir. Ya da çeşitli nedenlerle (korku, işten çıkarılma endişesi vb. gibi) işgörenler sessizliğe gömülerek düşük motivasyonla örgütteki görevlerini yerine getirirler. Örgütün amaçlarını yerine getirebilmesi için çalışanların motivasyonunun yüksek olması olumlu bir durumdur. İşgörenler arasında adaletsizlik algısının gelişmesi örgütsel amaçlara ulaşmada çeşitli sorunlar yaşanmasına neden olabilir.

Örgüt içinde adaletin öneminin anlaşılmasıyla adalet, örgütlerdeki çalışan davranışını anlama amacıyla uygulamaya koyulmuştur (Yılmaz, 2004;3).

Örgütsel adalet, örgütsel çıktı olarak adlandırılan, ortaya çıkan ödüllerin ve cezaların nasıl yönetileceğine, dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlar olarak da tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet, kazanımların dağıtılmasıyla, dağıtım kurallarının alınmasında kullanılan işlemler ve kişiler arası uygulamalara ilişkin geliştirilen kurallar ve sosyal normlardır (Folger ve Cronpanzano, Akt. Polat:2006).

Yapılan araştırmalarda örgütlerin adil olmadığını düşünen çalışanların iş tatminlerinin de düşük olduğu (Dilek 2005, Eker 2006, Söyük 2007) örgütsel adaletlilik ile çalışanın işten ayrılma niyeti ile hatta ayrılma arasında negatif bir ilişki olduğu (Wasti, 2001) örgütünü adil algılamayan çalışanların örgütsel bağlılıklarının düştüğü (Çöp ,2008) görülmektedir (Açıkgöz, 2009:48)



Gillespie ve Grenberg (2005) adalet kavramının çalışma yaşamında önemli bir yere sahip olmasının sebebini üç farklı görüş etrafında toplamıştır (Berber, 2010:36). Adalet algısı benlik değerini etkiler, diğerleri tarafından kabul edildiğinin bir göstergesi olarak algılanır. Adalet değerlendirmesi, bireyin emeğinin karşılığını alıp alamadığını kontrol etmesini sağlar. Adalet algısı, o iş ortamında ahlaki değerlere saygı gösterildiği sonucuna varmayı sağlar. Adalet insana saygı duyulduğuna ve değer verildiğine işaret eder.

Greenberg'e (2001) göre, bireyler aşağıdaki dört durum var olduğunda adalet konusu ile ilgilenmektedirler (Akt. Berber,2010:5):

1. Bireylerin emeklerinin karşılığını almadıklarını düşündüklerinde,
2. Örgütte değişime gidildiğinde,
3. Örgüt içi kaynaklar kıt olduğunda,
4. Hiyerarşi belirgin olup güç farklılıkları hissedildiğinde.

Yukarıda da belirtildiği gibi adaletin insanlar için önem arz ettiği durum ya da olaylarda örgüt içinde işgörenlerin adalet algısının olumsuz olması çalışanların ve idarecilerin karşı karşıya gelmesine neden olabilir. Sheppard, Lewicki ve Minton (1992), insanlar için adaletin önemini üç nedene dayandırmıştır (Baştürk, 2009:39).

1. Performans etkinliği: Adaletle dikkat edilmesi çalışanlarda olumlu tutumları ortaya çıkartabilir ya da artırabilir ve bu yolla onların performanslarını olumlu olarak etkilemektedir. Bu anlamda, adaletle başarı için dikkat gösterilmesi anlamına da gelir ve adaletle araçsal bir bakış açısını yansıtmaktadır.
2. Topluluk duygusu: Adil olmak topluluk duygusunun oluşmasını garanti altına alır. Deutsch (1985) işbirliği artışının, adil olmanın amacı olduğunu belirtmektedir. Adalet örgütle özdeşleşme ve üyelik duygusunu arttırmaktadır. Bireylere ister bir departman, ister bir bölüm, isterse de bir örgüt olsun sosyal bir varlıkla özdeşlik ya da üyelik geliştirmeye çalışmaktadır.
3. Bireyin saygınlığı: Diğer insanlara ve kişinin kendisine adil davranılması onlara saygı duyulduğunu ve örgütün bir üyesi olarak görüldüğünü vurgulamaktadır.

Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi tutum ve davranışlar üzerinde etkili olduğunun ortaya çıkmasıyla beraber bu alanda yapılan çalışmalarda artış olduğu görülmektedir (Söyük,2007:5).

### 2.1.1. Örgütsel adaletle ilgili kuramsal yaklaşımlar

Örgütsel yaklaşımlar üzerine yapılan araştırmalarda, bireyler arası etkileşimler ve örgüt içi ilişkilere bağlı olarak işgörenlerin kazanımları ve kayıpları üzerine yoğunlaşıldığı görülmektedir (Akgeyik; 2014). Her örgütün kendi içinde ilişkileri farklılık gösterir. Örgüt içinde yaşanan süreçlere karşı işgörenlerin ve yöneticilerin birbirlerine göre farklılık gösteren tutum ve davranışları söz konusudur.

Greenberg (1987) örgütsel adalet kavramıyla ilgili zaman içinde gelişen yaklaşımların sınıflandırılmasının, yaklaşımlar arası ilişkilerin daha net bir şekilde görülmesine ve örgütlerin örgütlerin daha iyi anlaşabilmesine yardımcı olabileceğini belirtmiştir. Bu sınıflandırma reaktif(tepkisel)-proaktif ve içerik-süreç boyutlarından oluşmaktadır (Çırak, 2013:6).

Örgütlerde adalet konusunun kavramsallaştırılması ile ilgili çalışmalar Homans (1961), Adams (1965) ve Walsterrd (1973) gibi teorisyenlerle başlamış ve ücret ve işle ilgili diğer ödüllerin dağıtımı konusu 1960 ve 1970’lerde önemli ölçüde ilgi görmüştür (Yürür, 2005:112). Çalışmaların başlangıcından bu yana başka teoriler de ortaya atılarak örgütsel adalet kavramı genişletilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak teorilerin sayıca fazlalığı ve aynı temelden yola çıkılarak geliştirilmiş olmaları nedeniyle birbirleriyle örtüşen veya birbirini kapsayan sonuçlar ortaya koymaları, sınıflandırılmalarını güçleştirmiştir. Greenberg (1987), “A Taxonomy of Organizational Justice Teories” başlıklı çalışmasında, var olan teorileri iki bağımsız boyut yardımıyla sınıflandırmaya çalışmıştır (Akt. İşbaşı, 2000:43).

Tablo 2.1.’de “Reaktif-Proaktif” ve “İçerik-Süreç” boyutları açısından adalet teorileri/kuramları özetlenmektedir (Greenberg,1987:10; akt. Kara, 2011:19).

**Tablo 2.1.** Greenberg'in adalet teorileri sınıflandırması

<b>Reaktif – Proaktif Boyutu</b>	<b>İçerik – Süreç Boyutu</b>	
	<b>İçerik</b>	<b>Süreç</b>
<b>Reaktif</b>	Reaktif - İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif- Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
<b>Proaktif</b>	Proaktif-İçerik Teorileri Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1980)	Proaktif- Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercih Teorisi (Leventhal, Karuza & Fry, 1980)

(Greenberg, 1987:10; akt. Kara,2011:19).

Sınıflandırmada reaktif teoriler, ortalama bir insanın, adaletsiz bir durumdan rahatsızlık ve tatminsizlik duymak suretiyle kaçınmak istemesi davranışlarına odaklanmışlardır. Bu teoriler, adaletsizliğe karşı tepkileri incelemektedirler. Bunun tersine proaktif teoriler, bireylerin örgütte adaleti sağlamak üzere gösterdikleri tedbir davranışlarına odaklanmışlardır (Yürür, 2008:112).

Sınıflandırmanın ikinci boyutu olan süreç-içerik boyutunda süreç yaklaşımı; çalışanların örgüt içerisinde elde ettikleri çeşitli kazanımların nasıl belirlendiği üzerinde durmaktadır. Bu teoriler, örgütsel kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. İçerik yaklaşımı ise, kazanımların belirlendiği süreçlerin değil, yalnızca sonuçta dağıtımı gerçekleştiren kazanımların adilliğini konu almaktadır (Eroğlu, 2009:82).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında bağımsız olarak ele alınan Reaktif-Proaktif teorileri ve Süreç-İçerik teorileri bir araya getirilerek 4 farklı örgütsel adalet boyutu ortaya çıkmaktadır. Bunlar; reaktif-içerik teorileri, proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileridir.

Greenberg yaklaşımlar ile teorileri birleştirmiş, teori çeşitlerini ve her bir teorinin irdelediği soruları şu şekilde özetlemiştir Greenberg, 1987,s.16; akt. Çırak,2013:7):

**Tablo 2.2.** Greenberg'in teori sınıflandırması ve teorilerin araştırma soruları

Teori	Araştırma soruları
Reaktif İçerik	Çalışanlar adaletsiz ücret paylaşımına nasıl tepki vermektedirler?
Proaktif	Çalışanlar adil ücretlendirme için ne yapmaktadırlar?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adaletsiz politika ve prosedürlere nasıl tepki vermektedirler?
Proaktif	Çalışanlar adil politika ve prosedürlerin oluşturulması için ne yapmaktadırlar?

(Greenberg, 1987,s.16; akt.Çırak,2013:7)

#### 2.1.1.1. Reaktif içerik teorileri

Örgütlerde adalet ile ilgili ortaya atılan ilk kuramlar bu kategoride yer almaktadır. Bu kuramlar arasında Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Kuramı", Adams'ın (1965) ve Walster, Berscheid'in (1978, Akt. Greenberg, 1987, 11) "Eşitlik Kuramı" ve Crosby'nin "Göreceli Yoksunluk Kuramı" sayılabilir. Bu kuramların ortaya çıkış noktası örgütler değil, bireylerin birbirleri arasındaki sosyal etkileşimleridir. Örgüt ortamları içinde de adalet kavramı daha sonra araştırılmaya başlanmıştır (Greenberg,1990:400; akt. Çetin, 2013:75).

Reaktif içerik teorilerinin ortak görüşü, işgörenlerin örgütte ücret veya ödüllerin paylaşımında adaletsizlikle karşılaştıklarında bu durum karşısında olumsuz tepkilerini ortaya koyacaklarıdır (Çırak, 2013).

Homans (1961) dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yaratacağını, dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmektedir. Buna göre dağıtım denkliğinin kazanç, yatırım ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmektedir (Çakır, 2006:35).

Homans'a göre bulunan hiyerarşik konum, işte katlanılan maliyet ya da yatırımları belirlemekte, kişiler buna göre kazanç aldıklarında, dağıtımda adalet sağlanmış olmaktadır. Ayrıca Homans insanların karlarının sadece sayısal ve maddi değil, niteliksel ve sosyal boyutları ile de değerlendirebilecekleri üzerinde durmuştur (Çakır, 2006; akt. Alper, 2007:7,8).

Ancak Homans'ın kazanç, maliyet ve kar hesaplaması karmaşık iş yapıları, çok çeşitli iş olanakları göz önüne alındığında basitçe yapılabilecek nitelikte değildir. Homans'ın kuramının açıklayamadığı diğer bir konu ise bireylerin kendi kazanç ve maliyetlerinin aynı olmaması durumunda adaletin nasıl sağlanacağıdır. Her iki taraf da yatırımların ne olduğu konusunda uzlaşmaya varamayabilir, önem verdikleri yatırımlar farklı olabilir. Örneğin, eğitim düzeyi yatırımdan daha önemli bulunabilir (Çakır, 2006:3 akt. Alper, 2008:8).

Adams'ın "Eşitlik Teorisi", Homans'ın "Dağıtım Adaleti Teorisine" dayanmaktadır. Eşitlik teorisine göre, Adams eşitlik denklemi adını verdiği çalışanların yatırım/ödülünü bir başka çalışanın yatırım/ödül oranı ile karşılaştırır. Bu iki oran eşit olduğu zaman, çalışan bir adalet duygusu yaşar. Ancak bu ikisi arasında bir farklılığın ortaya çıkması, çalışan üzerinde adaletsizlik duygusuna yol açar (Beugre, 1998:2, akt. Akgeyik, 2014:17-18).

Adams, adalete ilişkin algılamaları "eşitlik denklemi" adını verdiği bir formül ile açıklamaya çalışmıştır. Bu eşitlikte iki tarafın varlığı söz konusudur: Kişi ve diğer kişi. Kullanılan oran ise "kazanım/katkı" oranıdır. Adams'ın adil bir durumu ifade etmek için ortaya koyduğu bu formül aşağıdaki gibidir (İşbaşı, 2000:45):

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımı}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Kreitner ve Kinicki (2001), eşitlik değerlendirmelerinde göz önüne alınan katkı ve kazanımları aşağıdaki tabloda belirtmiştir (Akt. Çakmak, 2005).

**Tablo 2.3.** Eşitlik değerlendirmelerinde göz önüne alınan katkı ve kazanımlar

<b>Katkılar</b>	<b>Kazanımlar</b>
Zaman	Ücret/Prim
Eğitim	Sosyal Yardımlar
Deneyim	Zorlayıcı / Güdöleyici Görevler
Beceriler	İş Güvenliği
Yaratıcılık	Kariyer Olanakları / Terfiler
Kıdem	Statü Sembolleri
Örgüte Bağlılık	Güveli İş Çevresi
Yaş	Kişisel Gelişim Fırsatları
Kişisel Özellikler	Destekleyici Yönetim
Çaba	Tanınma
Kişisel Görünüm	Önemli Kararlara Katılma

(Kreitner ve Kinicki,2001, akt. Çakmak, 2005).

Eşitlik Teorisinin, Homans'ın görüşlerine kıyasla üstün olan bir yanı vardır. İşgörenler eşitsizliği algıladıktan sonra sadece öfke ve suçluluk duygularının içinde sıkışıp kalmazlar; eşitliğin yeniden sağlanması için yapılabilecek seçenekler oluşturmasıdır (Karamineoğulları, 2007).

Adams, eşitsizliği azaltabilmek için bireyin altı şekilde davranabileceğini belirtmektedir (Çakmak, 2005): 1.Katkılarını değiştirerek. 2.Kazanımlarını değiştirerek. 3.Bilişsel olarak katkı ya da kazanımlarını bozarak. 4.Alanı terk ederek. 5.Karşılaştırmaya temel alınan standardı değiştirerek. 6.Başkalarının elde ettiği kazanım ve katkıları bilişsel olarak bozarak.

Eşitlik kuramına farklı bir bakış açısıyla yaklaşan araştırmacılar da olmuştur. Reaktif içerik teorilerinden bir diğeri de Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Teorisi'dir. Bu teoriye göre birey kendi aldığı ödüllerle başkalarının aldığı ödülleri karşılaştırmakta ve bu karşılaştırma sonucunda olumsuz bir farklılık varsa birey yoksunluk hissine kapılmaktadır. Göreceli Yoksunluk Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisinden farklı olarak örgüt içerisindeki alt kademe çalışanlarının kendilerini üst kademe çalışanları ile karşılaştırması ile ilgilidir. Sınıflar arası yapılan bu karşılaştırma bireyde adaletsizlik duygusuna neden olabilmektedir (Toplu,2010:4, akt. Akgeyik, 2014:18).

#### 2.1.1.2. Proaktif içerik teorileri

Proaktif içerik teorilerinde, örgütün elde ettiği kazanımların dağıtımında adil uygulamalar yapılması için işgörenlerin gösterdiği çabalar üzerinde durulmaktadır (Dündar, 2011:13).

Reaktif İçerik Teorisi'nin aksine Proaktif İçerik Teorisi, örgüt içinde adaletin sağlanması noktasında özellikle paylaşımların adaletli olabilmesi için işgörenlerin neler yapacakları sorusu üzerinde durmaktadır. Bu teoride Leventhal'in "Adalet Yargı Modeli" ön plana çıkmaktadır. Leventhal; kazanımların paylaşılmasında farklılık ortaya çıkabileceğini ve bunun duruma göre adil olup olmadığının değerlendirilmesi gerektiğine inanır (Çırak, 2013).

Adalet Yargı Kuramı'na göre, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları, karşılaşılan durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin grup

üyeleri arasındaki uyumun önemli olduğu durumlarda kazanımlar, kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine göre dağıtılabilmektedir (Eker, 2006:8-9).

Proaktif içerik teorilerinin kapsamında incelenebilecek bir diğer teori ise; (1977-1980) Adalet Güdüsü Teorisi'dir (Justice Motive Theory). Adalet güdüsü teorisi, adaleti daha çok moral yönüyle ele almıştır. Teoriye göre dağıtım uygulamaları, orantılı eşitlik olasılığının ötesinde bir konudur ve dört ilke ile açıklanabilir (Yürür, 2005:118):

Rekabet: dağıtım, bireylerin performansına bağlı olması ile ilgilidir,

Eşitlik: dağıtımların eşitliği ile ilgilidir,

Eşit paylaşım: dağıtımların görece katkılara göre yapılması ile ilgilidir,

Marksist adalet: dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılması ile ilgili olan ilkedir.

Lerner'in (1980), "dağıtım kararları alınırken izlenen ilkenin taraflar arasındaki ilişkiye dayandığı" yönündeki görüşüne göre kültürel bağlam adalet güdüsünü etkilemektedir. Reaktif-içerik teorileri ile Proaktif-içerik teorileri, kazanımların dağıtılması konusundaki adil uygulamalara çalışanların tepkileri ve çalışanların kazanımların dağıtımında adaleti sağlama çabalarını ele aldıklarında, dağıtım adaletini açıklayıcı teoriler olarak görülebilir (Dilek, 2004:21).

Levental'a göre, örgüt içinde adalet algılarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır (Özdevecioğlu, 2004:79):

(a) *Tutarlılık kuralı*: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.

(b) *Önyargılı olmamak kuralı*: Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.

(c) *Doğruluk kuralı*: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.

(d) *Düzeltilme kuralı*: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.

(e) *Temsilcilik kuralları*: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuraldır.

(f) *Etik kural*: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işlemle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

### 2.1.1.3. Reaktif-süreç teorileri

Reaktif süreç teorileri, örgüt içinde kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığına odaklanmışlardır. Reaktif Süreç Kuramı, kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliği üzerinde yoğunlaşmaktadır ve hukuktan türetilmiştir. Bu sınıfta yer alan başlıca kuram, Thibout ve Walker'ın İşlemsel Adalet Kuramı'dır (Ertürk, 2011).

Greenberg (1987;13)'e göre kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanan (süreç teorileri) teoriler, kararların içeriğine odaklanan(içerik teorileri)teorilerden aslında çok belirgin bir şekilde ayrılmaktadır ancak süreç teorileri farklı bir altyapıya sahip ve yasal prosedürlerden üretilmiş teorilerdir(Akt. Akgeyik, 2014:20). Yasal prosedürler üzerinde yapılan araştırmalardan etkilenerek yola çıkan iki araştırmacı Thibout ve Walker, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri araştırma, proaktif içerik teorilerinin araştırıldığı ve uygulandığı 1970'lerin rastlamaktadır (Eroğlu, 2009:88).

Özen (2001:111) ise şöyle belirtmektedir: Hukuk alanındaki işlemlerin adaletine ilişkin kuramlarda üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır. Bunlar, anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı), aracı rolünü üstlenen bir taraf (yargıç) ile anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin ortaya konduğu süreç aşaması ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Thibout ve Walker, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü süreç kontrolü, anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolünü de karar kontrolü şeklinde adlandırmışlardır (Akt. Laçinoğlu, 2010:17).

Çöp'e (2008:33) göre Teori, taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürlerin, bu kontrolü sağlamayan prosedürlere nazaran, tüm tarafları daha fazla tatmin ettiğini, bu prosedürlerin sonucunda alınan kararların daha adil olarak algılandığını ve sonucun taraflarca daha fazla kabul edilebilir olduğunu savunmaktadır. Yasal karar verme metodolojisinde benzer bir metodoloji kullanılarak yapılan pek çok araştırma bu iddiayı desteklemektedir. Hatta anlaşmazlığa düşen taraflara söz hakkı veren prosedürler, tarafların istenmeyen kararları bile kabullenme eğilimlerini artırmaktadır (Akt. Güneş, 2011:64).



#### 2.1.1.4. Proaktif süreç teorileri

Proaktif Süreç Kuramı, dağıtım kararlarından ziyade prosedürlerle ilgilenmesinden dolayı, süreç teorileri altında alınmaktadır. Meydana gelen anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan prosedürlere odaklanmış olan reaktif süreç teorilerinin tersine, proaktif süreç teorileri, “dağıtım prosedürleri” ile ilgilenmektedirler. Teoride, adaleti sağlamak için kullanılması gereken prosedürler incelenmektedir (Söyük, 2007:42).

Bu gruplandırmanın içinde öne çıkan en önemli teorilerin başında Dağıtım Tercih Teorisi gelmektedir. Bu teoriye göre, dağıtım prosedürleri, dağıtımı yapan yetkilinin adaleti sağlamasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilecektir. Bu teori işgörenlerin; belirli prosedürlerin, amaçların karşılanmasında farklı düzeylerde yardımcı olması beklentisine sahip olduklarını ifade ederken, amaca ulaşmasına yardımcı olması beklenen prosedürün, en çok tercih edilen prosedür olacağını belirtmektedir. Ayrıca bu teoriyi tercih etmenin başlıca nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: ; a) İş görenlere ve karar verenlere seçme hakkı tanıma, b) Tutarlı kurallara dayanma, c) Doğru bilgiye dayanma, d) Karar verme gücünün yapısını tespit etme, e) İşgörenleri önyargılara karşı koruma, f) İşgörenlerin itirazlarının değerlendirmeye alınmasını sağlama, g) Prosedürlerde değişiklikler yapılmasına fırsat verme, h) Yaygın olarak kabul edilen etik standartlar şeklinde sıralanabilir (Greenberg, 1987: 14,15; akt. İçerli, 2010, s. 80).

**Tablo 2.4.** Adalet kuramlarının sınıflandırılması.

<b>Adalet Kuramı Sınıflandırması</b>	<b>Adalet Kuramı</b>	<b>Kuramın Dayandığı Görüş</b>
Reaktif-İçerik Kuramlar	Eşitlik kuramı (Adams,1965)	Bireyin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir.
	Görelî Yoksunluk Kuramı (Crosby,1976)	Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslaması kişilerde yoksunluk hissi yaratabilir.
Proaktif – İçerik Kuramlar	Adalet Yargı Kuramı (Leventhal, 1976)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adillğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.
	Adalet Güdüsü Kuramı (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterilebilir
Reaktif – Süreç Kuramlar	Prosedür Adaleti Kuramı (Thibaut, Walker, 1975)	Kararların kişi için yarattığı sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır.
Proaktif – Süreç Kuramlar	Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal,Karuza, Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir. Adil bir prosedürleri daha çok tercih edilir. Adil bir prosedür, kişilere haklarına karar verecek kişiyi seçme hakkı tanımalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, kişileri ön yargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, prosedür yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır

(Eroğlu, 2009:90)

### 2.1.2. Örgütsel adalet türleri

İlgili literatür incelendiğinde araştırmacıların örgütsel adaleti çeşitli şekillerde sınıflandırma yoluna gittiği görülmektedir. Kimi araştırmacılar örgütsel adaleti iki boyutta

ele alırken, kimileri de üç veya dört boyutta konuyu incelemişlerdir. Pillai ve diğerleri (1999) örgütsel adaleti ödüllere ilişkin adalet ve uygulamaya ilişkin adalet olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Colguit ise örgütsel adaleti dört boyutta incelemiştir. Bazı araştırmacılar örgütsel adaletin boyutlarını dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olarak üç şekilde incelemiştir (Açıkgöz, 2009).

Masterson vd. (2000, 790)'a göre ise (Akt. Dündar, 2011): Bazı araştırmacılar ise etkileşimle ilgili unsurların (prosedür) işlemsel adalete ilişkin algılamayı etkilediğini ve bu nedenle etkileşimsel ve yapısal elemanların ayrılmayacağını belirterek etkileşimsel adaleti, işlemsel (prosedür) adaletin içinde incelemişleridir. Bu yüzden de örgütsel adaletin ikiye ayrıldığını ifade etmişlerdir. Greenberg (1990,141), örgütsel adaletin boyutlarını kazanımların (dağıtımsal adalet), süreçlerin (işlemsel adalet) ve bireyler arası ilişkilerin(etkileşimsel adalet) adilliğine dayalı olarak üç boyutta incelemişlerdir (Akt. Dündar, 2011).

Daha sonra Greenberg (1993) bu üç boyuttan oluşan modelin dört farklı boyut olarak daha iyi kavramsallaştırılabileceğini belirtmiştir. Etkileşim adaletin kişiler arası adalet (iş ve kazanımların dağıtılması arasında kişiler arasındaki davranışlarla adaletin sağlanması) ve bilgisel adalet (yapılan açıklama ve bilgilerin adilliği) olmak üzere iki farklı boyuta ayrılabilceğini belirtmiştir. Sonrasında, adaleti dört boyuta ayıran modelini destekleyen araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalarda, kişiler arası adalet ve bilgisel adaletin yönetsel kazanımlar üzerinde ayrı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır (Akt. Eker ,2006:11).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, bu araştırmada örgütsel adaletin boyutları dört başlık altında ele alınacaktır. Bunlar: Dağıtımsal-İşlemsel-Etkileşimsel-Bilgisel Adalet'tir.

#### 2.1.2.1. Dağıtım adaleti

Dağıtım adaleti kavramının temelinde sosyal adalet konusu yer almaktadır. Bir toplumun sahip olduğu ekonomik, vb. bölüşülebilir nitelikteki kaynakların toplum üyelerine her bireyin yeteneği ve statüsüne uygun şekilde dağıtılması sosyal adalet olarak tanımlanabilir (Açıkgöz, 2009). Örgütsel açıdan ise dağıtım adaleti (Cropanzono, 1998:67), örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) örgüt üyeleri arasında paylaşımı bu

paylaşımın sonuçlarının örgüt üyeleri tarafından algılanan adaleti anlamına gelmektedir (Akt. Yürür, 1998).

Dağıtımsal adalet ilkesi, işgörenlere ahlaki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirmektedir. Buna göre, işgörenlerin belirli davranışları göstermeleri durumunda belirli ödüllere ulaşmaları garanti edilmektedir (İşcan ve Noktiyok, 2004,185-187).

Colguit ve Chertkoff(2002,595)'a göre; dağıtımsal adaletin temelinde eşitlik kuramı vardır. Eşitlik kuramı eşit işin eşit sonuç getirmesi prensibi üzerine kurulmuştur. Dağıtımsal adaleti uygularken yöneticiler ödül ve cezaları dağıtırken performansa dayalı olarak eşit bir şekilde dağıtırlar (Akt. Dündar,2011).

Söyük'e (2007:10) göre dağıtım adaletinde kaynakların adil dağıtımının yanı sıra, ödül ve cezanın hak edene verilmesi hususu da önemli bir yer tutmaktadır. Başka bir deyişle dağıtım adaleti; çalışanların dağıtım süreci sonunda sahip oldukları sonuçlar ile kendilerinin hak ettiklerine inandıkları sonuçlar arasındaki kıyaslamaya ilişkin algılarıdır şeklinde de ifade edilebilmektedir. Bireyin dağıtım adaleti yargısını verirken bir sonucun doğru ve ahlaki olup olmadığını değerlendirmektedir. Doğruluk ile ilgili standartlar kişiden kişiye değişebildiği için bu konuda yargıya varmak zordur. Herhangi bir şeyin doğruluğunu ölçmek için birey kıyaslama yapar. Kıyaslama yapılan kişiye göre bireylerin dağıtım adaleti yargıları farklı olabilmektedir (Akt. Güneş,2011:67).

Dağıtımsal adaletin yazım bilimi incelendiğinde Homens'ın, Adams'ın ve Peter Blau'nun yaptığı çalışmaların dağıtımsal adalet kavramının temelini oluşturduğu görülmektedir (Poyraz, Kara ve Çetin,2009:76, akt. Akgeyik, 2014:23).

Vahtera, Kivimaki ve Elovainio'e göre (1999) kaynağını daha önce bahsedilen Adams'ın(1965) hak etme teorisinden alan dağıtımsal adalet algısı, bireylerin iş yerindeki kazanç ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süreleri, iş yerinde yaşadıkları stres ve gösterdikleri çaba ile karşılaştırdıklarında kendilerine adil davranılıp davranılmadığını algılamaları halidir(Töremen ve Tan, 2010:63).

Adams'ın eşitlik kuramı "dağıtımsal adalet" kavramını meydana getirmiştir. Dağıtımsal adalet kısaca, işgörenlerin ücret, terfi gibi edimlerin dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adilliği ile ilgilidir (Eren, 2011:576).

İnsanlar dağıtımsal adaleti değerlendirirken, edimlerin ahlaki ve etik olarak uygun olup olmadığına dikkat ederler. Bu değerlendirme, görüldüğünden daha

karmaşıktır. Çünkü nesnel doğruluk payı çok azdır. Dağıtımsal adalet, referans standartlarla değerlendirilir ve iş doyumunu, vb. hakkındaki karara ulaşılır. Birey karşılaştırma standartlarına göre değerlendirilmeksizin, kendi aldıklarının ne olduğunu tam olarak belirleyemez (Yıldırım, 2007:257).

Leventhol (1980) Eşitlik Teorisini eleştirerek algılanan adalete ilişkin açıklamalara, Adalet Yargı Modeli ile katkıda bulunmuştur. Eşitlik Teorisi'ne göre birey katkılarına oranla ödül elde ederse adalet algılayacak idi. Yani işini daha iyi yapan birey daha fazla sonuç alacaktı. Leventhal (1980) tarafından ortaya konulan Adalet Yargı Teorisi'nde ise daha proaktif bir yaklaşımla eşitlik kuralına ek olarak eşit paylaşım (equality rule) ve ihtiyaç kuralı (needrule) göz önüne alınarak geliştirilmiştir (Akt. Gürbüz, 2007:82-83)

Eşitlik Kuralı: Bu kural dağıtımın bireylerin katkılarına göre olmasını açıklar. Yani, eğer bir kişi fazla mesai yapıyorsa, daha fazla emek harcıyorsa kısmi süreli çalışana göre (diğer şartlar eşit) daha fazla ücret hak etmektedir. Dolayısıyla, yöneticinin fazla mesai yapan çalışanlara göre daha fazla ücret ödememesi eşitlik kuralına aykırı olmaktadır.

Eşit paylaşım kuramı: ,bu kurala göre bütün çalışanlara bireysel özellikleri gözetenmeden (ırk, cinsiyet, vb.) ödülleri elde edebilmesi için fırsat eşitliği verilmelidir.

İhtiyaç kuralı: Dağıtım bireyin ihtiyaçlarına göre olmalıdır. Yani ekonomik durumu diğerlerine göre daha düşük olanlar daha fazla ücret almalıdırlar. Örneğin iki çocuk annesi çalışan, evli olmayan bayan çalışana göre (diğer şartlar eşit) daha fazla ücret almalıdır.

1960 ve 1970'lerde örgütlerde adaleti belirlemede dağıtım adaleti kavramı benimsenmiştir. Ancak 1980'lerin başından itibaren kişiler için sadece elde ettikleri kazanımların adilliği ile değil, bu kazanımları belirlemede kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı ile de ilgilenmektedirler. Bu nedenle, dağıtım kararların belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin adaletini inceleyen prosedür adaleti kavramı ortaya çıkmıştır (Çakmak; 2005,30).

#### 2.1.2.2. Prosedür adaleti (işlemsel adalet)

İşlemsel adalet, örgüt içinde alınan dağıtım kararlarının alınma süreçlerinin örgüt çalışanları tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Dağıtım kararlarının alınma şeklinin çalışanlar tarafından adil olarak kabul edilmesi, çalışanların bu kararları benimsemeleri açısından büyük önem taşımaktadır (İçerli, 2010:81). Çalışanlar için örgütteki dağıtımın sonunda ne elde ettikleri kadar, dağıtım süreçlerinin hakkaniyetli yapıp yapılmadığı da önemlidir. Birey, örgüt içinde dağıtımın adil bir şekilde yapıp yapılmadığını sorgulamalıdır.

Karaman'a (2009:19) göre işlemsel adalet, kazanımları belirlemede kullanılan araçların algılanan adaletidir. Yasal ve politik bağlamlardaki araştırma sonuçlarına göre; dağıtım adaleti, daha çok spesifik kazanımların değerlendirilmesiyle ilişkilirken, işlemsel adalet bir sistemin veya bir kurumun karakteristikleriyle yakından ilişkilidir.

Dağıtım adaletinin insanların adalete ilişkin algılamalarının sadece bir boyutunu açıklaması ve yetersiz kalması nedeniyle işlemsel adaleti olarak adlandırılan yeni bir adalet boyutu ortaya çıkmıştır. İşlemsel adalet, ödül kararlarına varılmak için kullanılan süreç ve işlemlerin adilliği anlamına gelmektedir. İşlemsel adalet, dağıtım kararlarında kullanılan yöntemlerin ne derece adil algılanıp algılanmadığına ilişkin algıdır (Yılmaz, 2004:18-19).

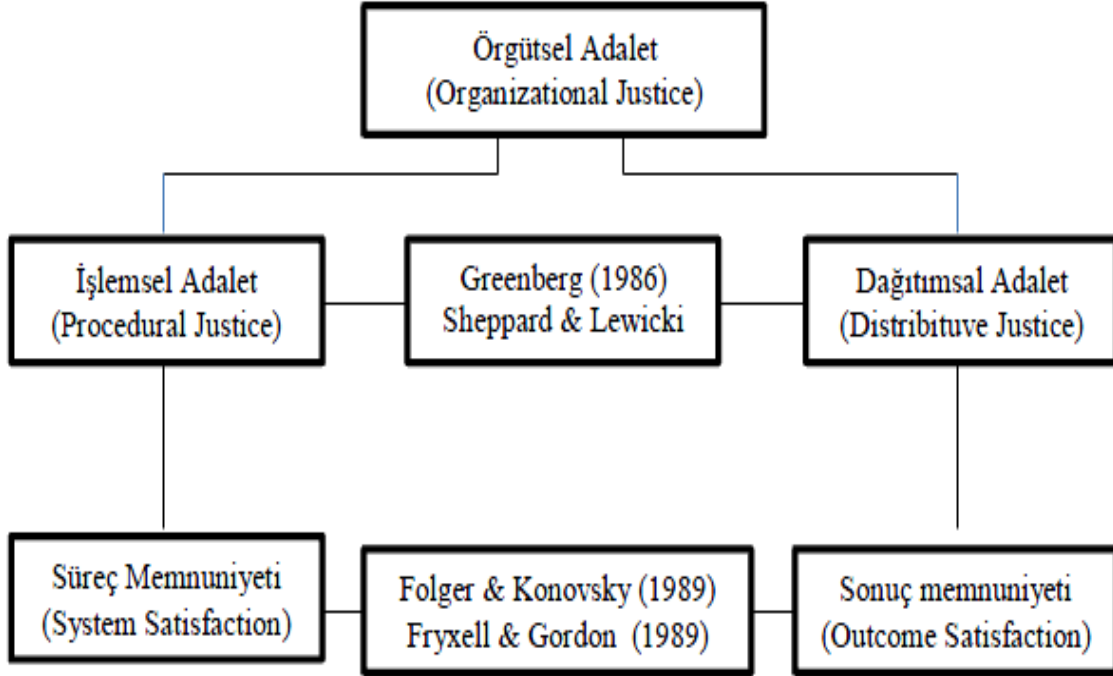
İşlemsel adalet, örgütler ve yöneticiler açısından önemi, adil olan bir kararın dahi olumsuz bir tepkiyle karşılanmasını sağlayabilecek olmasından ileri gelmektedir. Ancak bu durum tersten okunduğunda, işlemsel adalet, garanti altına alınmadığı bir örgütte koruma ve otoriteye yönelik olumsuz tutum ve davranışlar artmaktadır (Karaeminoğulları, 2006:19).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, örgüt üyelerine ödül ve cezanın dağıtımında kararlara varmak için kullanılan süreç ve işlemlerin adil bir şekilde gerçekleşmesi işlemsel adaleti açıklamaktadır.

Greenberg'e (1990) göre, çalışanların işlemsel adalet algısına etki eden üç temel faktörün varlığından söz edilebilir (Akt. Kara, 2011:38): 1.Karar alma sürecinin tarafsızlığı, 2.Karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven, 3.İlişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşmaya dayalı olması.

Altınkurt'a (2010; akt. Kara, 2011:38) göre işlemsel adalet kavramı literatüre Thibaut ve Walker'en 1975 yayınladıkları bir çalışma ile girmiştir. İşlemsel adalet konusunda özellikle Greenberg'in çalışmaları dikkat çekicidir. Greenberg'e (1990) göre,

işlemsel adaleti örgütsel düzeye taşıyan ilk araştırmalar Greenberg(1996) ve Sheppard ve Lewicki'nin (1987) yapmış olduğu çalışmalardır.



**Şekil 2.1.** İşlemsel adaletin kavramsallaştırılması (Greenberg, 1990: 405, akt. Kara,2011:38)

Şekilden de anlaşılacağı üzere işlemsel adaletle ilgili yapılan araştırmalar sonunda işlemsel adalet algısının süreç memnuniyeti üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca dağıtım adaletinin ise sonuç memnuniyeti üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

İşlemsel adalet kavramı, örgüt içinde alınan kararların nasıl bir süreçle gerçekleştiğini inceler. Örgüt üyelerinin yöneticilere duyduğu güven, alınan kararların adil olup olmadığına dair algıları etkilemektedir. O halde, kararların alınmasına neden olan süreçler ne kadar adaletliyse, örgüt üyeleri alınan kararları kabullenip benimsemeleri de o kadar kolay olur diyebiliriz.

Prosedür adaleti kavramı, adalet literatürüne ilk kez Thibaut ve Walker'ın çalışmalarıyla girmiştir (Yıldırım, 2007,256).

Thibaut ve Walker (1975) hukuk alanında yaptıkları deneysel çalışmalarla şunu belirlemiştir: Mahkemede kendine söz hakkı verilen davalı ve davacıların mahkemeleri adil olarak algıladıkları; söz verilmeyen davalı ve davacıların ise kendi haklarında verilen kararların adil olmadığını düşünmektedirler. Bu durum "kararları etkileme psikolojisiyle"

davalının ya da davacının kendisi ile ilgili kararlara varılırken sonuçları etkilemek isteğinden ortaya çıkmaktadır (Çöp, 2008:21-22, akt. Kara, 2011:39). Bu durumu eğitim kurumlarına taşıyacak olursak bir okulda, kendileriyle ilgili olarak yöneticiler tarafından alınan

Kararlarda fikir bildirme hakkı verilen öğretmenler uygulamaları ve verilen kararları daha adil algılayacaklardır (Yılmaz, 2002:18-19; akt. Laçinoğlu, 2010:22).

Blader ve Tyler (2003), işlemsel adaletin yapısının dört bileşenden oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. İşlemsel Adaletin Dört Bileşeni Modeli isimli modeli çalışmalarında, bireylerin adillik değerlendirmesi yaparken kullandıkları kriterleri sınıflandırmaktadırlar (akt. Dündar, 2011).

**Tablo 2.5.** Adaletin dört bileşeni modeli (akt. Dündar, 2011:20)

ADALETİN KAYNAKLARI		
İŞLEMSEL ELEMANLAR	Kurallar (Formel)	Amirin Davranışları
Karar Verme Süreçlerinin Kalitesi	(1)	(3)
	Karar verme süreçlerinin formel kalitesi	Karar verme süreçlerinin informel kalitesi
	(2)	(4)
Davranışlarının Kalitesi	Davranışların formel kalitesi	Davranışların informel

Modelde işlemsel adaletin iki boyutu ele alınmaktadır. Adaletin birinci şekli, kararların nasıl alındığı, ikincisi ise davranışların kalitesi ile ilgilidir. Adaletin kaynağı boyutu ise, iş görenlerin işlemsel adaleti yargılarını şekillendiren deneyimlerinin kökenini yansıtmaktadır. Modele göre adaletin kaynaklarından birincisi; örgütün resmi kural ve işlemleriyle ilgili olan formel temeller, ikincisi ise; işgörenlerin yetkililerle yaşadığı deneyimlerle ilgili olan informel temellerdir (Blader ve Tyler, 2003:113, akt. Dündar, 2011:21).

İşgörenler, kendilerine verilen değeri hissetmek istemektedirler. Bu sebeple kendilerini ifade etmelerine imkan tanıyan, alınan kararlarla ilgili düşüncelerinin



alınmasına özen gösteren işverenlere karşı olumlu algılamalar içinde olmuşlardır (İşbaşı, 2000:52).

İş görenler, işlemlerin adil olup olmadığına ilişkin karar verirken kişilerarası ilişkilerin kalitesini de göz önünde bulundurmaktadırlar. İşlemsel adalet algısı, işgörenlerin prosedürler hakkında bilgisi olduğu ve karar alma sürecinde yer aldıkları sürece yüksek olmaktadır (Söyük, 2007,12).

İşlemsel adalet bakış açısıyla değerlendirildiğinde; çalışanlar sürecin adil olduğuna inanmaları halinde, düşük ücret almaları ya da terfilerinin gerçekleşmemesi gibi herhangi olumsuz bir durumdan sonra, sürecin adil olduğuna inandıkları için düşük ücret almaları veya terfilerinin neden gerçekleşmediği konusunu düşünme olasılıklarının çok az olduğu ifade edilebilir (İçerli, 2010:83).

### 2.1.2.3. Etkileşimsel adalet (interactional justice)

Etkileşimsel adaleti, çalışanlarla liderler arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ya da iletişimin adillik ölçütü olarak belirtebiliriz (Özdevecioğlu, 2003:79). Örgütü oluşturan bireyler farklı kültürlerden gelirler. Örgütler açısından önemli olan örgüt içinde bulunan bireylerin birbirleriyle olan etkileşimi ve iletişimleridir. Bu etkileşimler örgütün işleyişi ve devamı için önemli bir yere sahiptir. (Doğan, 2008: 31, akt. Güneş, 2009:71).

Çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörler dağıtımına ilişkin nihai karar ve bu dağıtımına karar verme süreci ile ilgili sınırlı değildir. Çalışma ortamında bireylerin maruz kaldıkları beşeri ilişkiler de çalışanların algı ve tutumlarına yön verir. Karar verici konumundakiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliği örgütsel adalet algıları üzerinde belirleyici olan bir diğer boyutun etkileşimsel adaletin sınırlarını oluşturur (Karaeminoğulları, 2006: 19).

Etkileşimsel adalet algısı, çalışanlar ve örgütsel prosedürleri uygulamakla yükümlü olan yöneticiler arasındaki haberleşme sürecinden etkilenmektedir. Bu iletişim sürecinde önemli olan saygı, dürüstlük ve nezaket gibi unsurlardır. Bu unsurlar kişilerin adalet algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bir iş görenin etkileşimsel adaleti düşük olarak algılaması, yöneticisine veya buna neden olan birine karşı olumsuz tepkiler göstermesine yol açmaktadır (Polat, 2007: 26-27) Bu durumda etkileşimsel adaletle bağlı

olarak iş görenler ve yöneticiler arasındaki uyum ve dayanışmanın varlığından veya yokluğundan söz edilebilir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirttiği ait olma, saygı duyulma vb. ihtiyaçları iş yerinde önemsenen bireylerin örgüte uyumu, yöneticilerine olan güveni ve dolayısıyla alınan kararların adilliğine ilişkin olumlu tutumlar içinde olması beklenir.

Diğer yandan Çolak ve Erdost (2004) etkileşimsel adalet konusunda dört kural belirlemiştir. Bunlar şu şekilde ifade edilmiştir (Akt. İcerli, 2010: 86): 1. Saygı (kaba olmaktan ziyade kibar olma) 2. Kurallara uygunluk 3. Dürüstlük 4. Doğruluk.

Çakmak'a (2005) göre etkileşim adaleti kavramı ilk kez Bies ve Moag (1986) tarafından yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (akt. Açıkgöz,2009:68). Bies ve Moag çalışmalarında; kişilerin etkileşim adaleti değerlendirmelerinde kişiler arası ilişkilerin niteliği ve açıklamalar olmak üzere iki unsura dikkat çekmiştir. Çakmak (2005), üçüncü kişilerin veya otoritelerin, işlemlerin uygulanması sırasında çalışanlara karşı nezaketli, saygılı ve itibarlı davranışlarının etkileşim adaletinin kişiler arası ilişkiler niteliği boyutunu oluşturmakta olduğunu öne sürmüştür (akt. Açıkgöz, 2009:68).

Etkileşim adaletinin açıklama boyutu ele alındığında genel olarak iki açıklama türü bulunduğu görülmektedir. Mazeretler ve haklı göstermeler. Mazeretlerle karar alıcı, kararın uygun veya olumlu olmadığını kabul eder ancak bu kararla ilgili sorumluluğu kabul etmez ve sorumluluğu dış koşullara bağlar. Mazeretlere bir askerin başkalarını öldürmesinin doğru olmadığını kabul etmesi ancak emirleri yerine getirdiğini ve bu nedenle durumdan tam anlamıyla sorumlu olmadığını açıklaması örnek olarak gösterilebilir. Haklı göstermeler ise karar alıcının bütün sorumluluğu kabul ettiği ancak alınan kararların yanlış olduğunu kabul etmediği durumlardır. Askerin başkalarını öldürmesi örneği tekrar ele alınırsa, askerin bu kez durumun bütün sorumluluğunu üzerine alması, ancak bunu özgürlük için savaştığını iddia ederek yanlış bulmaması haklı göstermelere örnek olarak gösterilebilir ( Colguit, 2003: 445 akt.Yılmaz, 2004: 21).

Töremen ve Tan'a (2010,64) göre etkileşimsel adalet iş yerindeki karar alma süreçlerinin bireylere nasıl ve ne kadar açıklıkla söylendiğidir. Ödül ve ceza uygulamaları iş yerinde alınan kararlar olduğu için etkileşim adaleti algısının ceza ve ödül uygulamalarının çalışanlar tarafından adil olarak algılanıp algılanmamasını etkilemekte olduğu görülmektedir. Alınan kararlar için yeterli ve gerekli açıklamalar, uygun bir şekilde

çalışanlara iletilmelidir. Buradaki uygun şekil kibarca, saygılı bir tavır ile davranılması gerektiğidir.

Örgütlerde çalışan bireyler, yöneticilerin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Kimilerine saygılı, kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişiler arası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Yapılan araştırmalarda Skarlicki ve Falger (1997) etkileşimsel adaletin yüksek olduğu durumlarda, çalışanlar açısından dağıtımsal ve işlemsel adaletin önemli olmadığı ve önemsenmediği bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre, işverenlerin çalışanlara karşı duyarlı, ilgili, saygılı ve itibarlı davrandıklarında, çalışanların adil olmayan ücret dağılımını veya adil olmayan işlemsel süreçleri bir bakıma görmezden geldikleri, tolerans gösterme eğilimi içinde oldukları şeklinde yorumlanmıştır. Hiç şüphesiz bu bulgu etkileşimsel adaletin diğer adalet türlerinden çok daha önemli olduğunu göstermektedir (Akt. Irak, 2004:38).

#### 2.1.2.4. Bilgisel adalet

Bilgisel adalet, dağıtılan sonuçların ya da kullanılan işlemlerin hangi yollarla belirlendiği hakkında çalışanlara nakledilen bilgiye dayalı açıklamalara odaklanır (Greenberg, 1990: 561-562; akt. İmamoğlu, 2011:36).

Yapılan araştırmalar çalışana ulaşan bilgi miktarındaki artışın çalışanın adalet algusu üzerinde olumlu etkiler yaptığını ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda çalışanlar ile yönetim arasındaki iletişim organları, çalışanlar arasında adalet hissini oluşumunu etkileyen güçlü öncüllerdendir (Doğan, 2002: 72; akt. İmamoğlu, 2011:36).

Bilgi verme adaleti; üstlerin örgütsel işlemlerde astlarını bilgilendirmelerinin yanında, sosyal ve özlük hakları konusunda da astlarını bilgilendirilmeleri çıkarlarının korunması, bilgi edinme haklarına saygı duymak gibi geniş anlamda da kullanılmaktadır (Tutar, 2007: 99, akt. İmamoğlu, 2011:36).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, bilgisel adaletin, etkileşimsel adalette olduğu gibi çalışanlar ile örgüt yöneticilerinin arasında kurulacak olumlu iletişim ve etkileşim

ortamları örgüt iklimini olumlu etkileyecektir. Aynı zamanda iş görenlerin moral ve motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır.

## 2.2. Örgütsel Sessizlik

Türk Dil Kurumu sözlüğünde ([http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54f233e23ca830.03613227](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54f233e23ca830.03613227)) sessizliğin tanımı “sessiz olma durumu, ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut” olarak tanımlaması yer almaktadır.

Sessizlik bir tür boykottur. Sessizliği bu yönüyle ele alan en iyi söz Adrienne Rich’e aittir “sessiz kalmak, sessizliği seçmeye karşı...” sessizlik karşı koyma için bilinçli bir stratejidir. Sessizliği seçme özgürlüğü, zorla sessiz kalmaktan çok farklıdır (Brown ve Coupland, 2005; akt. Kahveci, 2010:6).

Sessizlik; sosyoloji, antropoloji, felsefe gibi disiplinlerde dikkati çeken ve üzerinde durulan bir konudur. Farklı kültürlerde sessizlik farklı anlamlarda yorumlanmıştır. Kültürümüzde yaygın olan “söz gümüşse sükut altındır” düşüncesi Türk toplumunun sessizlik karşısındaki algısını ortaya koyması açısından önemlidir. Sessiz kalma davranışı yorumlanırken farklı anlamlar ortaya çıkabilmektedir. “Sükut, ikrardandır” söylemi buna örnek olarak verilebilir. Sessizlik, sessiz kalma davranışları altında yatan sebeplerle birlikte incelenmeli ve sonuçları üzerinde önemle durulması gerekmektedir.

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

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

Örgütsel düzeyde ele alındığında sessizlik; örgüt üyelerinin örgütün işleyişi, vb. konularda görüşlerini ifade etmemeleri, sessiz kalmaları olarak tanımlanabilir. Değişimin ve gelişimin eleştirel düşünmekten ve sorunları zamanında tespit ederek erken müdahale ederek çözmekten olumlu etkilendiği bilinmektedir. Bu gerçekler karşısında örgütlerde çalışanların sessizlik davranışı göstermeleri, örgütsel açıdan büyük bir sorundur.

Pinder ve Horlos (2001) örgütsel sessizlik kavramını, iş görenlerin örgüt ile ilgili konulara ilişkin fikirlerini, örgüt yöneticilerine bilerek ve isteyerek söylememesi olarak ifade etmektedir.(Akt. Kolay, 2012:7).

Jonson, yaptığı çalışmalarla sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğu belirtmektedir (Jonson, 1973; akt. Çakıcı: 2007). Sessizlik, insanları birbirinden uzaklaştırdığı gibi bir araya da getirebilir. Sessizlik, insan ilişkilerini hem negatif yönde hem de pozitif yönde etkileyebilir. Sessizlik, bir yandan bilgi vermekte bir yandan da bilgi gizlemektedir. Sessizlik, hem derin düşünmeye hem de düşünce yokluğunu işaret etmektedir. Sessizlik, kabulün göstergesi olabildiği gibi aynı zamanda reddetmenin bir göstergesi olabilir.

Örgütsel sessizlik tanımlamalarında genellikle son üç fonksiyon üzerinde durulmakta ve sessizlik; aktif, bilinçli ve kasıtlı bir davranış olarak ele alınmaktadır (Janson, 1973; akt. Çakıcı, 2007).

İşveren ile iş gören arasındaki ilişki yönetsel ilişkiler üzerinde ya bir ışık ya da bir gölge olarak atfedilmektedir. İş gören bakış açısı ile çok önemli bir konumda yer alan hassas konularda (otomasyon ve bilgi sistemi, sendika görüşmeleri, spesifik politik konular, ürün fiyat artırımları, iş gören ücretleri ve düzenlemeleri, vs.) sessiz kalınması, çalışanların ilişkilerine zarar vermekte, örgütün en önemli etik unsurları olan dürüstlük ve açık sözlülük değerlerini yok edebilmektedir. Örgüt içerisinde karşılaşılan sorunlar bu anlamda ikili güven ve anlaşmalar halinde çözülmeye çalışılmalıdır. Özellikle çalışanlar ile iletişim, üst yönetime yeni yönetim teknikleri ve davranışları için ilham olacaktır (Drover,

1956 : 250-252; akt. Alparslan, 2010:5). Günümüzde birçok araştırmacı, hiyerarşik yapının aşağı tabanından gelen bilginin ve farklı bakış açılarının örgütün sürekliliği için oldukça önemli olduğunu ifade etmektedir (Morrison ve Milikan , 2000: 707 , akt. Alparslan, 2010:5). Literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında örgütsel sessizlik kavramı; çalışanların kasıtlı bir şekilde olmak üzere, örgütsel sorun, olay, konu durumlarla ilgili görüş ve düşüncelerini gelecek olası tepkilerden çekinme, sorun yaratan biri olarak algılanma, başkalarının görüşlerine uyma isteği ya da herhangi bir değişiklik yaratmayacağına olan inancı nedeniyle ifade etmemesi olarak tanımlanabilir (Taşkıran, 2011:72).

Çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili fikir beyanına dayanan açıkça konuşma örgütsel iyileştirme arzusundan kaynaklanır. Ancak genellikle örgütsel sorunlar ve buna ilişkin görüşler, mesai arkadaşları, yakın arkadaşlar veya aile üyeleriyle paylaşılırken durumu etkileme gücü olan yöneticilerle konuşulmamakta veya konuşulamamaktadır. Ortak akıldan yararlanmak isteyen yöneticiler, iş görenlerin açıkça konuşabilecekleri formal mekanizmalar, oluşturmak ve ortamsal koşulları sağlamak durumundadır. Böyle bir mekanizma yoksa veya var olan mekanizmalar işletilmiyorsa / işletilemiyorsa örgütsel sorunlara ilişkin fikirler ve görüşler kapalı kapılar arkasında konuşulup bir süre sonrada unutulabilmekte ve bu döngü, tepkisizlik ve sessizliğe neden olabilmektedir (Çakıcı, 2010:5).

Sessizlik, bir örgüt içerisinde kolektif bir hale gelip tüm örgütü de etkileyebilir. Alanyazında örgütsel sessizlik olarak ifade edilen bu durumun bir çok tanımı yapılmıştır. Henrikson ve Dayton'a (2006) göre örgütsel sessizlik; bir örgütün karşı karşıya kaldığı önemli sorunlara çözüm olabilecek fikirlerle ilgili çok az konuşarak ya da davranışta bulunarak ifade edilen kolektif düzeyde bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Akt. Ruçlar, 2010) Bowen ve Blackmon'a (2003) göre örgütlerin sessizliği çalışanların kendi kurumları için herhangi bir katkıda bulunmamalarıyla oluşur (akt. Özkan ve Külekçi, 2012 : 34)

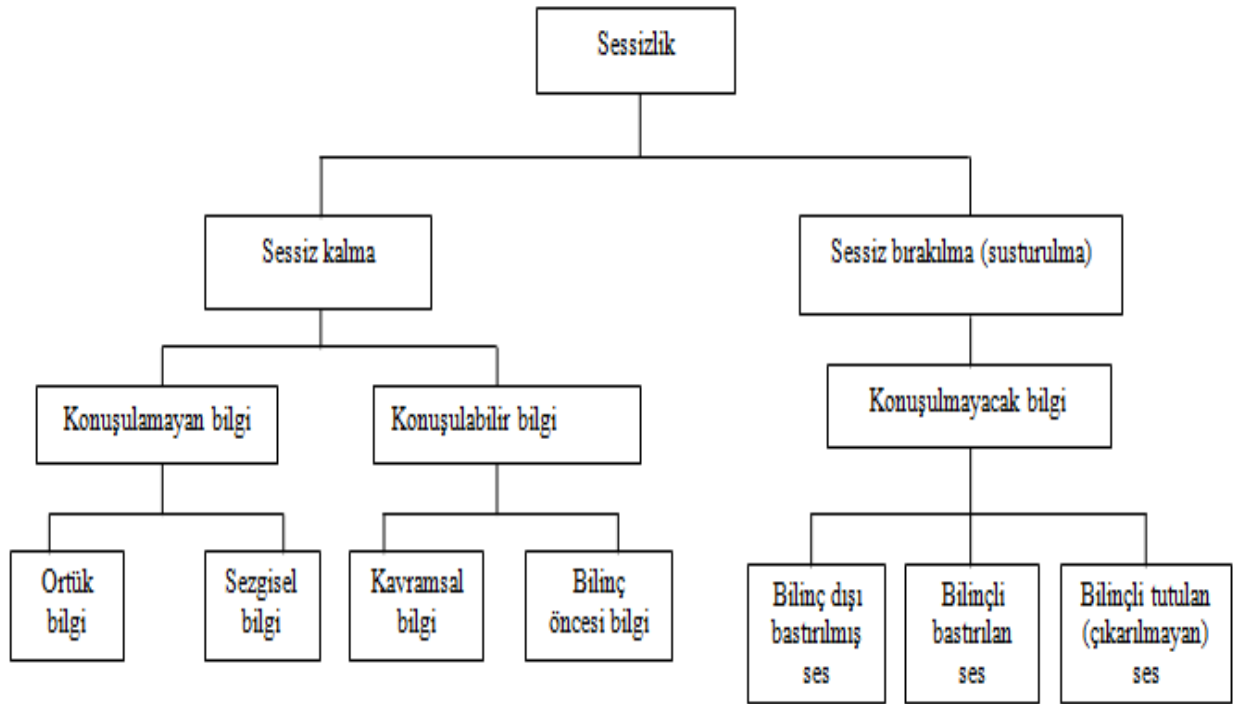
Örgütsel sessizlik açıklanırken alan yazın incelendiğinde farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliği örgütsel düzeyde bilgi ve örgütsel öğrenme konuları açısından sınıflandıran çalışmalarda iki temel boyut ele alınmıştır. Birinci boyut çalışanların sessiz kalması (konuşamamak veya henüz konuşamamak), ikinci boyut ise çalışanların sessiz bırakılması (konuşabilmesi ancak bunun kısıtlanması biçimindedir (Afşar, 2013).

### 2.2.1. Sessiz kalma

İş görenlerin sessiz olması kendilerinden kaynaklandığı, bilinçli ve kasıtlı olduğu durumlarda gerçekleşebilir. Kişiler tam anlamı ile konuşamama ve ifade edememe halleri içinde olurlar. Bu gibi durumları oluşturan örtük bilgileri (ayrıntılı) olarak ifade edilemeyen, yetenekler ve iş yapış şekli, kültürü ile ilgili biçimselleştirilemeyen bilgi) ve (hissi, öznel söz ile ifade edilemeyen veya bilinç öncesi muhakemeye dayalı bilgi ) ifşa etme noktasında da sessiz kalmaları olağandır. Konuşulabilen konularda sessiz kalma durumu ise kavramsal bilgiler (herhangi bir konuda otomatik olarak problem çözümünden sonra veya bu süreç içerisinde oluşan tecrübeye dayalı bilgi ) ve bilinç öncesi bilgiler (uzun süreli tecrübeye dayalı hafızanın etkilediği ancak ifade edilmeyen bilgi) için geçerlidir (Blackman ve Sadler -Smith, 2009:571-572; akt. Güvenli, 2014:30-31).

### 2.2.2. Sessiz bırakılma

İş görenler kendileri istedikleri için sessiz kalabildikleri gibi kasıtlı olmadan zorla da sessiz kalmak durumunda bırakılabilmektedirler. Kişiler bilinç dışı bastırılmış sesi (gerekçeli ve kontrollü bilginin bilinçli farkındalıktan ayrı tutulması ) bilinçli saklanan sesi (içsel güç, prososyal veya uysal davranışa dayalı olarak bilinçli olarak saklanan ses ) ve bilinçli bastırılmış sesi (örgütsel etki ile irade dışı boyun eğmeye dayalı kendini korumaya bağlı ses çıkarmama) ortaya çıkarmayabilirler (Blackman ve Sadler – Smith, 2009 : 571-572; akt. Güvenli, 2014:31).



**Şekil 2.2.** Sessizliğin sınıflandırılması yapısı (Blackman ve Sadler-Smith, 2009: 571-572; akt. Alparslan,2010:8).

### 2.2.3. Sessizlik teorileri

İş görenlerin sessiz kalma kararı almalarını ya da konuşmamayı tercih etmelerinin nedenlerini açıklamak amacıyla çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Bu teorilerden bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

#### 2.2.3.1. Fayda-maliyet analizi

Dutton ve arkadaşları (1997), bireylerin sessizleşme ya da konuşma kararı alırken fayda – maliyet analizi yaptığını, konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşın sessizleşerek ödeyecekleri bedelleri karşılaştırarak fayda – maliyet analizini



gerçekleştirdiğini düşünmektedirler. Direkt bedeller, enerji ve zaman kaybı, endirekt bedeller ise, azalan imaj ve itibar kaybıdır (Bildik, 2009:35; akt. Afşar, 2013:19).

Örgüt üyelerinin örgüt içindeki deneyimleri ve yaşanan örnek durumlarda izledikleri davranışlar bireylerin fayda – maliyet analizi yaparken dikkate aldığı durumlardır.

Çalışanlar bir örgütte çalışmaya başlamadan önce olaylar karşısında nasıl tepki vereceklerini önceden planlarlar. Bu planlama sürecinde çalışanlar kendi menfaatleri doğrultusunda olaylar karşısında ya sessiz kalmayı ya da konuşmayı tercih ederler. Çünkü çalışanın vermiş olduğu tepkiler onlara fayda ya da zarar olarak geri dönecektir. Bu durumda fayda – maliyet analizi devreye girecektir. Fayda – maliyet analizi örgütlerde gün yüzüne çıkmayan ve çalışanlar tarafından sergilenen içsel bir davranıştır (Kahveci, 2010:11) .

#### 2.2.3.2. Vroom'un beklenti ( bekleyiş ) teorisi

Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Teorisine göre, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler , bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir.İş görenin bir iş için gayret sarf etmesi , yöneticisi tarafından gelecek olumlu dönütlere bağlıdır.Yönetici tarafından olumlu dönütlerin verilmesi , iş gören için bir beklenti durumunu doğurur.İş görende bekleyiş içinde olduğu konuları daha rahat dile getirebilir.Dolayısıyla sessiz kalmayıp duygu, düşünce ve bilgilerini açıkça ifade edebilir. İş gören psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları kurumdan umdukları ve beklentileri vardır. Bütün bu etkenler işgörenin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler (Kaplan, 2007; 46,akt. Kahveci,2010:1).

Örgütsel yapı içinde insan davranışları ve nedenlerini iyi analiz etmek, örgütün işleyişinin daha sağlıklı olmasını sağlar. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için de insan davranışları iyi araştırılmalıdır. Örgüt içinde bireyi harekete geçiren güç olarak tanımlanan motivasyon bu nedenle önem kazanmaktadır (Argon, Eren, 2004). Motivasyon konusu açıklanırken farklı kuramlar oraya atılmıştır. Genel itibariyle Kapsam Kuramları, Süreç Kuramları ve Çağdaş Güdüleme Kuramları olmak üzere 3 ana başlık altında

incelenmektedir. Vroom'un Beklenti Teorisi de ; Süreç Kuramları kapsamında yer alır. Vroom'un Beklenti Teorisini kavrayabilmek için, kuramın temelini oluşturan üç temel ögeyi açıklamak gerekir. Bu ögeler ; Beklenti, Valans ve Araçsallık kavramlarıdır (Bayram, 2010:16-17).

Beklenti (Expactancy) : Kişinin belirli bir çaba harcaması sonunda ulaşmak istediği sonucu elde edip edemeyeceğine dair inancı "beklenti" kavramıyla ifade edilir. Harcanan çaba sonunda oluşabilecek durumlar, olasılıklar beklenti olarak adlandırılır. Birey bir davranışta bulunmadan önce bile davranışın muhtemel sonuçlarından etkilenmektedir. Davranış sonunda elde edeceği ödül, davranış için harcanan çabayla karşılaştırılır. Eğer kişi, gayretlerinin sonunda belirli bir ödül elde edeceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa) daha fazla gayret edecektir (Koçel, 2003, akt. Bayram, 2010:17).

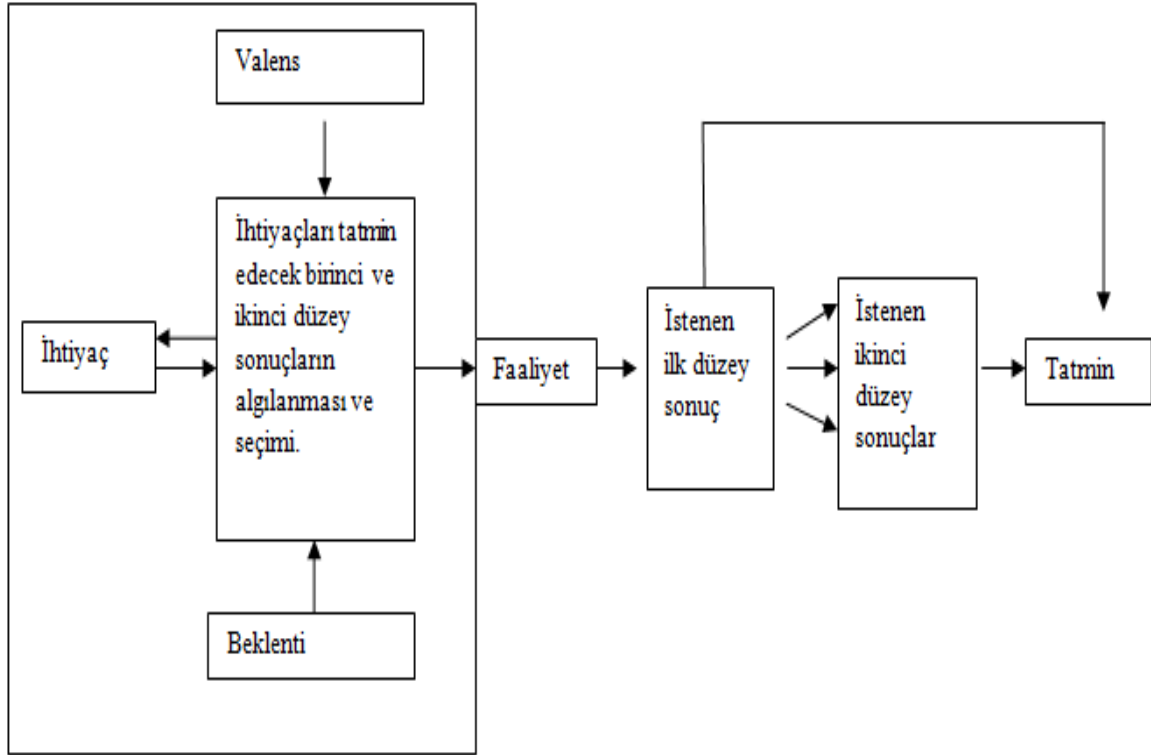
Valans (Valence) : Çetinkanat'a (2000) göre, valans; bireyin çaba harcaması sonucu elde edeceği ödüle dair istek duyma derecesine işaret eder. Bireyin elde edeceği ödüle olan ilgisi, valansı yükseltir.

Valans, bir amacın beklenen değeri, ödülü arzulama derecesi ile ilgili bir kavramdır. Bir amacın beklenen değeriyle elde edilen değeri her zaman aynı olmayabilir. Valensi -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Netice olarak yükselen valans, kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır (Koçel, 2010:146; akt. Afşar,2013:20-21).

Araçsallık (instrumentality): Pekel'e (2001) göre; araçsallık, kişinin belirli bir gayret ile ödüllendirileceği inancını temel alır. Başka bir deyişle bireyin, verilen görevi tamamlar tamamlamaz, vaat edilen getiriye (ödül) alacağına olan inancıdır (Bayram, 2010:18).

Araçsallık ferdin birinci kademeli sonuca (amaca) varmasının kendisini arzulayan ikinci kademeli bir sonuca (amaca) ulaştırma olasılığı hakkında algısal bekleyişidir. Birinci düzey sonuç; kişinin giriştiği faaliyeti başarı ile gerçekleştirdiği takdirde varmayı algıladığı bir amaçtır. İkinci düzey sonuçlar ise birinci düzey sonuçlarının yaratması beklenen sonuçlar olarak görülmektedir. Şunu yaparsam şu sonucu elde ederim anlamındaki araçsallık + 1'den -1'e uzanan değerdedir. Eğer ücret artışı verimlilik sağlıyorsa araçsallığın değeri +1 olacaktır. İkinci derecedeki sonuçlar, birinci derecedeki sonuçlar

olmadan mümkün görünmüyorsa, araçsallık -1 değerinde olacaktır (Koçel, 2010:146; akt. Afşar,2013:21).

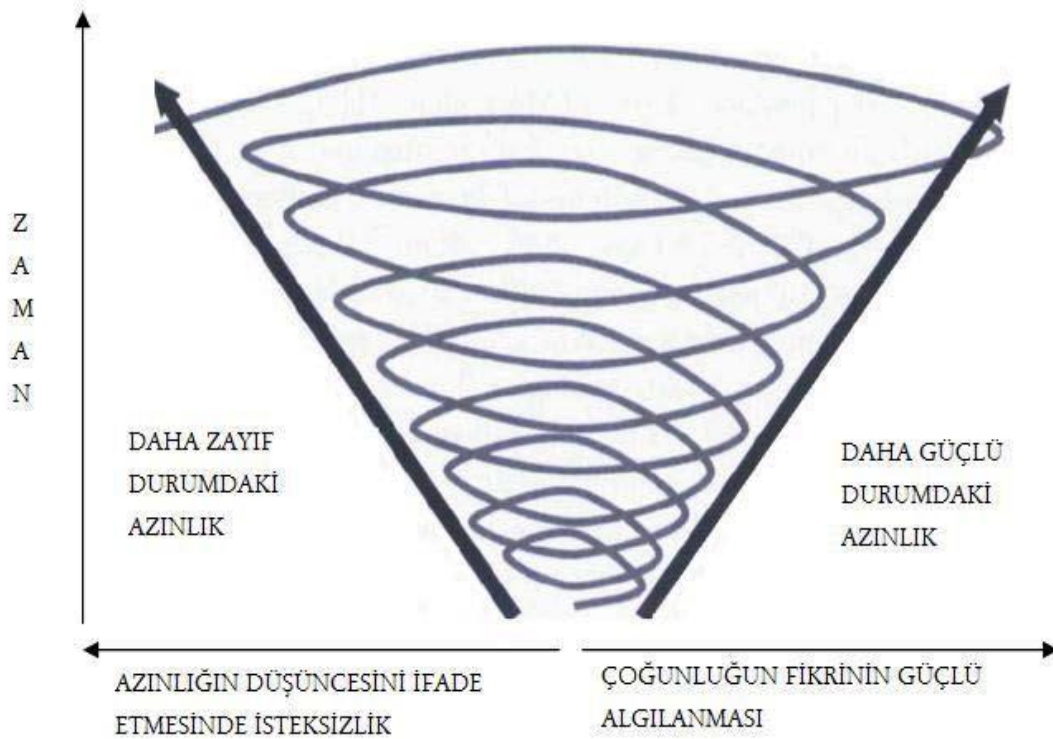


**Şekil 2.3.** Vroom'un Valens, beklenti ve araçsallığı içeren motivasyon süreci (Konur, 2006)

Çetinkanat'a (2000) göre araştırmacılar bireylerin elde edeceğine inandığı ödülleri iki grupta ele alarak incelemiştir. Çalışanların performanslarına göre elde edecekleri ikramiye, mükafat, yükselme gibi ödüller dışsal ödüller olarak adlandırılmıştır. Yüksek performans gösteren çalışanların sahip olduğu başarıma duygusu, mücadele, gelişme gibi ödüller ise içsel ödüller olarak adlandırılır.

#### 2.2.3.3. Sessizlik sarmalı

Noelle ve Neuman'a (1991:5-8) göre sessizlik spirali ; aleni düşünce ve fikirlere uygun olarak sessizliğin nasıl ortaya çıktığı ve nasıl devam ettiği hakkında bir görüş sağlamaktadır (akt. Alparslan, 2010:38-39).



**Şekil 2.4.** Sessizlik Spirali (Bowen ve Blackmon, 2003: 1396-1397; akt. Bildik, 2009: 37)

Bireyler kendi fikir ve düşüncelerinin örgütün genel düşüncesine uygun olacağını ve bu suretle etkili olabileceğini düşünürlerse fikirlerini aleni bir şekilde ifade etme eğilimindedirler. Bunun aksine düşünce veya fikirlerinin baskın olamayacağını düşünürlerse daha tedbirli ve sessiz davranacaklardır. Sosyal izolasyondan kaçınma isteği çalışanları baskın olan fikrin etrafında toplayacak ve bu bağlamda örgütte artan ve azalan fikir ve düşünce birlikleri, bireylerin fikir ve düşüncelerini kontrol altında tutacaktır. İnsanların fikirlerini açıklama istekleri sadece bireysel özelliklerinden etkilenmez. Bunun yanında dış çevrede ve örgütte algılanan ve aşıkaran fikir iklimi de bireyin düşünce ve fikir oluşumunu etkiler (Bowen ve Blackman, 2003 : 1396-1397; akt. Alparslan, 2010:39).

#### 2.2.3.4. Ajzen'in planlı davranış teorisi

Bu teori Ajzen ve Fishbein (1970) tarafından iradi davranışı açıklamak üzere geliştirilen düşünülmüş eylem teorisinin geliştirilmiş halidir. Ajzen'e (1985) göre ;

düşünülmüş eylem teorisi “ bireyin bir davranışı yapıp yapmayacağını belirleyen, o davranışa yönelik niyetidir. Niyet ise bireyin davranışa yönelik tutumundan ve diğer insanların davranışa dair düşüncelerinden (öznel norm) etkilenir. “ Düşünülmüş eylem teorisine algılanan davranışsal kontrol unsurunun eklenmesiyle oluşan planlı davranış teorisi, sırf, tamamen bireyin kontrolünde olmayan ve belli bir amaca yönelmiş davranışları açıklayabilmektedir (Ajzen, 1985; akt. Yanık, 2012:19).

Ajzen’e (1991) göre; düşünülmüş eylem teorisinde ve planlı davranış teorisinde temel unsur, bireyin belirli bir davranışı yerine getirmeye yönelik niyeti olarak belirtilmiştir. Niyet, davranışı etkileyen motivasyonel etkenleri kapsamakta ve bireyin davranışı yerine getirmeyi ne kadar çok istediğini göstermektedir. Birey, davranışı sergilemeye ne kadar niyetliyse, davranış da o oranda sergilenecektir(Akt. Bayram, 2010:12).

Ajzen’e (2002) göre planlı davranış teorisinde, bireyin ortaya koyacağı davranışa üç tür inancın yön verdiği kabul edilmektedir (Akt. Bayram, 2010:12): 1- Davranışın olası sonuçlarına dair inançlar. 2- Diğer insanların normatif beklentilerine dair inançlar. 3- Davranışı kolaylaştıran ya da engelleyen faktörlere dair inançlar.

Planlı davranış teorisi, bireylerin davranışlarının nedenlerini anlamlandırmak noktasında açıklayıcı bir teoridir. Örgütsel düzeyde düşünüldüğünde, örgütteki bireylerin istenmeyen davranışlarının sebepleri kavrandıktan sonra, bu davranışların değiştirilmesi yoluna gidilebilir.

#### 2.2.3.5. Abilene paradoksu

Harvey’in (1974) Abilene Paradoksu; bireylerin örgüt üyelerinin fikirlerinin doğrultusunda hareket ederek, grupta aynı fikirde olmasa bile, ortak eylemlere mecburen katıldıklarını belirtir. Abilene Paradoksu’na göre, bireyler grup üyelerinin düşüncelerini benimsemeyecekleri, kabul görmeyeceği düşüncesi ile grup içerisinde kendi düşüncelerini ifade etmezler. Diğer grup üyeleri de aynı veya farklı düşüncelere sahip olabilir. Birey, kendi düşüncesinin, grubun genel düşüncesine uymadığını düşünerek grup kararına itiraz etmez. Grup üyelerinin ortak eğilimine uygun hareket eder, örgütte ortak bir ses ve uyum

söz konusudur. Klasik Abilene Paradoksu örneği şu şekildedir (Harvey,1988:18-19; akt. Afşar, 2010:25-26):

“Temmuz ayında yaklaşık 40 derece sıcaklıktaki bir günde Jerry’in ailesi bunalmış bir biçimde domino oynuyor ve serinlemek için limonata içiyorlardı. Aile fertlerinden biri “akşam yemeği için ne yapalım” diye bir soru sorar. Karşılığında hemen birden ortaya bir fikir atılır; “haydi, Albine Kasabası’na gidelim, orada yemek yer döneriz.” Jerry’in eşi babasının fikrine katılıp “bence güzel fikir” der. Jerry ise dışarıdaki sıcaktan ve yaklaşık 85km (53 mil) olan yoldan dolayı, gitmeyi pek istemez, başkalarını rahatsız eden olmamak için, “bence de iyi fikir” der. Yolculuk, kliması olmayan bir arabada geçer ve sanılandan çok daha uzun sürer. Gidilen yerdeki yemekler, lezzetli değildir. Yaklaşık dört saat sonra dördü tekrar eve dönerler. Jerry, yorgun argın eve dönen ailesine bir soru sorar.... “Ne güzel bir yolculuk ettik, değil mi?” Bunun üzerine tuhaf bir diyalog başlar, Jerry şaşkınlıkla dinler.... Anne, aslında evde kalmayı istediğini ama diğerlerinin heveslerini kırmamak için gitmeyi desteklediğini, itiraf eder. Bunun üzerine Jerry, “asıl ben ailede itiraz eden olmak istemediğim için gidelim dedim” der. Karısı ona döner “Bende seni mutlu etmek için gitmeyi istedim, annem ve babamla birlikte olalım dedim .... Yoksa bu sıcakta .... Aklımı mı kaçırdım, 85 km yol gideceğim hem de klimasız bir arabada?” Bunun üzerine, eşinin babası da, Abilene Kasabası’na gitmeyi istemesinin tek nedeninin diğerlerinin sıkılmış olduğunu düşünmesinden kaynaklandığını yoksa evde kalıp, dolapta kalanları yemeyi tercih edeceğini söyler.” Aslında kimse ya da fikir sahibi dışındaki kimse oraya gitmeyi de istemiyordur.

Bu örneğe göre, sorun yaratan biri olarak görünmek istemediği için herkes, istemediği ancak, başkasının istediğine inandığı kararı desteklemiştir ve hiç kimse sesini çıkartmamıştır. Gerçekten kimse gitmek istemediği için, tekil olarak sorumlu değildir ve hiçbir birey suçlanamaz. Bunun yerine, her kişinin iletişime tam olarak geçmemedeki hatası ve rızası, grubun hiç kimsenin yapmak istemediği bir şeyleri yapmasına sebep olmuştur (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1372-1374; akt. Afşar : 26)

#### 2.2.3.6. Kendini uyarılama

Kahveci (2010,12), kendini uyarılma kavramını şöyle açıklamaktadır: İş görenler, örgüte ve ortama uyum gösterme davranışı geliştirirler. Benlik imajının kontrolü olarak da bilinen bu olgu (self-monitoring), kişiler arası ilişkilerde, diğerlerine sunulan imajın değişik bir şeklini ifade etmektedir. Bu ilişkilerde, diğerlerinin tepkilerine, geri bildirimlerine göre ve belirli bir etki yaratmak amacıyla benlik sunumu denetlenip ayarlanmaktadır. Kendini uyarılma, iş görenlerin örgüt ortamında kendilerini sunmalarının belirli bir tarzına işaret eder. Bu tarz, diğer insanları ve durumun özelliklerini dikkate alarak kendini diğerlerine kontrollü bir şekilde göstermeyi içermektedir. Burada kontrol, konuşmanın tarz ve içeriği kadar, dış görünüşü ve sözel olmayan davranışları da kapsamaktadır. Snyder bu özelliğin kişilere göre farklılaşan bir eğilim olduğunu ve bunun farklı düzeylerinin bir ölçek vasıtasıyla ölçülerek ortaya konabileceğini savunmuştur. Bu özelliğe yüksek düzeyde sahip olanlar, bir tür “sosyal bukalemun “ olarak nitelendirilmiştir. Ancak kendini bu şekilde ayarlayarak sunma, çeşitli çağ ve ortamlara göre, kültürel normlar tarafından bazen aşağılanmış (Olduğun gibi görün), bazen de yüceltilmiştir (Kendine dikkat et, dikkatli davran, vb.) ([www.stockarchivesagency.com](http://www.stockarchivesagency.com)).

Çakıcı'ya (2007) göre;toplumda iyi bir izlenim oluşturmak isteyen ve kendini uyarılma becerisi yüksek olan işgörenler; ortamdan edindiği ipuçlarıyla davranışlarını değiştirerek ortama ayak uydurabileceklerdir. Kendini uyarılma becerisi zayıf olan işgörenler, duygu, düşünce, tavır ve yargılarını olduğu gibi etraflarına yansıtmak isteyeceklerdir. Kendini uyarılma becerisi zayıf olan bireyler, kendini uyarılma becerisi yüksek olan bireylere göre daha açık şekilde düşüncelerini ifade ederler.

Kendini uyarılma teorisine göre, bireyler şartlara göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler. Kendini uyarılma, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözleme, inceden inceye uyarılma ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir(Greenberg ve Baron, 2003, akt. Afşar:26).

#### 2.2.4. Sessizliği tetikleyen ve sessizliğin oluşumunda rol oynayan etkenler

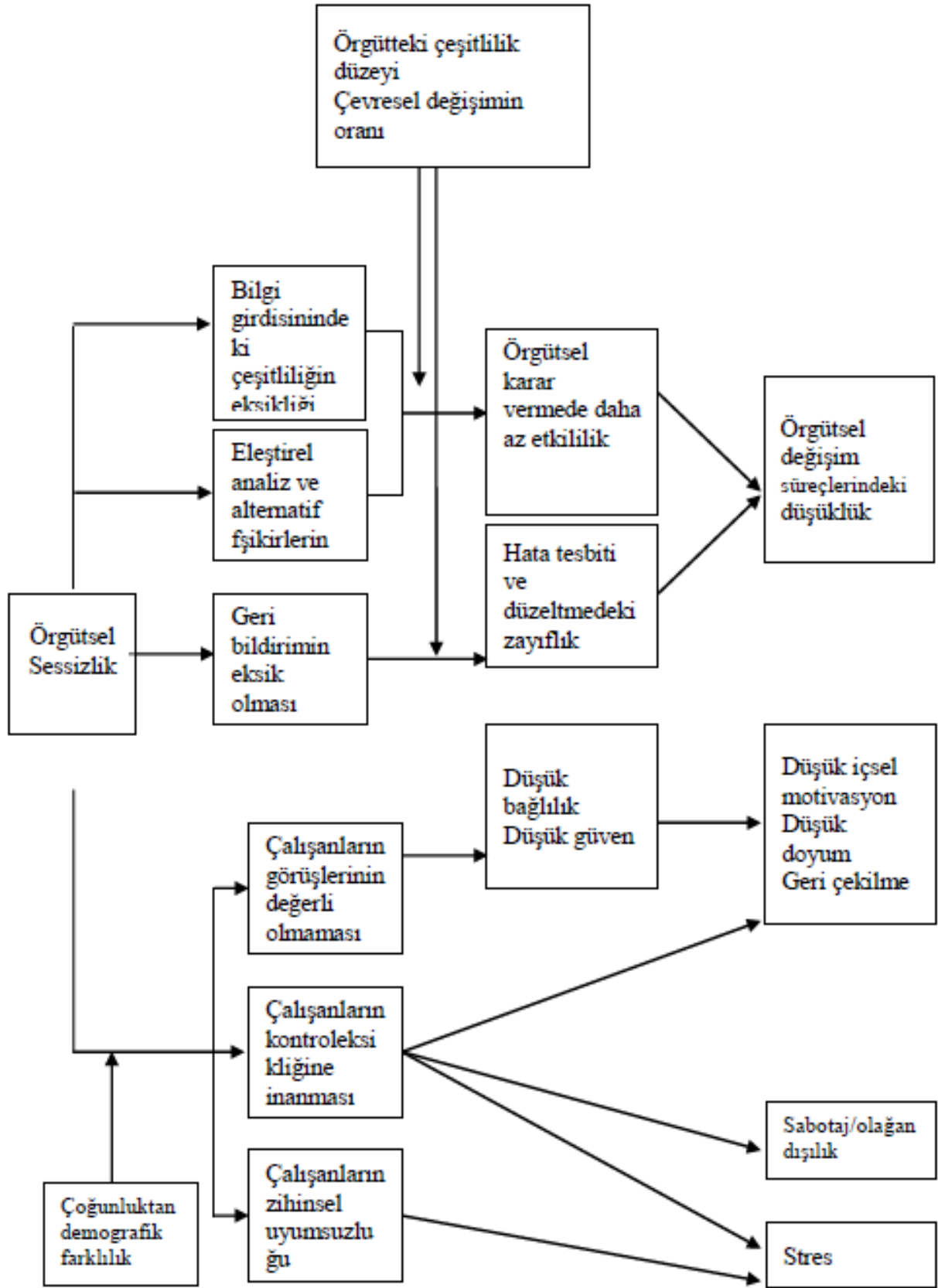
Örgüt içinde bireylerin sessiz kalmalarının farklı sebepleri olabilir. Bir işgören grup içinde fikirlerini açıkça söylemekten çekinebilir, grubun genel eğilimine aykırı tutum

sergilemekten kaçınabilir veya yöneticilerin olumsuz geri bildirimlerinden çekinerek sessiz kalmayı seçebilir. Bizim kültürümüzde olduğu gibi “ kol kırılır yen içinde kalır “ atasözünde olduğu gibi grup içinde düzeni ve birliği sağlamak amacıyla da örgüt üyeleri sessiz kalabilmektedir.

Alan yazın incelendiğinde de sessizliğin oluşumunda rol alan etkenler araştırmacılar tarafından farklı şekillerde kategorize edilmiştir.

Çalışanlar, örgütlerindeki sorunlar ile ilgili düşüncelerini ifade ettiklerinde açık ya da gizli olarak ceza alacaklarını düşündüklerinden dolayı örgüt ile ilgili düşüncelerini ifade etmekten kaçınarak sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Örgütsel sessizlik, örgütsel gelişimi yavaşlatmasının yanında, çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltma, iç çatışma yaşama, karar alma sürecini zayıflatma, değişimin ve yeniliğin önünü tıkama, yönetime herhangi bir geri bildirimde bulunmama gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Örgütsel sessizliği tercih eden çalışanların moral ve motivasyonlarının azalması, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi davranışların artmasına neden olacağından çalışanlar daha çok sessizlik davranışını benimseyeceklerdir (Morrison ve Milliken,2000,aktaran,Köse,2013:34)



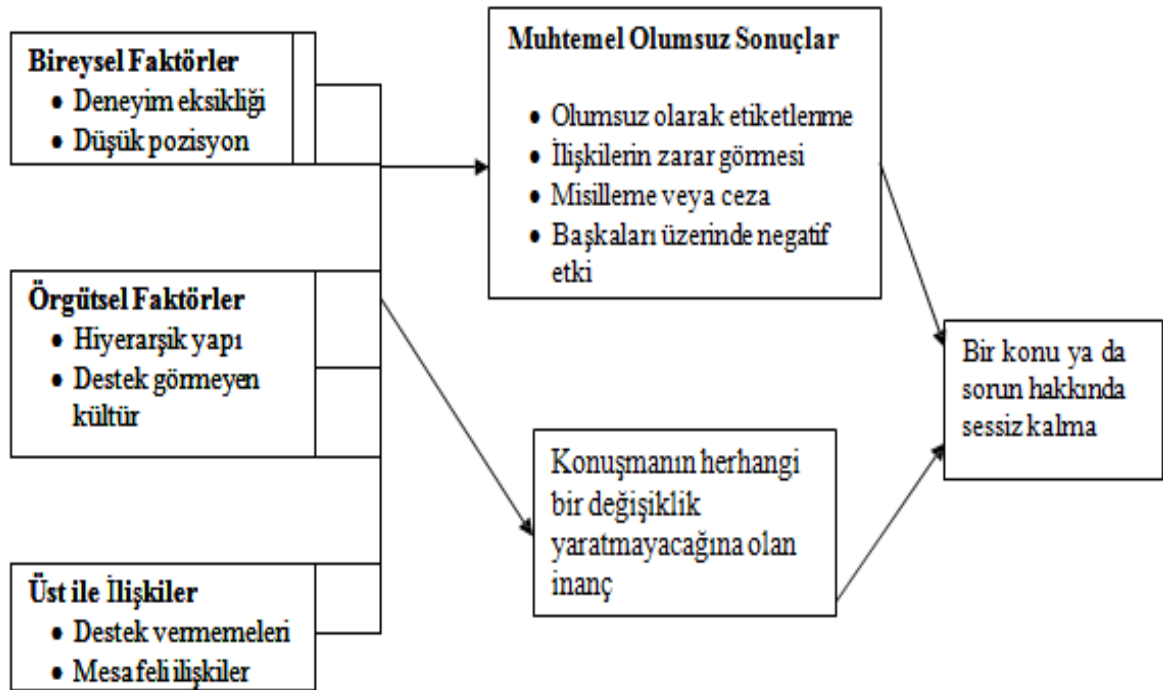


Şekil 2.5. Örgütsel sessizliğe neden olan faktörler(Morrison ve Milliken,2000, akt. Köse,2013,34).

Rusch'a (2005)göre ; iş gören sessizliği herhangi bir örgütte ortaya çıkabilir. Bundan dolayı iş görenlerin sessiz olduğu örgütler oluşur. İş görenlerin sessiz kalması en az zararları onları kontrol altında tutar (akt. Kahveci, 2010:13).

Örgüt üyelerinin sessizlik davranışına neden olan faktörler belirlenerek, bu durumun ortadan kaldırılmasına yönelik önlemler alınabilir.

Milliken ve arkadaşları (2003) tarafından çalışanların herhangi bir konu ile ilgili olarak sessiz kalmayı tercih etmelerinin nedenleri aşağıdaki şekilde şöyle gösterilmiştir (Taşkiran, 2010:109):



Şekil 2.6. Sessiz kalmayı tercih etme üzerine bir model

Şekil incelendiğinde iş görenlerin sessiz kalmalarının nedenleri bireysel, örgütsel ve üst ile ilişkiler olarak üç grupta incelenmiştir. Bu faktörlere bağlı olarak ortaya çıkacak sessizliğin örgüt içinde bireysel ve örgütsel anlamda olumsuz sonuçları olabilmektedir. Tüm bunların yanında, iş görenin konuşması halinde herhangi bir değişim olmayacağına dair düşüncesi de onu sessizliğe itebilmektedir (Taşkiran, 2010).

Çakıcı (2008), tarafından yapılan sınıflandırmada sessizliği oluşturan nedenler bireysel, örgütsel ve yönetsel olarak üç grupta incelenmiştir(aktaran, Taşkiran,2010). Bu çalışmada da bu sınıflandırma dikkate alınarak sessizliğin nedenleri incelenecektir.

#### 2.2.4.1. Örgütsel etkenler

Çeşitli örgütsel sorun ve olaylar karşısında susan veya sessiz kalan bireyler, çoğu zaman sadece bireysel özellikleri nedeniyle değil, örgüt içinde edindikleri tecrübeler, yönetim tarzı, çalışılan ortam, örgüt normları ve iklimi gibi nedenlerle de sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Pinder ve Horlos'a göre; sessizlik ile ilgili örgütsel faktörleri, hiyerarşik yapı, haksızlık kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu olarak sıralanabilir (akt. Çakıcı, 2007).

Morrison ve Milliken'e (2000) göre ; Araştırmalar, iş görenlerin örgütteki belli başlı yasaklı konuları ve problemleri, haberdar olmalarına rağmen yönetim kadrosuyla bu konularda konuşmadıklarını ve bu durumun birçok örgütün içinde bulunduğu bir problem olduğunu vurgulamaktadır. Konuyla ilgili olarak alanda yapılan çalışmalar örgütlerde konuşulması sakıncalı görülen konular arasında özellikle karar alma süreçleri, yönetim zafiyetleri, paylaşımdaki adaletsizlikler, organizasyonun verimsiz ve düşük performansı olduğunu göstermektedir. Alandaki çalışmalar iş görenlerin yukarıda bahsi geçen konularda açıkça konuşmanın bir değişime neden olmayacağına inandıkları ve olumsuz bir yanıt almaktan korktuklarını göstermektedirler. İş görenler, yönetimin aldığı kararlara muhalefet ettikleri zaman cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar(akt.Kolay,2012:13).

Örgütlerde işgören sessizliğinin oluşmasında mevcut örgüt kültürünün de etkisi vardır.Bildik'e (2009) göre; “ ilgili literatür incelendiğinde örgüt kültürü özel, değişken ve yönetilebilir özellikleriyle toplumsal kültürden ayrılmaktadır. Türk kamu sektöründe kabul gören bürokratik kültürün kalıpları oldukça belirgindir. Örneğin yöneticinin odasından geri geri çıkılması, ast üst ilişkisinin belirgin çizgilerle çizilmesi gibi tutum ve davranışlar Türk kamu örgütlerinin bürokratik yapısının birer parçası konumundadır. Yine aynı şekilde, “ çayda dem memuriyet de kıdem “ deyişyle vücut bulan ve örgütlerimizde kıdemli iş görenlerin fikir ve görüşlerinin daha kabul gördüğü, genç-kıdemsiz iş görenlerin

fikirlerinin pek de önemsenmediği bilinmektedir. Bütün bu tutum ve davranışlar disiplini sağlama ve yönetimi kolaylaştırma yolu olarak özellikle bizim gibi örgüt kültürünün katı olduğu, itirazın saygısızlık kabul edildiği yapılarda normal olarak algılanmakta ve kanıksanmış durumdadır” (aktaran:Kolay,2012:16-17).

Yüksel’e(2006:162,aktaran, Alparslan,2010:10) göre; Hofstede’nin IBM şirketleri mensupları arasında yapılan araştırmasında Türk kültürünün bireycilikten çok ortaklaşa davranış özelliklerine sahip olduğunu, güç mesafesinin yüksek olduğunu, belirsizlikten kaçınma halinin yüksek olduğunu ve daha çok dışı kültür özellikleri gösterdiğini söylemektedir(Yüksel, 2006: 162). Bu özelliklerin Türk kültürünün sahip olduğu özellikler, bireylerinin buldukları örgütte, konuşmasında veya sessiz kalmasında ne kadar etkili olabileceğini göstermektedir (Alparslan, 2010- s. 10).

Türk kültürünün dışı kültür özellikleri göstermesi Türkiye’de insan ilişkilerine saygı göstermenin ne kadar önemsendiğine bir işarettir. Bu anlamda bireyler buldukları toplumda, örgütte veya grupta insan ilişkilerine önem vermek adına kasıtlı bir şekilde sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler.Dışi kültürlerde yönetim daha çok sezgiseldir ve fikir birliğine önem verilir (Sargut,2001,aktaran,Alparslan,2010:11).

Sessizliğe neden olabilecek örgütsel faktörlerden bir diğeri örgüt içinde hakim olan sessizlik iklimidir. Sessizlik iklimi, örgüt içinde çalışanların karşılaştıkları problemlerle uğraşırken, kendi faaliyet alanları içinde hareket etmeleri, farklı alanlar ile etkileşim içine girmeden onları göz ardı ederek çözüm aramalarını kapsayan bir atmosferi ifade etmektedir. Böylesi bir durum sadece sessizlik, gözdağı ve korkunun örgütsel normlar olduğu bir ortamda güvende olmanın tek yolu olarak görülmektedir. Açık iletişime karşı sınırlandırılmış bir ortam sessiz kalmaya zemin hazırlamakta, sessizliği kapsayan normların yaratılmasına olanak vermekte ve sessizliği temsil eden davranış kalıplarının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Argis (1977)’e göre; örgütlerde çalışanları ne hissettikleri ve ne bildiklerini söylemekten alıkoyan savunmacı rutin davranış kalıpları ve güçlü normlar bulunmaktadır. Bu durum, örgüt içinde çalışanların bildiklerini söylemedikleri ve önemli sayılabilecek bilgi ve görüşleri söylemekten korktukları ve kendilerine sakladıkları paradoksal bir ortam yaratarak sessizlik kültürünün oluşmasına neden olmaktadır(Vakola ve Bouradas,2005:442-443,aktaran:Taşkıran,2010:112).

Örgütsel faktörler kapsamında incelenmesi gereken bir diğer kavram, sağır kulak sendromudur.İş görenler, örgüt içerisinde meydana gelen aksaklıkları, karşılaştıkları

olumsuzlukları duymazlıktan veya görmezlikten gelebilmekte ve böylece sessiz kalabilmektedir. Bu durum iş görenlerce olumlu bir tepki olarak düşünülebilmektedir (Alparslan,2012 s.40-41).

Peirce ve diğerleri (1998:48-49)'ne göre sağır kulak sendromu aşağıda belirtilen üç faktörden meydana gelmektedir(Aktaran, Alparslan,2012:41).. Bunlar :

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

#### 2.2.4.2. Yönetimsel etkenler

Örgüt içinde bireylerin sessizliği tercih etmelerinin nedenlerinden birisi de yönetimsel etkenlerdir. Sessizliğin oluşum sürecinde yöneticiler, liderlik tarzları, iletişim gibi kavramlar ele alınacaktır.

Morrison ve Milliken'e (2000) göre; ekonomik ve finansal geçmişe sahip olan sessizliğin gelişimine en çok neden olan yöneticilerde, ortalama çalışma süresinin daha uzun olduğu, ortak bir kültür ve bireysel güç mesafesinin daha yüksek olduğu, üst yöneticilerle alt seviyede çalışanlar arasında farklılığın (cinsiyet, etnik köken,yaş) fazla olduğu örgütlerde sessizlik daha yaygındır(Akt.Kolay,2012:17).

Bu kapsamda değerlendirildiğinde sessizliği etkileyen yönetimsel faktörler yöneticilerden negatif geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin örtük inançları olarak belirtilebilir (Morrison,Milliken,2000, Akt.Taşkıran,2010:113).

Ruçar'a göre, sessizliğin en önemli nedenlerinden biri yöneticilerin astlarından olumsuz geri besleme alma korkusudur. Özgüveni eksik ve yetersiz yöneticilerin bu

kaygıyı taşıma ihtimalleri daha yüksektir. Bu yöneticiler, astların taleplerini duymazlıktan gelmekte veya ilgileniyormuş gibi görünüp önemsememektedir (Ruçlar,2013).

Buna ek olarak yöneticiler iş görenlerden olumsuz geri besleme aldıklarında, mesaja önem vermemekte, hatalı olduğunu düşünerek mesajı reddetmekte ya da mesaj kaynağının güvenilirliğini eleştirmektedir. Bir diğer deyişle, yöneticiler olumsuz bir geri besleme aldığı anda, özeleştiri yapmak ve kendini gözden geçirmek yerine ötekileri eleştirmekte ve suçlamaktadırlar. Olumsuz geri besleme üstlerinden ziyade astlardan geldiğinde mesajın reddedilme ve kaynağın güvenilirliğinin eleştirilme ihtimali çok daha yüksektir (İhtiyar ve Yanardağ,2008:54-55,akt. Ruçlar,2013:85).

Noe'ye (2009) göre, çalışanların işi bırakmasının başlıca nedenlerinden biri yöneticilerinin yarattığı çalışma ortamından memnun olmamalarıdır. Etkili yöneticiler hem temel yönetim işlevlerini (planlama, organizasyon, liderlik ve kontrol) yerine getirirler hem de iyi iletişimcidirler, çalışanların gelişmesine yardımcı olurlar ve (otokratik bir liderlik stili benimsemek yerine) çalışanlarla işbirliği içinde çalışırlar (Akt.Yanık,2013:37).

Örgütsel sessizliğin köklerinde yatan yönetsel faktörlerden bir diğeri, yöneticilerin hem yönetimin doğası hem de çalışanların hakkında sahip oldukları örgüt inançlarıdır. Bu inançlardan birincisi, çalışanların kendilerini düşünen, bencil ve güvenilmez bireyler olduklarına dair inançlarıdır. Bu bakış açısı, Mc Gregor'un X teorisine göre çalışanların tembel, kendilerini düşünen, bencil ve kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışan bir yapıda oldukları inancı ile örtüşmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu ikinci örtük inanç, her zaman en iyisini ve doğrusunu yine yöneticilerin bizzat kendilerinin bildiklerine dair duydukları inançtır. Bir yönüyle bu inanç, çalışanların ekonomik bakış açılarına bağlıdır. Eğer çalışanlar çıktılarını maksimize etmek ve çıkarlarını en üst seviyede tutmak istiyorlarsa, görev yaptıkları örgüt için en iyi olanın ne olduğunun bilinmesi hususunda kaygı duymamaktadırlar. Sessizlik ikliminin oluşturulmasında görülen son inanç ise, bir yandan anlaşmazlık ve kararsızlıktan kaçınırken bir yandan da birlik, uzlaşma ve ortak hareket etmenin sağlıklı bir örgütün işaretleri olduğuna dair olan inançtır(Marrison-Milliken,2000:.710,aktaran,Taşkıran,2010:114).

Yöneticiler, tanımı gereği, sonuçla ilgilenmek zorundadır. Ancak başarılı yöneticiler sonuçla ilgilenirken aynı zamanda süreç odaklı olarak çalışanlardır. Başarı için koydukları kriter-pek farkında olmasalar bile- hem süreç hem de sonuç odaklıdır. Süreç odaklı yönetim, gerçekte süreç ve sonuç arasındaki "köprüyü" sağlayan bir yaklaşımdır.

Süreç odaklı yönetim amaçlar ile araçlar arasında köprü kurar ve insanların önyargısız olarak büyük tabloyu görmelerine yardımcı olur. Bu hiç de kolay olmayan bir iştir (Özden, 2005, 87).

Eğitim kurumlarında örgütsel sessizliği tetikleyen bir unsur, yukarıda da ifade edildiği gibi yöneticilerin yönetim süreçlerini nasıl yürüttükleri ile de ilgilidir. Süreç odaklı okul yöneticileri, sağladıkları okul iklimi ile öğretmenlerin yönetimde görüşlerini rahatlıkla ifade edebilecekleri fırsatlar yaratırlar. Bu durumda kurumda çalışanların sessizlik davranışını göstermeleri beklenmez.

Süreç odaklı okul yöneticisi aşağıdaki konularla ilgilenir (Özden, 2005,88):

- Okulda öğrenme ve öğretme etkinliklerinin sağlıklı bir şekilde yürümesini sağlayacak düzeni oluşturmalı,
- Öğretmen, öğrenci ve diğer personelin zamanlarını etkili kullanmalarını sağlayıcı ortam hazırlamalı,
- Okulu, yeteneklerin keşfedilip geliştirildiği bir yer haline getirmeli,
- Okulun işleyişinde öğretmen ve öğrenci katılımını sağlamalı,
- Okul yöneticisi, etik değerlerin savunucusu, koruyucusu olmalı ve
- Sağlıklı iletişim, süreç odaklı okul yöneticisinin önem vereceği bir diğer alan olmalıdır.

#### 2.2.4.3. Bireysel etkenler

Çalışanların bilgi, beceri ve kapasitesinin, işyeri faaliyetlerini iyileştirmede önemli bir faktör olduğu birçok araştırmada vurgulanmaktadır. Ancak araştırmacılar, çalışanların kendilerine güvenmelerine rağmen fikirlerini açıklamada tereddüt ettiklerini, tartışmalara katılmanın veya açıkça konuşmanın riskli bir mesele olduğuna inandıklarını ortaya koymaktadır (Afşar,2013:28)

Milliken ve arkadaşları 2003 tarafından yapılan bir çalışmada, iş görenlerin çoğunun işle ya da örgütle ilgili önemli bir konuyu patronlarına veya hiyerarşik olarak üst kademedeki bulunanlara iletemedikleri tespit edilmiştir. İş görenler bazı konuları patronlarıyla tartışmayı riskli ve boşuna bir çaba olarak algılamaktadırlar. Aynı çalışmada

iş görenler konuşmayı örgütleri tarafından hoş karşılanmayan bir çekişme olarak görmektedirler (Aktaran,Durak,2012).

Taşkıran (2010)'a göre; iş görenlerin sessiz kalması bireylere ve durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Bireylerin kişisel özellikleri, yaşadıkları deneyimler ve kişisel tercihleri doğrultusunda iş arkadaşlarına ya da yöneticisine karşı sessiz kalma ya da konuşma davranışında bulunmaktadır. Ayrıca bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim, vb. özelliklerinin bireyin sessiz kalma davranışını etkileyen önemli unsurlar olduğunu belirtmektedir.

Diğer faktörlerden biri de cinsiyettir. Toplumsal ve kültürel dinamikler göz önüne alındığında özellikle ülkemizde kadın çalışanlara yüklenen sorumluluk ve beklentiler, erkek çalışanlara oranla çok daha farkı ve yüksektir. Kadınların ekonomik olarak bağımsızlığını elde edememesi, toplumumuzda gücün kadınlardan çok erkeklerde olması, ataerkil toplumsal yapı itibariyle kadına yüklenen anne rolü ve bunlara bağlı olarak daha az kadın çalışanın bulunması vb. nedenler kadınların sessiz kalma tercihlerini artırmaktadır. Konuyu diğer bir faktör olan eğitim düzeyi açısından ele alırsak, eğitimin, bireyin toplumla ilişkilerini güçlendiren, dış dünyayla bağlantı kurmasını kolaylaştıran, gerek bireysel, gerekse de başkalarının haklarını savunmayı ilke edinen bir nitelik kazandıran ve bunların ötesinde iletişim ve gücünü ifade edebilme gücünü kazandıran temel bir değişken olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Bu bağlamda sessiz kalma bazen, bireyin eğitim düzeyinin düşük olmasına bağlı olarak, bilgisini göstermemesi, belirli bir konu hakkında görüşlerini ifade edememesi olarak ortaya çıkabilir. Son olarak deneyim de, sessizlik üzerinde etkili bir diğer faktör olarak görülmektedir. Çalışma yaşamında elde edilen deneyim ile birlikte birey hem kişiler arası ilişkiler ile ilgili deneyim, hem de mesleki anlamda bilgi edinerek deneyim kazanmaktadır. Her iki durum da bireyin sessiz kalmasını etkileyebilmektedir (Özgen ve Sürgevil,2009:..316).

Kahveci'ye(2010) göre; iş görenlerin sessiz kalma nedenleri “Sessiz Etki” olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyeleri olumsuz yorumlanabilecek bilgileri paylaşmak istememektedir. Sorun çıkarıcı, şikayet edici, dedikoducu olarak anılmaktan ve dışlanmaktan korktukları için sessiz kalmaktadırlar.

Bir eğitim ve danışmanlık şirketinin başkan yardımcısı örgütsel sessizlik ile ilgili şunları söylemektedir: “Örgütsel sessizliği iş görenler, kontrol altında tutmak için kullanırım. İnsanları belirsiz bir ortamda bıraktığınız zaman bu durum onları endişeli ve



korkak yapar. İnsanlar neyi beklediklerini asla bilmezler. Bu durum onları safdışı eder. Onların bu durumu sevmediklerini umursamam. Ben ise bu durumu severim.” (Bies, 2009:163, Aktaran,Ruçlar,2013:81).

Durak’a (2012) göre; işgörenlerin sessiz kalma nedenlerinden biri de, kendilerine kabullenmedikleri bir işin dayatmayla, zorla yaptırılması durumunda yöneticilerinden intikam almak için sessizleşmeleridir. Böyle bir durum karşısında iş görenler yapacak başka bir şeyleri olmadığı için çaresizlikten susabilir. Başka bir ihtimal de; yöneticiye karşı sessizleşerek, küsme yoluyla karşı tarafa tepkisini göstermektedir.

Perlow ve Repenning’e (2009:204-205,aktaran: Durak,2012:63) göre iş görenlerin sessiz kalmasının iki nedeni vardır. Bunlardan birincisi, ilişkilerinin korunması gerekliliğidir. Bireyler diğer insanlarla ve özellikle yöneticilerle var olan ilişkilerinin bozulmasından korktuklarından dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bireylerin sessiz kalmasının ikinci nedeni ise, işlerin mümkün olduğunca hızlı ve etkin yapılmasının gerekliliğidir.

#### 2.2.5. Sessizlik türleri

Sessizlik, basit anlamda konuşmama, sükut olarak tanımlanırsa eksik bir ifade olur. Sessizlik, basit bir eylem değildir. Bireylerin sessiz kalmaları onların bir görüş sahibi olmadığını göstermez. İşgören sessizliğinin yöneticiler tarafından doğru anlaşılması ve yorumlanması, örgütün geleceği açısından önemlidir. İş görenlerin nasıl bir sessizlik içinde olduklarını anlamak için sessizlik kavramının nasıl sınıflandırıldığına bakmak gerekir.

İşgören sessizliğinin nedenlerinin farklılık göstermesi gibi örgüt içerisinde sessiz kalma davranışları da farklılık göstermektedir. Sessizlik gibi tepkisiz olarak algılanan bir davranışın çeşitlilik göstermesi ilk bakışta garip gelebilir. Fakat insan zihninin ve davranışlarının karmaşıklığını atlamamak gerekir. Örneğin otobüs beklerken ya da asansörde tepkisizlik halimizde bile birbirimizden farklı haller içinde olabiliriz. Kimimiz yanımızdaki yokmuş gibi davranır, kimimiz bir şey düşünüyormuş gibi yaparız ki; iş gören sessizliği özünde bir tepkisizlik değil, bilinçli ve kasıtlı bir davranıştır (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk,2011:103).

Sessizlik, içinde derin ve örtük birtakım anlamlar barındırabilmektedir. İş görenler, sessiz kalarak örgütlerine ya da yöneticilerine birtakım mesajlar vermek istiyorlarsa, bu mesajların ilgili yöneticiler tarafından doğru anlamlandırılması

gerekmektedir. Çünkü verilen mesajlar iş görenlerin tutum ve davranışlarını, iş çıktılarını, örgütlerin değişim ve gelişimini olumsuz etkileyebilecek bir potansiyele sahip olabilmektedir (Erenler ve diğ. 2011:3143).

Sessizlik Bruneau(1973), Pinder ve Harlos(2001) ve Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Bruneau'nun (1973) sessizlik sınıflandırması, "onaylamak" ya da "onaylamamak" anlamına gelebilecek üç sessizlik türü tanımladığı ve bunları psikolinguistik, interaktif ve sosyokültürel sessizlik olarak pragmatik sessizliğe dayandırdığı bir sınıflamadır (Pinder ve Harlos,2001,Akt.Köse,2013:35).

Sessizliği ikili bir sınıflandırma ile ayıran Pinder ve Harlos çalışan sessizliği (employee silence) kavramını geliştirmiş ve bu bağlamda sessizliği razı gösterme anlamında sessizlik (acquiescent silence) ve kendini koruma yönünde sessizlik (quiescent silence) olarak ele almıştır (Taşkiran,2010:102).

**Tablo 2.6.** Kasıtlı ve razı olma sessizliği arasındaki farklar

	<b>Kasıtlı Sessizlik</b>	<b>Razı Olma Sessizliği</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 ve Harlos, 2001,akt.Köse,2013:36).

Sessizlik türlerini üçlü sınıflandırma ile inceleyen Dyne,Ang ve Botero ise esas itibariyle sınıflandırma yaparken Pinder ve Harlos'un çalışmasından yararlanmışlardır. Pinder ve Harlos'un ortaya koyduğu iki sessizlik türüne pro-sosyal sessizlik (pro-social

silence) olarak belirlediği üçüncü bir tür eklemiştir. Çakıcı, yaptığı çalışmalarında söz konusu bu üç sessizlik türünü kabullenici (acquiescent silence), korunmacı (quiescent silence) ve korumacı (pro-social silence) olarak adlandırarak sessizliğin 3K'sı olacak şekilde literatüre geçirmiştir (Çakıcı,2008:97). Bu araştırmada sessizliğin sınıflandırılması bu üç başlık altında ele alınarak incelenecektir.

#### 2.2.5.1. Kabullenici sessizlik (acquiescent silence)

Kabullenici sessizlik, çalışanların, herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili gelişmelere razı göstermesinin sonucunda, söz konusu durum hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini söylememesi olarak tanımlanabilir (Dyne ve diğerleri, s.136, Akt. Taşkiran, 2010:103).

Karacaoğlu ve Cingöz'e(2009) göre; kabullenici sessizlik sergileyen iş görenler, durumu hemen kabullenir ve alternatifler olabileceğinin farkında değildir. Mevcut şartlara rıza gösterirler ve konuşmak, şartları değiştirmek için istekli değildirler (Aktaran,Kolay,2012:9)

Yanık'a göre, herhangi bir konu hakkındaki gelişmelere razı olur ve düşüncelerini söylemezler çünkü onların örgüt içinde herhangi bir şeyi değiştirme gibi bir gayretleri yoktur. Bu tür sessizliği seçen insanların bir kısmı zaten örgüt içinde pasif davranış sergilerler(Yanık,2012:23).

Kabullenici sessizlik, ülkemiz iş ortamlarında telaffuz edilen “böyle gelmiş, böyle gider”, “boşuna çeneni yorma hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi toplum tarafından bilinen sözlerle kendini göstermektedir. Dolayısıyla kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik davranışı arasında güçlü bir ilişki olabileceği söylenebilir. Daha önceki deneyimlerinde ne yaparsa yapsınlar çevrelerini ve durumları kontrol edemediklerini gören çalışanlar, örgütleriyle veya işleriyle ilgili sorunlara ve konulara ilgisizleşmektedirler. Örneğin özel sektörden kamu sektörüne geçen herhangi bir çalışan, bildiği yol ve yöntemleri kullanarak işin yapılış süresini ve niteliğini artırmaya yönelik önerilerde bulunabilir. Ancak önerileri dikkate alınmayan ve değerlendirilmeyen söz konusu çalışan bir süre sonra kabullenici sessizlik davranışında bulunabilir (Çakıcı,2008:98).

Kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik arasındaki bu ilişki Durak'ın (2012) çalışmasında da belirtilmiştir. Durak'a (2012) göre; örgütteki çalışanlar konuşmak istediklerinde ya da konuştuklarında üstleri tarafından engellendiği takdirde; çalışanlar zamanla konuşmamayı seçecekler ve öğrenilmiş çaresizliği tercih edeceklerdir.

#### 2.2.5.2. Korunmacı sessizlik (quiescent silence)

Korunmacı sessizlik, çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili görüşlerini açıkladığında gelebilecek tepkilerden korkmasına bağlı olarak, kendini koruma adına fikir, görüş ve düşüncelerini saklaması olarak tanımlanabilir (Dyne ve diğ. Akt.Taşkıran:104-105).

Çalışmalar, iş ile ilgili herhangi bir konuda fikir beyan ettiklerinde bunun faydasız hatta tehlikeli bir çaba olduğuna inanmaktadırlar. Kişi, üstünün duymak istemediği herhangi bir durumu veya bilgiyi cezalandırmaktan korktuğu için kendinde tutabilir. Sessizlik, hiyerarşik düzen içerisinde bir kişinin imajını, itibarını veya konumunu koruması içinde stratejik bir araç olarak kullanılabilir(Podsakoff ve diğ. 2000:517,aktaranAfşar,2013:38).

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

Örgütsel değişim ve gelişim açısından bakıldığında, korunmacı sessizlik davranışı gösteren çalışanların yer aldığı örgütler kendini yenileme ve ilerlemede geri kalacaktır. Günümüz yönetim anlayışında; işverenler susmayı değil, düşüncelerini açıkça söyleyen ve yeni fikirler üreten çalışanların örgütü geleceğe taşıyacağını bilincindedir.

Commozzo ve Gambarotto (2010,Akt. Yanık,2013-24-25), göre, savunmacı sessizlik farklı şekillerde kendini göstermektedir:

- Tedbirli (kasıtlı) olmayan savunmacı sessizlik (şiddetli korkudan dolayı sessiz kalmak),
- Planlı savunmacı sessizlik (planlı bir hareket için zamanını iyi kullanır ve ayrıca düşük korku şiddeti kişinin tedbirli davranmasını sağlar) ve
- Tedbirli (kasıtlı) savunmacı sessizlik (düşük korku şiddetinin varlığında sesin neden olacağı fırsatı yakalamak için zamanı iyi kullanır).

### 2.2.5.3. Korumacı sessizlik (pro-social silence)

Koruma amaçlı sessizlik, özgeci ve işbirliği güdüleriyle işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin diğer insanların ya da örgütün yararlarının göz önünde bulundurularak esirgenmesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel vatandaşlık gibi koruma amaçlı sessizlik de, isteğe bağlı bir davranış biçimi olup örgüt tarafından dikte edilemez. Korunma amaçlı sessizliğin aksine koruma amaçlı sessizlik, konuşmayla ortaya çıkabilecek olumsuzlukların kişisel sonuçlarından korkmaktan ziyade başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmayla ilgilidir. Bazı durumlarda işgören arkadaşlarını ya da örgütün sınırlarını korumak amacıyla görüşlerini dile getirmeyebilir (Durak,2012:57).

Dyne, Ang ve Botero'ya (2003:1368) göre korunmacı sessizlik gibi korunmacı sessizlik de alternatiflerin düşünülmesini ve farkında olmayı içermekte ve bu bağlamda fikir, görüş ve bilginin saklanması gerektiren bilinçli bir karar olarak karşımıza çıkmaktadır (Akt.Taşkıran 2011:80).

Esas itibariyle örgütsel vatandaşlık davranışı yazınından beslenen korunmacı sessizlik türü, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından olan diğerler (diğerlerini düşünme) boyutu ile örtüşmektedir(Özgen ve Sürgevil,2009:313).

## 2.3. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik konularında yurt içinde ve yurt dışında araştırmacıları yaptığı çalışmalar ele alınacaktır.

### 2.3.1. Örgütsel adaletle ilgili Türkiye'de yapılan araştırmalar

Özdevecioğlu (2003) ‘nun yaptığı Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’da; bireylerin en çok işlemsel adaletsizlikler karşısında saldırgan davranışlar gösterdiği tespit edilmiştir. Daha sonra sırasıyla en çok dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin saldırgan davranışlara neden olduğunu belirtmiştir.

Atalay’ın (2005) “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet” isimli çalışmasında, MEB’e bağlı Uşak il merkezindeki 35 ilköğretim okulundaki öğretmenlerle çalışılmıştır. İlköğretimde çalışan öğretmenlere göre etkileşimsel adaletin; işlemsel ve dağıtımsal adaletten daha önemli olduğu; öğretmenlerin etkileşimsel adalet yokluğundan daha fazla etkilendiği belirtilmiştir.

İşcan ve Naktiyok (2004), “Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları” isimli çalışmada KOBİ’lerde çalışan 406 iş görenle çalışmışlardır. Araştırmada örgütsel adalet açısından dağıtımsal ve işlemsel adaletin, örgütsel bağlılık açısından normatif ve duygusal bağlılığın çalışanların örgütsel bağdaşmalarını etkilediği tespit edilmiştir.

Tan’ın (2006) yaptığı “İlköğretim Okulunda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları” isimli çalışmada cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin lehine anlamlılık olduğunu tespit etmiştir. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre ve çalışılan hizmet bölgesine göre örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık olduğunu bulmuştur.

Aykut’un (2007) çalışmasında örgütsel adalet, birey – örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumlarını belirlemek amacıyla 851 öğretmenle çalışılmıştır. Birey – örgüt uyumu ile örgütsel adalet algılamasının ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada dağıtımsal ve işlemsel adalet ve birey – örgüt uyumu ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu ortaya koyulmuştur.

Polat (2006), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” konulu doktora tezinde, öğretmenlerin genel olarak okullarındaki adalet algılarının “yüksek” düzeyde olduğunu saptamıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet ve kıdeme göre farklılık gösterirken, yaş ve branş değişkenlerinin farklılık oluşturmadığını tespit etmiştir. Erkek öğretmenlerin dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutunda kadın öğretmenlere göre

daha yüksek adalet algısına sahip olduklarını tespit etmiştir. Kıdem açısından ise öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel adaletin üç alt boyutunda da 10 yıl altı ve 11 yıl ve üstü öğretmenler arasında farklılaştığı görülmüştür.

Uğurlu (2009), Hatay'daki 12 ilçeden 635 ilköğretim okulundan 9004 öğretmenin üzerinde örgütsel bağlılık, etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonunda; yöneticilerin etik liderlik davranışının, okuldaki örgütsel adalet algısını etkilediği ve böylece öğretmenlerin okullarına olan örgütsel bağlılığının etkileneceğini tespit etmiştir. Örgütsel adaletin yönetici etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında önemli bir yordayıcı değişken olduğunu belirtmiştir.

Laçinoğlu'nun (2010) araştırmasında, örgütsel adaletin boyutlarının örgütsel davranışlarla ilişkisini ayrı ayrı incelemiştir. Araştırma sonunda, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Güneş (2011), dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada Ağrı ilinden 350 öğretmen üzerinde çalışmıştır. Araştırmada, öğretmenlerinin çoğunun örgütsel adaletle karşı olumlu görüşte olduğu belirtilmiştir. Dönüşümcü liderlikle örgütsel adalet arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki; etkileşimci liderlikle örgütsel adalet arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Güzelyurt'un (2010), değerler ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelediği tez çalışmasında; okul yöneticilerinin önem verdiği ilk beş örgütsel değer adalet, insana saygı, dürüstlük, çalışkanlık ve sorumluluk olduğu belirtilmiştir. Yöneticilerin değerleri ile örgütsel adalet algılaması arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İmamoğlu'nun (2011) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonunda; örgütsel bağlılık boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu; en güçlü ilişkinin işlemsel adalet ile özdeşleşme boyutu arasında olduğu sonucuna varılmıştır.

Ertürk (2011) ise öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile okula adanmışlıkları arasında orta düzeyde ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Akgeyik'in (2014) Anadolu Liselerinde Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları isimli çalışmasında; yönetici ve öğretmenlerin genel olarak

örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya koyulmuştur. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yöneticilere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Açıkgöz'ün (2009), Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Sitilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı isimli yüksek lisans tezinde; öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin en fazla işlemsel adaleti, en az ise etkileşimsel adaleti uyguladıklarını belirtmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile yöneticilerin çatışma yönetim sitilleri arasında, öğretmenlerin kişisel bilgilerine göre anlamlı farklılık olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin alt boyutları ile çatışma yönetim sitilleri arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Kara'nın (2011) öğretmenlerin örgütsel adalet algıları hakkında yaptığı araştırma sonunda; öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet boyutlarında yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum, öğrenim durumu ve branş değişkenlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Günce'nin (2013) örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelediği araştırma sonunda; öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algı düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğunu saptamıştır. Aynı zamanda örgütsel adalet algısının yaş, branş, medeni durum, mesleki kıdem, buldukları okuldaki hizmet süresi, sendikaya üyelik ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermezken cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısının artmasıyla, örgütsel bağlılık algı düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir.

Çırak'ın (2013) İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı isimli çalışmasında örgütsel adaletin üç alt boyutunda da öğretmen algılarının “yüksek” düzeyde olduğu; fakat etkileşim adaleti algısının, işlemsel ve dağıtımsal adalet algılarına göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

### 2.3.2. Örgütsel adaletle ilgili diğer araştırmalar

Orpen (1994) tarafından yapılan “Prosedürel ve Dağıtımsal Adalet Arasındaki İlişkinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” ( The Effect of Organizational Commitment on Relation between Procedural and Distributive Justice ) isimli araştırmada; örgütsel



bağlılık üzerine, prosedürel ve dağıtımsal adalet arasındaki ilişkinin etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonuçları 135 çalışan arasında örgütsel bağlılığın prosedürel ve dağıtımsal adaletle orta derecede ilişkili olduğunu ve çok bağlı çalışanların süreçteki hoşluğu çıktı hoşluğu ile daha fazla ilişkilendirdiklerini örgütsel adalet teorisine uyumlu olarak göstermiştir (Akt. Açıkgöz, 2009: 88).

Sweeney ve McFarlin (1999) tarafından yapılan “Process and Outcome : Gender Differences In The Assessment Of Justice – Süreç ve Çıktı : Adaletin Değerlendirilmesinde Cinsiyet Farklılıkları” adlı çalışmada, dağıtımsal ve işlemsel adalet algısında cinsiyet faktörünün önemi incelenmiştir. Araştırmanın evrenini 1980 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde Milwaukee eyaletinde görevli 19500 sivil federal devlet çalışanı oluştururken, örneklemini ise 12670 federal devlet çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmacı sonuçlarına göre; erkekler kadınlara göre dağıtımsal adalet ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiyi daha güçlü kabul ederken; kadınlar ise erkeklere oranla işlemsel adalet ile örgütsel adalet çıktıları arasındaki ilişkiyi daha güçlü kabul etmektedir (Akt. Akgeyik, 2014: 38).

Wooten ve White (1999)’ın “Örgütsel Gelişim – Organisational Development (OD) Felsefesini Adalet Teorisiyle Bağdaştırma : Postmodern Uzantılar (Linking OD’s philorophy with justice theory : postmodern implications” adlı çalışmasında adalet teorisi ile örgütsel gelişme (OD) ‘nin temel değerleri arasında bir bağlantı oluşturmaya ve bu bağın postmodern OD teknolojisinin evrimi içindeki yerini bulmayı amaçlamaktadır (Akt. Açıkgöz, 2009: 88).

Lee (2000), tarafından yapılan araştırmanın örneklemini oluşturmak için Virgina’da turizm sektöründe çalışan 596 kişiye ölçek dağıtılmış, 250 tanesinin uygunluğuna karar verilip analize dahil edilmiştir. Araştırmada amaç, örgütsel adaletin iş doyumunu, işe dönüş niyeti, gerginlik – stres, yönetime güven, çatışma – uyum, danışman değerlendirmesi dahil olmak üzere toplam altı örgütsel davranış üzerindeki etkisini tespit etmek olmuştur. Bu altı değişkenden beş tanesi üzerinde örgütsel adaletin etkileri gözlenmiş, sadece stres değişkeni üzerinde hem dağıtımsal hem de işlemsel adaletin etkisi bulunamamıştır. İlişkili olan beş değişkenden dördünün de dağıtımsal adalete göre işlemsel adalet tarafından daha fazla etkilendiği ortaya çıkmıştır. Sadece işe dönüş niyeti konusunda dağıtımsal adaletin işlemsel adalete göre daha güçlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır (Akt. Laçinoğlu, 2010: 46).

Mikula (2002), görev dağılımlarının adalet algıları ile ilgili yönünü ele alan çalışmasında, aynı evi paylaşan öğrenciler ve aileler (ev halkı) üzerinde çalışmıştır. Bu gruplarla çalışma takımları arasında pek çok ortak yön bulunduğunu belirten Mikula'ya (2002) göre çalışma takımlarının etkili olabilmeleri için belirgin görev programlarına ve üyelerinin farklı görevlere atandığı düzenlemelere ihtiyaç vardır. Çalışma tutumlarında görev dağılımını kim (bir otorite veya grubun kendisi) yaparsa yapsın, söz konusu dağılım adil olmaması açısından talim üyelerince değerlendirilmektedir. Bu dağılımın adil olmadığı algısı (örneğin, talim üyelerinden bazılarının sosyal kaytarma yapması) talimin etkili olması için en önemli engellerden biri olmakta ve buna ek olarak örgüt açısından olumsuz olan, motivasyon kaybı, düşük performans, geri çekilme davranışı, devamsızlık yapma eğilimi içinde olma ve eleman devri gibi sonuçları beraberinde getirmektedir (Akt. Sayın, 2009: 16).

Hubbel ve MChory – Assed ( 2005 ); Motive Eden Faktörler: Adalet Algıları ve Yönetimsel ve Örgütsel Adaletle İlişkileri “Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationships with Managerial and Organizational Justice” isimli çalışmalarında adalet çeşitlerinin örgüte olan güven ve yönetim ile ilişkisi olup olmadığını saptamayı amaçlamışlardır. Araştırmada çok sayıda denek gözlemlenmiştir. Sonuçlar prosedural adaletin örgütsel ve yönetimsel güvenin en önemli belirleyicisi olduğunu; dağıtımsal adaletin sadece yönetimsel güveni gösterdiğini, etkileşimsel adaletin ise her iki güven türü ile de ilişkisinin olmadığını göstermektedir (Akt. Tan, 2006 : 32).

Annamalai ve diğerleri (2010), çalışmalarında örgütsel adaletin öğretmenlerin kuruma güveni üzerindeki etkisini ve örgütsel adaletin öğretmenlerin performans değerlendirmesindeki memnuniyetini incelemiştir. Araştırmaya Malezya’da 102 okulda çalışmakta olan 714 öğretmen katılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre kurum içinde oluşan güven sonucu öğretmenler kendilerini örgüt içerisinde; kabul edilmiş, takdir edilmiş ve kendilerine saygı duyulmuş hissetmelerini sağlıyor. Ayrıca adil davranışların da bireyin öz saygısını da olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak örgütsel adalet öğretmenlerin örgüte olan güvenini ve performans değerlendirmesi ile ilgili memnuniyetlerini de olumlu yönde etkilemektedir (Akt. Güneş, 2011 : 89).

### 2.3.3. Örgütsel sessizlikle ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalar

Kolay'ın (2012) örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmaya göre; öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları orta düzeye yakındır. Örgütsel sessizliği oluşturan faktörler ile örgütsel bağlılığı oluşturan faktörler arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel sessizliğin kabullenici, korumacı ve korunmacı alt boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı olmayan ilişkiyi bulunduğu ortaya çıktı.

Alparslan'ın (2010) M. A. Ersoy Üniversitesinde çalışan öğretim elemanları üzerinde yaptığı araştırma sonunda; öğretim elemanlarının kurumda sessizlik algılamasının olmadığını ve sessizlik davranışları göstermediklerini ima eden cevaplar vermişlerdir. Sessizlik davranışının altında yatan sebepler ile çalışanların demografik özelliklerinden yaş, kurumda çalışılan süre ve ekonomik durum arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır.

Yanık (2012) ise; örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonunda öğretmenlikte 21 yıl ve üstü kıdemi olanların savunmacı sessizlik davranışını daha fazla gösterdiği, 16 – 20 yıl çalışanların örgüt içi iletişimi daha çok önemseydiğini ve iletişim düzeyinin arttığı örgütlerde savunmacı sessizlik davranışının azaldığını tespit etmiştir.

Daşcı (2014); ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin; yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonunda öğretmenlerin ara sıra yıldırma maruz kaldığı, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik algısının öğretmenlerde yöneticilere göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Taşkıran'ın (2010) Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma doktora tezinde de konu incelenmiştir. 602 otel çalışanı ile yapılan araştırma sonunda; çalışanların ilişkisel sessizlik tutumlarının, bireysel sessizlik tutumlarından yüksek olduğu; çalışanların nispeten yüksek adalet algısına sahip olduğu ve yöneticilerin: daha çok dönüştürücü lider olarak algıladıkları tespit edilmiştir.

Köse'nin (2013) çalışmasında da okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi incelenmiştir. Araştırma sonunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ters yönde, örgütsel

sessizlikle örgütsel öğrenme arasında ve işlemsel liderlik ile örgütsel öğrenme arasında da ters yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Kahveci'nin (2010) ilköğretim okullarında yaptığı çalışma sonunda; öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yüksek düzeyde, örgütsel bağlılık algılarının da orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin yönetici, ortam ve öğretmen faktörü ile , örgütsel bağlılığın devam bağlılığı faktörü arasında negatif yönde ancak anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın duygusal sessizlik faktörü ile örgütsel sessizliğin yönetici, ortam ve öğretmen faktörleri arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ruçlar'ın (2013), Sakarya Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde yaptığı araştırma sonunda; öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının cinsiyetlerine ve öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ancak yaş, görev yaptıkları fakülte, yönetim tarzı, yöneticiyle yüz yüze görüşme sıklığı ve yöneticiyle açıkça konuşabilme düşüncelerine göre çalışanların örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Afşar'ın (2013) çalışmasında örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi araştırılmıştır. İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan 377 kişi (hemşire, hekim, biyolog, laborant, idari personel) üzerinde yapılan araştırma sonunda örgütsel sessizlik alt boyutları ile sosyo – demografik farklılıklara göre farklılıklar olduğu görülmüştür. Üste güvensizlik alt boyutu ile unvan, görev niteliği ve eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Araştırma sonunda örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Güvenli'nin (2014) Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma isimli yüksek lisans tezinde konuya farklı bir boyuttan yaklaşmıştır. Araştırma sonunda; dağıtımsal adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki olduğu; etkileşimsel, işlemsel adalet ve bilgilendirme adaleti ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizlik ile duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşme hissi arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Kutlay'ın (2012) Akdeniz Bölgesi'nde bulunan üniversitelerde çalışan araştırma görevlileri üzerinde : örgütsel adanmışlık ve öz-yeterliliğin, örgütsel sessizlik üzerindeki

etkisini incelemiştir. 291 araştırma görevlisiyle yapılan araştırma sonunda, araştırma görevlilerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin; örgütsel adanmışlık ve örgütsel yeterlilik düzeylerinden istatistiksel olarak etkilendiği sonucuna ulaşmıştır.

#### 2.3.4. Örgütsel sessizlikle ilgili diğer araştırmalar

Yanık (2012:16-18) tarafından yapılan çalışmada konu ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar aşağıdaki tabloda şöyle özetlenmiştir:

**Tablo 2.7.** Örgütlerde sessizlik üzerine yurt dışında yapılan araştırmaların kronolojik sıralaması(aktaran, Yanık,2012:16-18).

<b>Yazar Adı ve Yayımlandığı Tarih</b>	<b>Konusu</b>	<b>Türü</b>	<b>Yayımlandığı Yer</b>
Milliken, F. J. & Morrison, E. W. (2000).	Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World.	Makale	The Academy of Management Review Vol. 25, No. 4 (Oct., 2000), pp. 706-725
Scheufele, D.& Moy, P. (2000)	Twenty-Five Years Of The Spiral Of Silence: A Conceptual Review And Empirical Outlook	Makale	International Journal of Public Opinion Research, Vol:12, No:1, 3–28, <a href="http://www.radix.uia.mx">http://www.radix.uia.mx</a>
Pinder C.C. & Harlos K.P (2001)	Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice	Makale	Research in Personnel and Human Resources Management, Cilt: 20, s.331-369.
Bowen, F.& Blackmon,K. (2003)	Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice	Makale	Journal of Management Studies, Cilt 40, Sayı 6,s. 1393-1417
Böhm, S. & Bruni, A. (2003).	Silent Sounds Critical Dialogues On Organization,	Makale	Emphemera,3(4): 260-264

Milliken, F. J. & Morrison, E. W. (2003).	Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs,	Makale	Journal Of Management Studies 40:6 0022-2380
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	Makale	Journal of Management Studies, 40 (6): 1453-1476.
Vakola, M. & Bouradas, D (2005)	Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation	Makale	Employee Relations, Cilt 27 Sayı 5, s. 441-458
Kish- Gephart, J.J Detert, J. R. Trevino, L.K. & Edmonson, A. C (2009)	Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work	Makale	Research in Organizational Behavior, Cilt 29, s. 163-193
Perlow , Leslie A. & Repenning , Nelson P.(2009)	The Dynamics of Silencing Conflict.	Makale	Research in Organizational Behavior, volume 29 Pages 195-223
Gambarotto, F.& Cammozzo , A. (2010).	A Dream out of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice.	Makale	Innovation: Management, Policy & Practice Volume: 12 Issue: 2, s: 154-165, ISSN: 1447-9338

## III. BÖLÜM

### 3. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi üzerinde durulmuştur.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki araştırıldığından ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Frankel, Wallen ve Hyun (2011) tarama araştırmalarına; evrenden seçilen bir örnekleme ait özelliklerin, katılımcılara yöneltilecek sorularla belirlendiği araştırmalarda başvurulduğunu belirtmektedir. İlişkisel tarama modelleri ise iki değişkenin birlikte değişimini ve bu değişimin derecesini belirleyen modellerdir (Karasar, 2012).

#### 3.2. Çalışma Grupları

Araştırma iki çalışma grubu üzerinde gerçekleştirilmiş olup “Çalışma Grubu I”nin verileri üzerinde geçerlik ve güvenilirliğe ilişkin kanıtlar incelenmiş, “Çalışma Grubu II”nin verileri üzerinde ilişki ve istatistiksel anlamlılık testleri gerçekleştirilmiştir.

##### 3.2.1. Çalışma grubu I

Zonguldak ilinde 2013-2014 yılında görev yapan 2500 kişilik evrenden seçilen 178 kişilik çalışma grubunun verileri üzerinde geçerlik ve güvenilirlik kanıtları incelenmiştir. Geçerliğe kanıt sağlamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış,

güvenirlige kanıt sağlamak amacıyla iç tutarlık katsayıları hesaplanmıştır. Alan yazında doğrulayıcı faktör analizini gerçekleştirebilmek için 100 kişilik örneklemin yeterli olacağı belirtilmektedir (Kahn, 2006).

### 3.2.2. Çalışma grubu II

Araştırmanın evrenini 2013-2014 öğretim yılında Zonguldak ilinde görev yapan 2500 öğretmen ve idareci oluşturmaktadır. Evreni temsil etmesi düşünülen örneklem ise küme örnekleme yoluyla belirlenmiş olup 374 öğretmen ve idareciden oluşmaktadır. Krejcie ve Morgan (1970) 2600 kişiden oluşan evreni temsil edecek örneklemin 335 katılımcıdan oluşmasının yeterli olacağını belirtmiştir. Tablo 3-1’de katılımcıların seçildiği okullar ve bu okullardan (farklı ünvanlarda) seçilen personel sayıları gösterilmektedir.

**Tablo 3.1.** Çalışma grubunun seçildiği okullar ve ünvanlarına göre personel sayıları

Sıra No	Kurum Adı	Müdür	Müdür Baş Yrd.	Müdür Yrd.	Öğretmen	Toplam
1	Merkez Anaokulu	1	0	1	8	10
2	Üzülmez Anaokulu	1	0	0	3	4
3	Ahmet Erdoğan İlkokulu	1	0	1	26	28
4	Arslan Zeki Demirci İlkokulu	1	0	0	13	14
5	Arslan Zeki Demirci Ortaokulu	0	0	1	10	11
6	Bahçelievler İlkokulu	1	0	2	28	31
7	Fatih İlkokulu	0	0	1	3	4
8	Fatih Ortaokulu	0	0	0	4	4
9	Hüseyin Girgin İlkokulu	0	0	0	6	6
10	Hüseyin Girgin Ortaokulu	1	0	0	2	3
11	Köksal Toptan İlkokulu	0	0	0	15	15
12	Köksal Toptan Ortaokulu	1	0	1	10	12
13	Merkez Cumhuriyet İlkokulu	0	0	1	11	12



14	Merkez Cumhuriyet Ortaokulu	1	0	0	8	9
15	Mithatpaşa Pfizer 50. Yıl İlkokulu	0	0	0	6	6
16	Mithatpaşa Pfizer 50. Yıl Ortaokulu	1	0	1	2	4
17	Toki Yenimahalle İlkokulu	0	0	1	15	16
18	Toki Yenimahalle Ortaokulu	1	0	1	10	12
19	Zafer İlkokulu	0	0	1	4	5
20	Zafer Ortaokulu	1	0	0	4	5
21	Keller İlkokulu	0	0	1	5	6
22	Keller Ortaokulu	1	0	0	6	7
23	Atatürk Anadolu Lisesi	1	1	2	40	44
24	Fener Anadolu Lisesi	1	1	2	37	41
25	Zonguldak Fen Lisesi	1	1	2	27	31
26	Hasan Ali Yücel Lisesi	1	0	1	5	7
27	Karaman Çok Programlı Lisesi	1	0	1	11	13
28	Kız Teknik Ve Meslek Lisesi	1	1	6	55	63
29	Zonguldak Anadolu İmam Hatip Lisesi	1	1	4	48	54
30	Zonguldak Bilim Ve Sanat Merkezi	1	0	2	9	12
31	Zonguldak İ.M.K.B.Anadolu Öğretmen Lisesi	1	1	2	33	37
32	Fatih Halk Eğitim Merkezi Ve Akşam Sanat Okulu	1	0	3	10	14
33	Öğretmenevi Ve Akşam Sanat Okulu	1	0	1	1	3
Toplam Personel		23	6	39	475	543

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde %61.2'sinin (n=229) kadın, %38.8'inin (n=145) erkek olduğu görülmektedir. Mezun olunan okul türüne göre inceleme yapıldığında katılımcıların %4.8'inin (n=18) eğitim enstitüsü, %5.3'ünün (n=20) eğitim yüksek okulu, %59.4'ünün (n=222) eğitim fakültesi, %23'ünün (n=86) fen-edebiyat fakültesi ve %7.5'inin (n=28) diğer okullardan (köy enstitüsü, iktisadi-idari bilimler

fakültesi, iletişim fakültesi, mühendislik-mimarlık fakültesi, ziraat fakültesi, orman fakültesi) mezun oldukları görülmektedir. Mevcut yöneticiyle çalışılan süre değişkenine göre katılımcılar 1-3 yıl, 4-6 yıl, 7-9 yıl, 10 yıl ve üzeri olacak şekilde sınıflandırılmıştır. Katılımcıların %59.1'i (n=221) yöneticisiyle 1-3 yıl, %22.7'si (n=85) yöneticisiyle 4-6 yıl, %5.1'i (n=19) yöneticisiyle 7-9 yıl, %13.1'i (n=49) yöneticisiyle 10 yıl ve üzerinde birlikte çalışmıştır. Katılımcılara ilişkin ayrıntılı bilgilere Tablo 3-2'de yer alan çapraz tablo aracılığıyla ulaşılabilmektedir.

**Tablo 3.2.** Çalışma grubunun demografik özelliklerine ilişkin çapraz tablo

Mevcut Yönetici ile Çalışılan Süre		Mezun Olunan Okul Türü					Diğer	Toplam
		Eğitim Enstitüsü	Eğitim Yüksek Okulu	Eğitim Fakültesi	Fen Edebiyat Fakültesi			
1-3 Yıl	Cinsiyet	Kadın	6	10	85	29	13	143
		Erkek	3	3	45	19	8	78
	Toplam		9	13	130	48	21	221
4-6 Yıl	Cinsiyet	Kadın	5	2	25	10	2	44
		Erkek	1	2	29	7	2	41
	Toplam		6	4	54	17	4	85
7-9 Yıl	Cinsiyet	Kadın	-	1	8	3	-	12
		Erkek	-	-	5	1	1	7
	Toplam		-	1	13	4	1	19
10 Yıl ve Üzeri	Cinsiyet	Kadın	-	1	20	8	1	30
		Erkek	3	1	5	9	1	19
	Toplam		3	2	25	17	2	49
Toplam	Cinsiyet	Kadın	11	14	138	50	16	229
		Erkek	7	6	84	36	12	145
	Toplam		18	20	222	86	28	374

Yaş değişkeni 21-30, 31-40, 41-50, 51 ve üzeri olarak belirlenmiş olup bireylerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik puanlarında bu yaş aralıklarının değişkenlik göstereceği düşünülmüştür. Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımları incelendiğinde %14.4'ünün (n=54) 21-30 yaş aralığında, %34.8'inin (n=130) 31-40 yaş aralığında, %40.9'unun (n=153) 41-50 yaş aralığında ve %9.9'unun (n=37) 51 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımı Tablo 3-3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.3.** Katılımcıların yaşa göre dağılımları

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Yaş	21-30	54	14,4
	31-40	130	34,8
	41-50	153	40,9
	51 ve üzeri	37	9,9
	Toplam	374	100,0

Kıdeme göre katılımcılar dört aralık altında toplanmıştır. Katılımcıların %11.5'i (n=43) 1-5 yıl, %12.8'i (n=48) 6-10 yıl, %22.5'i (n=84) 11-15 yıl, %53.2'si (n=199) 16 yıl ve üzerinde kıdeme sahiptir. Katılımcıların kıdeme göre dağılımları Tablo 3-4'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.4.** Katılımcıların kıdeme göre dağılımları

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Kıdem	1-5 Yıl	43	11,5
	6-10 Yıl	48	12,8
	11-15 Yıl	84	22,5
	16 Yıl ve Üzeri	199	53,2
	Toplam	374	100,0

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında kişisel bilgi formu, “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunun hazırlanması, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin puanlanması ve değerlendirilmesi ile ilgili bilgilere bunun yanı sıra ölçeklerin bu araştırmadaki güvenilirlik kanıtlarına ve örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik kanıtına aşağıda yer verilmiştir.

#### 3.3.1. Kişisel bilgi formu

Öğretmen ve idarecilerin cinsiyet, mezun oldukları okul türü, mesleki kıdem, yaş ve yöneticileri ile kaç yıl çalışmakta olduklarına ait bilgilerini almaya yönelik olarak araştırmacı tarafından kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Bu özelliklerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ölçeklerinden alınacak puanlar üzerinde etkili olabileceği düşünülmüştür.

#### 3.3.2. Örgütsel adalet ölçeği

Araştırmada veri toplama aracı olarak Donovan, Drasgow ve Munson (1998) tarafından geliştirilen ve Wasti (2001) tarafından Türk Kültürüne uyarlanan geçerliği ve güvenilirliği belirlenmiş “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği 18 maddeden oluşmakta olup 3'lü şekilde (evet, kararsızım, hayır) derecelendirilmektedir. Ölçek uyarlama çalışmasında geçerlik ve güvenilirliğe ilişkin kanıt toplamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve iç tutarlık katsayıları hesaplanmıştır. Ölçek amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin uyarlama çalışmasında iç tutarlık katsayıları; ölçeğin tamamı için .93, amirlerle ilişkiler alt boyutu için .93 ve çalışanlarla ilişkiler alt boyutu için .81 olarak bulunmuştur.

Araştırmada (çalışma grubu I'in verileri üzerinde) güvenilirliğe ve geçerliğe ilişkin kanıtlar 1 maddenin (Üstler çalışanları kovmak ya da işten çıkarmakla tehdit ederler) öğretmen ve idareciler için anlamlı olmaması nedeniyle 17 madde üzerinde incelenmiştir.

Güvenirlige ilişkin kanıt toplamak amacıyla 17 madde üzerinde Cronbach Alfa katsayıları (iç tutarlık katsayıları) hesaplanmıştır. Tablo 3-6'da "Örgütsel Adalet Ölçeği"nin tamamına ve alt boyutlarına ait Cronbach Alfa katsayılarına yer verilmektedir.

**Tablo 3.5.** Örgütsel adalet ölçeğine ve her bir faktöre ilişkin iç tutarlık katsayıları

Faktörler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa İç Tutarlık Katsayısı
Amirlerle İlişkiler	13	.89
Çalışanlarla İlişkiler	4	.64
Toplam	17	.89

Güvenirlilik kanıtı belirlemek amacıyla hesaplanan Cronbach Alpha katsayılarının ölçeğin tamamı için .89 olduğu görülmektedir. Amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler alt boyutları için hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla .89 ile .61'dir. Alpar (2014) ise Cronbach Alfa katsayısının .60 ve üzerinde olmasının testin güvenilirliğini göstereceğini belirtmiştir. Bu değerlere göre ölçeğin iç tutarlık katsayılarının yeterli büyüklükte olduğunu belirtmek mümkündür.

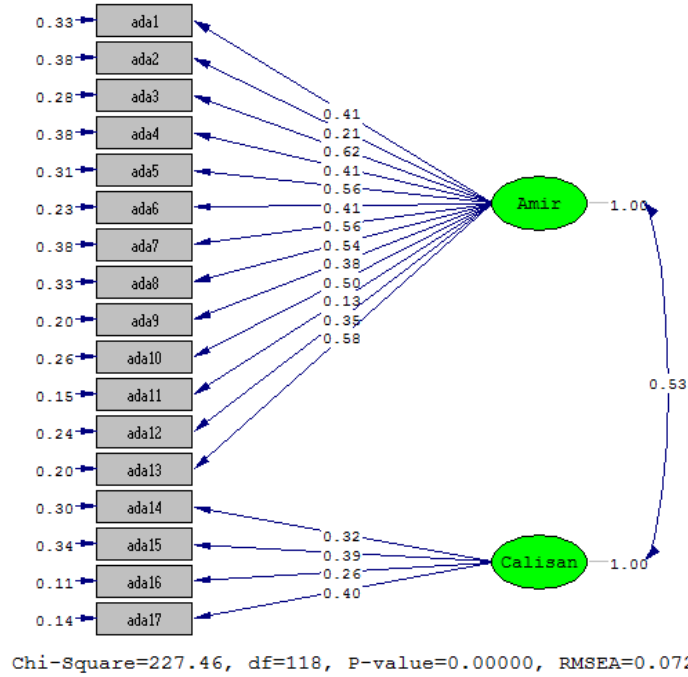
Araştırmada 1 madenin çıkarılması nedeniyle yapı geçerliği kanıtı sağlamak amacıyla çalışma grubu I'in verileri üzerinde doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. 17 madde üzerinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3-6'da özetlenmektedir.

**Tablo 3.6.** Örgütsel adalet ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonucu uyum indekslerine ait değerler

Model	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	GFI	RMSEA	CFI	IFI
İlk model	227.46	118	1.93	0.87	0.072	0.96	0.96

Ölçme modeline ait hata varyansları, faktör yükleri ve faktör korelasyonları .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Alan yazına dayalı olarak iki faktörlü modele yönelik olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonrası  $\chi^2/sd$  değeri  $1.93 < 3.00$  bulunmuştur ve bu değer modelde mükemmel bir uyum olduğunu göstermektedir (Kline, 2011). GFI değeri .87 olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi örneklem büyüklüğünden etkilenmekte olup

kullanılması alanyazında çok fazla önerilmemektedir (Sharma, Mukherjee, Kumar & Dillon, 2005). RMSEA değeri .072 bulunmuştur. RMSEA değerinin  $<.08$  olması iyi uyuma işaret etmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993). CFI ve IFI değerleri sırasıyla .96 ve .96 bulunmuştur. Bu değerlerin .95 üzerinde olması modelin iyi bir uyum gösterdiğine işaret etmektedir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008).



**Şekil 3.1.** Örgütsel adalet ölçeği doğrulayıcı faktör analizi için yol şeması

### 3.3.3. Örgütsel sessizlik ölçeği

Araştırmada veri toplama aracı olarak Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen geçerliği ve güvenilirliği belirlenmiş “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği 18 maddeden oluşmakta olup 5’li likert tipindedir. Katılımcıların maddelere hiç katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), orta düzeyde katılıyorum (3), katılıyorum (4), tamamen katılıyorum (5) şeklinde cevap vermesi planlanmıştır. Ölçek geliştirme çalışmasında iç tutarlık katsayıları hesaplanmış olup açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans oranı %57,16 olarak bulunmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinde belirlenen yapı doğrulanmıştır. Ölçek

geliştirme çalışmasında ölçeğin tamamı için hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı .89 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin 5 alt boyuttan oluşmakta olduğu belirtilmiş ve bu alt boyutlar “yönetici”, “duygu”, “izolasyon”, “okul ortamı” ve “sessizliğin kaynağı” şeklinde isimlendirilmiştir. Ölçek geliştirme çalışmasında alt boyutların Cronbach Alfa katsayıları .74 ile .83 arasında değişmektedir.

Araştırmada (çalışma grubu I’in verileri üzerinde) güvenilirliğe ilişkin kanıt toplamak amacıyla Cronbach Alfa katsayısı (iç tutarlık katsayıları) hesaplanmıştır. Ölçeğin tamamı için hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı .90’dır. Tablo 3-6’da “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”nin tamamına ve alt boyutlarına ait Cronbach Alfa katsayılarına yer verilmektedir.

**Tablo 3.7.** Örgütsel sessizlik ölçeğine ve her bir faktöre ilişkin iç tutarlık katsayıları

Faktörler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa İç Tutarlık Katsayısı
Okul Ortamı	4	.53
Duygu	3	.71
Sessizliğin Kaynağı	5	.70
Yönetici	3	.78
İzolasyon	3	.89
Toplam	18	.90

Güvenirlik kanıtı belirlemek amacıyla hesaplanan Cronbach Alpha katsayılarının ölçeğin tamamı için .90 olduğu görülmektedir. Kline (2011) ve Schmitt (1996) Cronbach Alpha katsayısının .70 üzerinde olmasının yeterli olacağını belirtmektedir. Buna göre hesaplanan iç tutarlık katsayısının yeterli büyüklükte olduğunu belirtmek mümkündür. Alt boyutlar için hesaplanan iç tutarlık katsayıları duygu alt boyutu için .71, sessizliğin kaynağı alt boyutu için .70, yönetici alt boyutu için .78, izolasyon alt boyutu için .89 ve okul ortamı alt boyutu için .53’tür. Duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutları için iç tutarlık katsayılarının yeterli büyüklükte olduğu görülmektedir. Sadece okul ortamı alt boyutu için iç tutarlık katsayısı düşük bulunmuştur. Fakat Alpar (2014) Cronbach Alfa katsayısının tek boyutluluğun sağlandığı koşullarda kullanılması

gerektiğini, aksi takdirde boyut sayısı arttıkça bu değerlerin gerçek güvenirlik değerinden düşük değerler vereceğini belirtmiştir.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Veri toplama sürecinde öncelikle ölçeği geliştiren ve uyarlayan araştırmacılardan izin istenmiştir. Alınan izin doğrultusunda hazırlanan bilgi formu ve ölçekler, katılımcılara araştırmaya katılmanın gönüllülük esasına dayandığı belirtilerek sunulmuştur. Katılımcılardan yanıtlarında gerçek düşüncelerini yansıtılmaları istenmiş olup verilerin bilimsel bir araştırmada kullanılacağı belirtilmiştir. Veriler, tek oturumda elde edilirken iki seferde toplanmıştır. İlk seferde 182 öğretmen ve idareciden ikinci seferde ise 387 öğretmen ve idareciden veri toplanmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Katılımcılardan toplanan veriler SPSS 21.0 ve Lisrel 8.72 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizi sürecinde öncelikle çalışma grubu I'de 3 katılımcının verilerinde kayıp olduğu tespit edilmiş ve bu katılımcılar çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Ardından çalışma grubu I'in verileri üzerinde toplam puanlar üzerinden standartlaştırılmış Z puanları hesaplanarak uç veriler tespit edilmeye çalışılmıştır. Uç veriye sahip 1 katılımcının analizden çıkarılması üzerine örgütsel adalet ölçeğinde doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilerek yapı geçerliği kanıtı elde edilmiştir. İki ölçeğe ait Cronbach Alfa iç tutarlık katsayıları alt boyutlar ve ölçeklerin tamamı için hesaplanmıştır.

Çalışma grubu II'de 5 katılımcının verilerinde kayıp olduğu tespit edilmiş ve bu katılımcılar çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Çalışma grubu II'de yer alan katılımcılardan, toplam puanları standartlaştırılmış Z puanlarına göre uç veri olan 7 katılımcı analizden çıkarılmıştır. Çoklu normallik kanıtı sağlamak amacıyla Mahalonobis uzaklıkları hesaplanmış ve uç veri olan bir katılımcı analiz kapsamı dışında bırakılmıştır.



Çalışma grubu II'deki katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans, yüzde ve çapraz tablo analizleri yapılmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ölçeklerinden alınan puanlar arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı kullanılarak belirlenmiş ardından regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarının örgütsel adaletin demografik değişkenler ile ilişkisi tek yönlü Manova kullanılarak belirlenmiştir.

## IV. BÖLÜM

### 4. Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde araştırmanın bulguları araştırma problemleri çerçevesinde incelenmiştir. Ayrıca bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

#### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Öğretmen ve idarecilerin örgütsel adalet ölçeğinden aldıkları puanlar ile örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki ilişki çarpıklık basıklık katsayıları incelendiğinde normal dağılım şartı sağladığı tespit edildiğinden Pearson korelasyon katsayıları kullanılarak incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 4-1’de özetlenmektedir.

**Tablo 4.1.** Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki

	Okul Ortamı	Duygu	Sessizliğin Kaynağı	Yönetici	İzolasyon
Örgütsel Adalet	.589**	.394**	.368**	.368*	.347**

\*\* :  $p < .01$

Tablo 4-1 incelendiğinde örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarının (okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve izolasyon) arasında orta düzeyde ve .01 düzeyinde, örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutunda .05 düzeyinde anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir.

İşleyici ve Nartgün’ün (2013) Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri araştırması sonunda; öğretmenlerin amirlerle ilişkiler ve okul ortamı alt boyutları arasında orta düzeyde ilişki olduğu tespit

edilmiştir. Örgütsel adaletin toplamı ile örgütsel sessizlik ölçeğinin okul ortamı, sessizliğin kaynağı, yönetici alt boyutları arasında orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, araştırma bulgularımızı destekler niteliktedir. Örgütsel adaletin toplamı ile sessizlik boyutları arasındaki bulgular, araştırma sonuçlarımızla örtüşmektedir.

#### 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Öğretmen ve idarecilerin puanları üzerinde, örgütsel sessizliğin alt boyutları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda ilişki düzeyi .20'nin üzerinde olan değişkenler regresyon denklemine dahil edilerek çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon bağımsız değişkenlerinin örgütsel adalet bağımlı değişkenini yordama düzeyleri forward (değişken ekleme) yöntemi kullanılarak bulunmuştur. Gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4-2'de özetlenmektedir.

**Tablo 4.2.** Örgütsel adaleti yordayan örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin çoklu regresyon analizi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	P	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Change
Sabit (Model 1)	10.723	1.206		.000			
Okul Ortamı	1.537	.109	.589	.000	.347	.346	.347
Sabit (Model 2)	7.851	1.363		.000			
Okul Ortamı	1.369	.114	.525	.000	.377	.374	.030
Yönetici	.443	.105	.184	.000			

Model 1'de okul ortamı değişkeninin örgütsel adaleti yordama düzeyi, Model 2'de okul ortamı ve yönetici değişkenlerinin örgütsel adaleti yordama düzeyi incelenmiştir. Model 1'de regresyon katsayılarının anlamlılık testleri dikkate alındığında okul ortamının örgütsel adaleti anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ( $R=.589$ ,  $R^2=.347$ ,  $p<.001$ ). Örgütsel adalettaki değişimin %35'inin okul ortamından kaynaklandığı belirtilebilir. Model 2'de regresyon katsayılarının anlamlılık testleri dikkate alındığında okul ortamı ve

yönetici değişkenlerinin örgütsel adaleti anlamlı bir şekilde yordadığı ( $R=.614$ ,  $R^2=.377$ ,  $p<.001$ ) ve örgütsel adalettaki değişimin %38'ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 4.2. incelendiğinde, okul ortamının örgütsel adaleti anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Örgütsel adalettaki değişimin %35'inin okul ortamından kaynaklandığı belirtilebilir. Model 2'de regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında; okul ortamı ve yönetici değişkenlerinin örgütsel adaleti anlamlı bir şekilde yordadığı ve örgütsel adalettaki değişimin %38'ini açıkladığı görülmektedir.

İşleyici ve Nartgün'ün (2013) araştırmasında, öğretmenlerin örgütlerine ilişkin adalet algısının “kısmen”, örgütsel sessizlik düzeyleri “orta” düzeyde bulunmuştur. Araştırmada ayrıca; öğretmenlerin amirlerle ilişkiler ve okul ortamı alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişki düzeyi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar da, araştırma bulgularımızla örtüşmektedir.

Çırak, öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğunu tespit ederek, okul müdürlerinin adil davrandığını düşünen öğretmenlerin, en fazla etkileşim adaleti alt boyutunda adaletli bulduklarını tespit etmiştir.

Ertürk'ün (2011), örgütsel adalet ile örgütsel adanmışlık ilişkisini incelediği araştırmada öğretmenlerin örgütsel algılarının yüksek olduğunu bulmuştur.

Akgeyik'in (2014) Anadolu Liselerinde Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları yüksek lisans tezinde; öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel adalet algıları ayrı ayrı incelenmiştir. Araştırmada; yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Örgütsel adaletin tüm boyutlarında, öğretmenlerin okullarındaki örgütsel adalet algılarının, yöneticilere göre daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Kazancı'nın çalışmasında, örgütsel adaletin amirlerle ilişkiler boyutunda ve çalışanlarla ilişkiler boyutunda öğretmenlerin “çoğunlukla” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısının yüksek olduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler alt boyutları arasında da önemli fark olmadığı tespit edilmiştir.

Titrek (2009)'in araştırmasında okullarda çalışanların örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin yöneticilerle ilişkiler ve çalışanlar arası ilişkiler boyutlarının ikisinde de “kısmen” düzeyinde olduğunu tespit etmiştir.

Çelik ise; ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalete ilişkin algılarını incelediğinde; öğretmenlerin adalet algılarının yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ancak yöneticilerin örgütsel adalet algısının öğretmenlerden biraz daha yüksek olduğunu ve bu durumun yöneticilerin okul içerisindeki kendi uygulamalarını adil olarak değerlendirdiklerini tespit etmiştir.

Dündar'ın araştırmasında, resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel adaletin tüm alt boyutlarında ve toplam adaletse “çoğunlukla” düzeyinde olduğunu ortaya koymuştur.

Nartgün ve Vural'ın (2013) araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel sessizliğin alt boyutlarındaki görüşleri okul ortamı alt boyutunda katılmıyorum düzeyinde, sessizliğin kaynağı alt boyutunda kısmen katılıyorum düzeyinde, yönetici boyutunda kısmen katılıyorum düzeyinde, izolasyon alt boyutunda kısmen katılıyorum düzeyinde olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada, örgütsel sessizliğin yöneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklandığı yönünde görüş belirtildiği ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, araştırmada sonuçlarımızla örtüşmektedir. Okul ortamı ve yöneticilerin sessizliğin oluşumunda etkili oldukları ortaya çıkmıştır

Daşçı'nın (2014) araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının en yüksek olduğu alt boyut yönetici boyutudur. Daha sonra sırayla duygu, okul ortamı, izolasyon, sessizliğin kaynağı gelmektedir. Araştırmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışının orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Eğitim alanı dışında konu ile ilgili araştırmalara baktığımızda Taşkiran'ın (2010) İstanbul'da yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yaptığı araştırma dikkat çekmektedir. Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma isimli çalışma; adalet ve sessizlik ilişkisini incelediği için çalışmamızla ilgilidir. Taşkiran, sessizliği bireysel sessizlik ve ilişkisel sessizlik olarak iki alt boyutta ele almıştır. Araştırmada, çalışanların genel anlamda örgütsel sessizlik için kararsız bir tutum ortaya koyduğu görülmüştür. Çalışanların bireysel sessizlikten daha çok, görev yaptığı örgüt ve kendi çevresindekilerle ilgili, ilişkilerini korumaya yönelik ilişkisel sessizlik tutumunda bulunduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet değişkenine ilişkin çalışanların algıları yüksek düzeyde bulunmuştur. Ancak çalışanlar için uygulamaya ilişkin adalet algısı, dağıtım adaleti algısından yüksek çıkmıştır. Araştırma sonunda, örgütsel

adalet ile örgütsel sessizlik genel puan ortalamasında orta düzeyde pozitif yönlü, bireysel sessizlik ile düşük düzeyde pozitif yönlü, ilişkisel sessizlik ile orta düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Taşkıran; “Bireysel sessizlik ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında pozitif ancak düşük bir ilişki söz konusu iken, ilişkisel sessizlik ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır.” Şeklinde belirtmiştir.

#### 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Cinsiyetin, öğretmen ve idarecilerin örgütsel sessizlik ölçeği ve örgütsel adalet ölçeğinden aldıkları puanlar üzerindeki etkisi tek yönlü Manova kullanılarak araştırılmıştır. Sonuçlar Tablo 4-3’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.3.** Cinsiyete göre örgütsel sessizliğin alt boyutları ve örgütsel adaletle ilişkin tek yönlü Manova

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s	sd	F	p	Kısmi $\eta^2$
Örgütsel Adalet	Kadın	229	27.541	7.589	1-372	.404	.170	.005
	Erkek	145	26.455	7.201				
Okul Ortamı	Kadın	229	10.817	2.796	1-372	1.643	.208	.004
	Erkek	145	10.434	2.946				
Duygu	Kadın	229	10.546	2.916	1-372	3.668	.487	.001
	Erkek	145	10.752	2.575				
Sessizliğin Kaynağı	Kadın	229	14.598	4.245	1-372	.149	.377	.002
	Erkek	145	14.207	4.046				
Yönetici	Kadın	229	10.681	3.112	1-372	.116	.279	.003
	Erkek	145	10.324	3.084				
İzolasyon	Kadın	229	9.777	3.148	1-372	.242	.144	.006
	Erkek	145	9.290	3.125				

Test öncesi tek değişkenli normallik çarpıklık ve basıklık katsayılarıyla, çok değişkenli normallik Mahalonobis uzaklığıyla incelenmiş ve verilerin her iki durumda da normal dağıldığı görülmüştür. Analiz sonucunda varyans-kovaryans matrislerinin eşitliliği testi (Box testi) kovaryans matrisleri arasında anlamlı fark olmadığını göstermiştir ( $p=.423>.05$ ). Levene testi sonuçları örgütsel adalet ( $p=.525>.05$ ), okul ortamı ( $p=.201>.05$ ), duygu ( $p=.056>.05$ ), sessizliğin kaynağı ( $p=.700>.05$ ), yönetici ( $p=.733>.05$ ) ve izolasyon ( $p=.623>.05$ ) değişkenleri için hata varyanslarının eşit kabul edilebileceğini göstermiştir. Çalışma grubunda yer alan katılımcıların cinsiyete göre dengeli dağılmaması nedeniyle anlamlılık testleri yerine kısmi etki büyüklükleri yorumlanmıştır. Tek yönlü çok değişkenli varyans analizi (tek yönlü Manova) sonucunda cinsiyetin örgütsel sessizliğin alt boyutlarından ve örgütsel adaletten elde edilen birleşik bağımlı değişken üzerinde düşük düzeyde [ $F_{(6-367)}=1.428$ ,  $p>.05$ , Wilks' Lambda=.977, kısmi  $\eta^2=.023$ ] etki büyüklüğüne sahip olduğu bulunmuştur (Green ve Salkind, 2004). Örgütsel sessizliğin alt boyutları ve örgütsel adalet değişkeninin her biri üzerinde ise cinsiyetin etki büyüklüğü oldukça düşük bulunmuştur.

Kürşat Yılmaz (2010), Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları isimli araştırmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkeninden etkilenmediğini tespit etmiştir.

Cömert ve arkadaşları (2008) ve Tan (2006)'ın yaptıkları araştırmalarda da cinsiyetin örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi olmadığı saptanmıştır.

Polat'ın (2007), ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile ilgili araştırmasında cinsiyet değişkenine göre örgütsel adaletle ilgili görüşlerin farklılık gösterdiğini bulmuştur. Polat'ın (2007), erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha fazla yöneticilerinin adil davrandığını düşündüklerini belirtmiştir.

Baş ve Şentürk, (2011), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları çalışmasında; ilköğretim okullarında çalışanların örgütsel adalet düzeyine ilişkin görüşlerinin hem “yöneticilerle ilişkiler”, hem de “çalışanlarla ilişkiler” boyutunda “çoğu zaman” olduğunu tespit etmiştir. Öğretmenlerin okullardaki örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık yaratmadığını belirtmişlerdir. Bu bulgular çalışmamızın bulgularını destekler niteliktedir.

Kazancı (2011;82-83) ilköğretim okullarındaki yöneticilerin örgütsel adalet düzeylerine ilişkin tezinde cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşlerinde okul

yöneticilerinin örgütsel adalet becerisi, çalışanlar arası örgütsel adalet becerileri ve toplam örgütsel adalet becerileri arasında anlamlı fark olmadığını tespit etmiştir.

İşcan ve Naktiyok (2004)' ta yaptıkları araştırmalarda cinsiyet değişkeninin örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olmadığını savunmuştur. Bu da araştırmayı destekler niteliktedir.

Polat Ve Celep (2008) ise cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel adalet algısı üzerinde farklılık gösterdiğini bulmuştur. Polat ve Celep'e (2008) göre; erkek öğretmenler ( $x=3,72$ ), kadın öğretmenlere ( $x= 3,61$ ) göre yöneticilerin daha fazla adil davrandığını düşünmektedir.

#### 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Kıdemin, öğretmen ve idarecilerin örgütsel sessizlik ölçeği ve örgütsel adalet ölçeğinden aldıkları puanlar üzerindeki etkisi tek yönlü Manova kullanılarak araştırılmıştır. Sonuçlar Tablo 4-4'de gösterilmektedir.



**Tablo 4.4.** Kıdeme göre örgütsel sessizliğin alt boyutları ve örgütsel adalete ilişkin tek yönlü Manova

Bağımlı Değişken	Kıdem	n	$\bar{X}$	s	sd	F	p	Kısmi $\eta^2$
Örgütsel Adalet	1 - 5	43	26.023	7.742	3-370	1.074	.354	.009
	6 - 10	48	28.271	8.126				
	11 - 15	84	27.833	7.732				
	16 -	199	26.779	7.146				
Okul Ortamı	1 - 5	43	10.372	2.526	3-370	.983	.897	.002
	6 - 10	48	10.812	3.085				
	11 - 15	84	10.679	2.888				
	16 -	199	10.694	2.871				
Duygu	1 - 5	43	10.698	2.550	3-370	.278	.492	.006
	6 - 10	48	10.604	2.789				
	11 - 15	84	11.012	2.713				
	16 -	199	10.452	2.869				
Sessizliğin Kaynağı	1 - 5	43	15.302	3.549	3-370	.635	.416	.008
	6 - 10	48	14.104	3.975				
	11 - 15	84	14.679	4.257				
	16 -	199	14.246	4.296				
Yönetici	1 - 5	43	10.628	3.032	3-370	.136	.904	.002
	6 - 10	48	10.729	3.187				
	11 - 15	84	10.655	3.194				
	16 -	199	10.432	3.076				
İzolasyon	1 - 5	43	9.233	2.759	3-370	2.240	.269	.011
	6 - 10	48	9.333	3.027				
	11 - 15	84	10.167	3.340				
	16 -	199	9.482	3.156				

Test öncesi tek değişkenli normallik çarpıklık ve basıklık katsayılarıyla, çok değişkenli normallik Mahalonobis uzaklığıyla incelenmiş ve verilerin her iki durumda da normal dağıldığı görülmüştür. Analiz sonucunda varyans-kovaryans matrislerinin eşitliliği testi (Box testi) kovaryans matrisleri arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir ( $p=.058>.05$ ). Levene testi sonuçları örgütsel adalet ( $p=.360>.05$ ), okul ortamı ( $p=.401>.05$ ), duygu ( $p=.841>.05$ ), sessizliğin kaynağı ( $p=.593>.05$ ), yönetici ( $p=.938>.05$ ) ve izolasyon ( $p=.083>.05$ ) değişkenleri için hata varyanslarının eşit kabul edilebileceğini göstermiştir. Çalışma grubunda yer alan katılımcıların kıdeme göre dengeli dağılmaması nedeniyle anlamlılık testleri yerine kısmi etki büyüklükleri yorumlanmıştır. Tek yönlü çok değişkenli varyans analizi (tek yönlü Manova) sonucunda kıdemin örgütsel sessizliğin alt boyutlarından ve örgütsel adaletten elde edilen birleşik bağımlı değişken üzerinde düşük düzeyde [ $F_{(18-1033)}=1.060$ ,  $p>.05$ , Wilks' Lambda=.950, kısmi  $\eta^2=.017$ ] etki büyüklüğüne sahip olduğu bulunmuştur (Green ve Salkind, 2004). Örgütsel adalet, okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici değişkenleri için kıdemin etki büyüklüğü oldukça düşüktür. İzolasyon değişkeni için ise kıdemin etki büyüklüğü düşüktür açıklaması yapılabilir.

Nartgün ve Vural (2013) araştırmalarında, örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları (duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon) arasında mesleki kıdem farklılığı açısından belirgin bir görüş farklılığı bulunmamıştır. Bu da araştırma sonuçlarımız ile paralellik göstermektedir. Bu durumda, öğretmenin mesleki kıdemi ne olursa olsun örgüt içinde her bireyin yaşadığı sorunlar karşısında sessiz kalma davranışı gösterebileceğini söyleyebiliriz.

Kahveci ve Demirtaş (2013)'in araştırması sonucunda da; örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam boyutlarında kıdeme göre öğretmen algılarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Ruçlar'ın öğretim elemanları üzerinde yaptığı araştırma sonunda ise öğretim elemanlarının çalıştıkları yıllara göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ni tecrübe eksikliği alt boyutu puanları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Tecrübe eksikliği alt boyutunda "1 – 5 yıl" görev yapan öğretmenlerin en yüksek örgütsel sessizlik algısına sahip olduğu, "21 yıl ve üstü" görev yapan çalışanların en düşük örgütsel sessizlik algısına sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Kolay (2012), Endüstri Meslek Liseleri'nde görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı tez çalışmasında; öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları ile hizmet süresinin arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmiştir. Bu bulgular, araştırma sonuçlarımızı desteklemektedir.

Alparslan (2010), M. A. Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde yaptığı tez çalışmasında; akademik personelin kurumdaki çalışma süresinin, sessizlik davranışı gösterme eğilimi farklılık göstermektedir. Kurumda henüz yeni çalışmaya başlayan personelin, kıdemli personele göre sessizlik davranışı gösterme eğilimine daha yatkın olduğu sonucuna varmıştır. Ancak bu durum “ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı eğilimi” için söz konusudur. Araştırmada; kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı eğilimi ile ilgisizliğe dayalı sessizlik davranışı eğiliminde ise; akademik personelin kurumda çalışma sürelerine göre herhangi bir farklılık bulunmamıştır.

Baş ve Şentürk (2011) ; ilköğretim okulu öğretmenlerinin üzerinde yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının mesleki kıdem değişkeni açısından yöneticilerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler alt boyutlarında farklılaşmadığını belirtmişlerdir.

Açıkgöz (2009), araştırmasın sonunda mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin yöneticilerinin örgütsel adaleti uygulamaya yönelik görüşlerinde adaletin hiçbir boyutunda anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Açıkgöz'e göre; “Ancak değişkenler arasındaki ortalamaya bakıldığında kıdemi yüksek olan öğretmenlerin kıdemi düşük olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin dağıtım adaletini daha fazla uyguladıklarını algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum kıdem arttıkça ödüllerin ve okulun kaynaklarının daha fazla adil kullanıldığı şeklinde yorumlanabilir.”

Pınar (2007), araştırmasında kıdem arttıkça örgütsel adalet algılarının arttığını bulmuştur. Yalnızca kıdem süresi 1 yıldan az olan bireylerin 1 – 4 yıl olanlara göre kişiler arası adalet algısının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Pınar bu durumu, yeni işe başlayan bireylerin amirleriyle fazla iletişim kurmamış olmalarından kaynaklanabileceği şeklinde yorumlamıştır.

Tan (2006)'ın Elazığ'da ilköğretim okullarındaki öğretmenlerle yaptığı tez çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel adaletle ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla uyguladığı 30 soruluk ankette kıdem değişkeninin çoğunlukla, öğretmenlerin adalet algıları üzerinde farklılık yaratmadığını tespit etmiştir. Ancak araştırma sonunda kıdem

değişkenine göre, daha az kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel adaleti daha fazla önemseydiğini ortaya koymuştur.

İmamoğlu (2011) araştırmasında öğretmenlerin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında kıdeme göre örgütsel adalet algılarının farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Bu bulgular da, araştırma sonunda elde ettiğimiz bulguları destekler niteliktedir.

Çapraz'ın (2009), ortaöğretim öğretmenleri üzerinde yürüttüğü araştırma sonunda da; öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Kazancı'nın (2011) araştırmasında ise; öğretmenlerin hizmet süreleri ile, yöneticilerle ilişkiler alt boyutunda örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunduğunu tespit etmiştir. Kazancı (2011), mesleki kıdem grupları incelendiğinde; 6 – 10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin yöneticileri; 11 – 15 yıl, 16 – 20 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlere göre daha adil algıladıklarını belirtmiştir. Aynı çalışmada, öğretmenlerin hizmet süreleri ile çalışanlarla ilişkilerin adalet algısı arasında anlamlı fark olmadığını tespit etmiştir. Kazancı; yöneticilerle ilişkiler alt boyutunda adalet becerisi algısında farklılık olmasına rağmen, çalışanlarla ilişkiler alt boyutunda örgütsel adalet algısının anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmiştir. Öğretmenlerin toplam adalet algısı ile kıdem değişkeni arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmiştir. Kazancı'nın araştırması sonunda elde ettiği bulgular, amirlerle ilişkiler ve toplam adalet algısı incelendiğinde bu araştırma bulguları ile farklılık göstermektedir.

Akgeyik (2014), tarafından Diyarbakır ilindeki öğretmenler üzerinde yürüttüğü araştırma sonunda; öğretmenlerin kıdem değişkeni ile örgütsel adalet algıları arasında dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarına ilişkin anlamlı bir fark saptanmazken; işlemsel adalet algıları arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Akgeyik (2014); mesleki kıdemleri düşük olan öğretmenlerin işlemsel adaletle yönelik algılarının daha olumlu olduğunu belirtmiştir. Bu durumun sebebinin; "...kıdem durumu düşük olan öğretmenlerin yüksek olan öğretmenlere göre yöneticilerinin uyguladığı prosedürleri değerlendirmek adına daha az yaşantıya sahip olması ve bu sebeple daha az adaletsiz uygulamalara maruz kalması sonucunda örgütsel adaletle ilişkin duyarlılığının ve hassasiyetinin kıdemi yüksek olan öğretmenlere göre daha az olmasıdır." şeklinde ifade etmiştir. Akgeyik ve Kazancı'nın araştırma bulgularının araştırmamızla farklılık gösterdiği görülmektedir.

Kılıç (2013), Elazığ'da lise öğretmenleriyle yaptığı araştırma sonunda da; örgütsel adalet alt boyutlarından işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin kıdeme göre farklılık göstermemesine rağmen, dağıtımsal adaletin kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmada, örgütsel adalet alt boyut algılama düzeylerinin kıdeme dayalı olarak arttığı tespit edilmiştir. Kılıç, bu durumu çalışanların zamanla çalışma ortamına ve iş arkadaşlarına uyum sağlamasına bağlı olarak yorumlamıştır.

#### 4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Mezun olunan okul türünün öğretmen ve idarecilerin örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ölçeğinden aldıkları puanlar üzerindeki etkisi tek yönlü Manova kullanılarak araştırılmıştır. Sonuçlar Tablo 4-5'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.5.** Mezun olunan okul türüne göre örgütsel sessizliğin alt boyutları ve örgütsel adalete ilişkin tek yönlü Manova

Bağımlı Değişken	Mezun Olunan Okul	n	$\bar{X}$	s	sd	F	p	Kısmi $\eta^2$
Örgütsel Adalet	Eğitim Ens.	18	24.333	6.945				
	Eğitim Y. O.	20	25.850	6.800				
	Eğitim Fakültesi	222	27.644	7.461	4-369	2.049	.087	.022
	Fen-Edebiyat	86	27.523	7.666				
	Diğer	28	24.429	7.450				
Okul Ortamı	Eğitim Ens.	18	9.444	2.749				
	Eğitim Y. O.	20	10.100	3.275				
	Eğitim Fakültesi	222	10.824	2.769	4-369	2.006	.093	.021
	Fen-Edebiyat	86	10.930	2.811				
	Diğer	28	9.821	3.232				
Duygu	Eğitim Ens.	18	9.111	2.494				
	Eğitim Y. O.	20	10.600	3.378				
	Eğitim Fakültesi	222	10.752	2.784	4-369	2.240	.064	.024
	Fen-Edebiyat	86	10.884	2.737				
	Diğer	28	9.821	2.405				
Sessizliğin Kaynağı	Eğitim Ens.	18	12.722	3.357				
	Eğitim Y. O.	20	14.800	5.415				
	Eğitim Fakültesi	222	14.739	4.159	4-369	1.710	.147	.018
	Fen-Edebiyat	86	14.372	4.223				
	Diğer	28	13.214	3.190				
Yönetici	Eğitim Ens.	18	9.167	3.536				
	Eğitim Y. O.	20	10.000	3.920				
	Eğitim Fakültesi	222	10.883	2.968	4-369	2.258	.062	.024
	Fen-Edebiyat	86	10.326	3.081				

	Diğer	28	9.786	3.011				
	Eğitim Ens.	18	8.611	2.993				
	Eğitim Y. O.	20	9.350	3.392				
İzolasyon	Eğitim Fakültesi	222	9.680	3.223	4-369	.519	.722	.006
	Fen-Edebiyat	86	9.640	3.087				
	Diğer	28	9.500	2.646				

Test öncesi tek değişkenli normallik çarpıklık ve basıklık katsayılarıyla, çok değişkenli normallik Mahalonobis uzaklığıyla incelenmiş ve verilerin her iki durumda da normal dağıldığı görülmüştür. Analiz sonucunda varyans-kovaryans matrislerinin eşitliliği testi (Box testi) kovaryans matrisleri arasında anlamlı fark olmadığını göstermiştir ( $p=.207>.05$ ). Levene testi sonuçları örgütsel adalet ( $p=.860>.05$ ), okul ortamı ( $p=.865>.05$ ), duygu ( $p=.696>.05$ ), sessizliğin kaynağı ( $p=.061>.05$ ), yönetici ( $p=.167>.05$ ) ve izolasyon ( $p=.796>.05$ ) değişkenleri için hata varyanslarının eşit kabul edilebileceğini göstermiştir. Çalışma grubunda yer alan katılımcıların mezun olunan okul türüne göre dengeli dağılmaması nedeniyle anlamlılık testleri yerine kısmi etki büyüklükleri yorumlanmıştır. Tek yönlü çok değişkenli varyans analizi (tek yönlü Manova) sonucunda mezun olunan okul türünün örgütsel sessizliğin alt boyutlarından ve örgütsel adaletten elde edilen birleşik bağımlı değişken üzerinde düşük düzeyde [ $F_{(24-1271)}=1.023$ ,  $p>.05$ , Wilks' Lambda=.935, kısmi  $\eta^2=.017$ ] etki büyüklüğüne sahip olduğu bulunmuştur (Green ve Salkind, 2004). Örgütsel adalet, okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici değişkenleri için mezun olunan okul türünün etki büyüklüğü düşüktür. İzolasyon değişkeni için ise mezun olunan okul türünün etki büyüklüğü oldukça düşüktür.

Kolay (2012), endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı araştırma sonunda mezun olunan okul türüne göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini bulmuştur.

Yanık'ın (2012) yaptığı araştırmaya göre; öğretmenlerin sessizliğin alt boyutlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir.

Afşar'ın sağlık kurumlarında yaptığı araştırmanın sonucunda; Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutları ile çalışanların eğitim düzeyleri arasındaki ilişki de incelenmiştir. Çalışanların, üste güvensizlik ve eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir

ilişki bulunmuştur. Doktora ve üzeri eğitime sahip çalışanların üste güvensizlik alt boyutuna katılımının daha yüksek olduğunu saptamıştır. Engelleyici ortam ve bilgi eksikliği alt boyutlarının, eğitim düzeyi ile anlamlı bir bağlantı bulmuştur. Pozisyon kaybı alt boyutunda ise çalışanların eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Kutlay (2012)'in Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz – Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi isimli tez çalışmasında; örgütsel sessizlik alt boyutları ile lisans – lisansüstü – doktora eğitimi mezunu araştırma görevlilerinin grup ortamları arasında anlamsal farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Baş ve Şentürk (2011)'e göre; ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ölçeğinin çalışanlarla ilişkiler alt boyutunda, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark olduğunu bulmuştur. Yüksekokul mezunu öğretmenlerin “çalışanlar arası ilişkiler” boyutunda örgütsel adalet algılarının lisansüstü öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yöneticilerle ilişkiler boyutunda ise eğitim durumunun anlamlı fark oluşturmadığını bulmuşlardır.

Akgeyik (2014)'in Diyarbakır'da Anadolu Liselerinde Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları isimli tez çalışmasında da öğrenim durumu değişkeni dikkate alınarak analizler yapılmıştır. Araştırmada; öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre örgütsel adaletin tüm alt boyutlarında örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Akgeyik; öğretmenlerin örgütsel adalet boyutlarına ilişkin lisans mezunu ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin benzer algıya sahip olduğunu ifade etmiştir.

Kazancı (2010), öğretmenlerin eğitim durumlarının, yöneticilerle ilişkiler ve çalışanlar arası ilişkiler boyutlarında örgütsel adalet algısı arasında anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir. Aynı şekilde, öğretmenlerin eğitim durumlarının toplam örgütsel adalet algısı üzerinde de anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Bu bulgular, araştırmamızın mesleki kıdem değişkeni ile paralellik göstermektedir. Araştırma sonuçlarımızı destekler niteliktedir.

Çetin'in (2013), doktora tezi çalışmasında öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti ve düzeltici adalet türlerine olan algıları ile öğrenim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir. Çetin (2013) aynı araştırmada, yöneticilerin örgütsel adaletin tüm alt



boyutlarındaki örgütsel adalet algıları ile öğrenim durumu değişkeninin anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir.

Kılıç (2013), Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki isimli yüksek lisans tez çalışmasında, eğitim düzeyi değişkeninin örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık oluşturmadığını tespit etmiştir.

Çelik'in (2011) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki konulu yüksek lisans tezinde; ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarını ile öğrenim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmiştir.

Ruçlar'ın (2013); Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Sakarya Üniversitesi Örneği isimli yüksek lisans tez çalışmasında da; eğitim durumu değişkeni üzerinde durulmuştur. Araştırma sonunda, eğitim durumu yüksek lisans ve doktora olan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin tüm alt boyutlarında anlamlı farklılık oluşturmadığı belirtilmiştir.

#### 4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yaş değişkeninin öğretmen ve idarecilerin örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ölçeğinden aldıkları puanlar üzerindeki etkisi tek yönlü Manova kullanılarak araştırılmıştır. Sonuçlar Tablo 4-6'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.6.** Yaşa göre örgütsel sessizliğin alt boyutları ve örgütsel adalete ilişkin tek yönlü Manova

Bağımlı Değişken	Yaş	n	$\bar{X}$	s	sd	F	p	Kısmi $\eta^2$
Örgütsel Adalet	21 - 30	54	26.204	6.940	3-370	.470	.704	.004
	31 - 40	130	27.592	8.049				
	41 - 50	153	27.124	7.222				
	51 -	37	26.784	7.044				
Okul Ortamı	21 - 30	54	10.370	2.666	3-370	1.455	.227	.012
	31 - 40	130	10.900	2.991				
	41 - 50	153	10.765	2.790				
	51 -	37	9.892	2.865				
Duygu	21 - 30	54	10.648	2.714	3-370	.881	.451	.007
	31 - 40	130	10.854	2.630				
	41 - 50	153	10.569	2.839				
	51 -	37	10.027	3.201				
Sessizliğin Kaynağı	21 - 30	54	14.630	3.867	3-370	2.048	.107	.016
	31 - 40	130	14.815	4.165				
	41 - 50	153	14.438	4.163				
	51 -	37	12.919	4.443				
Yönetici	21 - 30	54	11.000	2.959	3-370	.734	.532	.006
	31 - 40	130	10.523	3.101				
	41 - 50	153	10.523	3.129				
	51 -	37	10.027	3.227				
İzolasyon	21 - 30	54	9.352	2.721	3-370	1.359	.255	.011
	31 - 40	130	9.885	3.350				
	41 - 50	153	9.621	3.110				
	51 -	37	8.757	3.059				

Test öncesi tek değişkenli normallik çarpıklık ve basıklık katsayılarıyla, çok değişkenli normallik Mahalonobis uzaklığıyla incelenmiş ve verilerin her iki durumda da normal dağıldığı görülmüştür. Analiz sonucunda varyans-kovaryans matrislerinin eşitliliği testi (Box testi) kovaryans matrisleri arasında anlamlı fark olmadığını göstermiştir ( $p=.288>.05$ ). Levene testi sonuçları örgütsel adalet ( $p=.152>.05$ ), okul ortamı ( $p=.508>.05$ ), duygu ( $p=.552>.05$ ), sessizliğin kaynağı ( $p=.863>.05$ ), yönetici ( $p=.866>.05$ ) ve izolasyon ( $p=.127>.05$ ) değişkenleri için hata varyanslarının eşit kabul edilebileceğini göstermiştir. Çalışma grubunda yer alan katılımcıların yaşa göre dengeli dağılmaması nedeniyle anlamlılık testleri yerine kısmi etki büyüklükleri yorumlanmıştır. Tek yönlü çok değişkenli varyans analizi (tek yönlü Manova) sonucunda yaşın örgütsel sessizliğin alt boyutlarından ve örgütsel adaletten elde edilen birleşik bağımlı değişken üzerinde düşük düzeyde [ $F_{(18-1033)}=.849, p>.05, \text{Wilks' Lambda}=.959, \text{kısmi } \eta^2=.014$ ] etki büyüklüğüne sahip olduğu bulunmuştur (Green ve Salkind, 2004). Örgütsel adalet, duygu ve yönetici değişkenleri için yaşın etki büyüklüğü oldukça düşüktür. Okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon değişkenleri için ise yaşın etki büyüklüğü düşüktür.

Kahveci (2010)'nin araştırmasında, örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetici, öğretmen ve ortam faktörlerine göre, yaş değişkeninin örgütsel sessizlik algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını tespit etmiştir.

Alparslan'ın (2010) akademik personellerle yaptığı araştırmanın sonunda da yaş değişkenine göre katılımcıların ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı eğilimi farklılık göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre; 35 yaş ve üzeri akademik personel, 20 – 25 yaş arası akademik personele göre ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı göstermeye daha yatkındır. Bununla birlikte, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı eğilimi ile ilişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışı eğilimlerinin yaş değişkenine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yanık'ın (2012) araştırması sonunda yaş değişkeninin örgütsel sessizliğin alt boyutlarından savunmacı sessizlik, pro-sosyal sessizlik ve uysal sessizlik puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmadığını tespit etmiştir.

Taşkıran'ın (2010) Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü doktora tezinde de yaş değişkenine göre inceleme yapılmıştır. Araştırmada yaş değişkeninin bireysel ve ilişkisel sessizlik boyutlarıyla ters yönlü bir

etkileşimi olduğu tespit edilmiştir. Aynı durum örgütsel adalet alt boyutları için de söz konusudur. Dağıtım adaleti ve uygulamaya ilişkin adaletin yaş değişkeni ile ters yönlü bir etkileşimi olduğunu belirtmiştir. Taşkıran'a göre; "Yaş değişkenini ters yönlü olarak en güçlü etkileyen ilişkisel sessizlik olmuştur. Çalışanların yaşları arttıkça, ilişkisel sessizlik tutumları artmıştır."

Ruçlar'ın (2013) öğretim elemanları ile yaptığı araştırması sonunda yaşlara göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yaşları 21 – 30 ile 31 – 35 olan öğretim elemanlarının İşle İlgili Konular ve Tecrübe Eksikliği alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Yaşları 21 – 30 ile 41 ve üzeri öğretim elemanlarının Tecrübe Eksikliği alt boyutunda, yaşları 31 – 35 ile 36 – 40 olan katılımcıların İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Afşar'ın (2013) sağlık kurumları alanında yaptığı örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisini inceleyen yüksek lisans tezinde de örgütsel sessizlik alt boyutlarının yaş değişkenine göre incelemesi yapılmıştır. Araştırmada, çalışanların yaş grupları ile üste güvensizlik, engelleyici ortam ve pozisyon kaybı alt boyutları arasında anlamlı bir bağlantı bulunmamıştır. Ancak, yaş değişkenine göre, bilgi eksikliği alt boyutu arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Yaş grupları arasında bilgi eksikliği bakımından farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

Kutlay'ın (2012) çalışmasında, örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Yaşları 30'dan küçük olan araştırma görevlilerinin korunma, koruma ve kabullenme puanları, 31 – 40 yaş arası araştırma görevlilerinden yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kutlay'ın çalışması sonunda; araştırma görevlilerinin yaşlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinin farklılaştığını ve 30 yaş altı araştırma görevlilerinin 31 – 40 yaş arasındakilerden sessizlik düzeylerinin daha fazla olduğunu tespit etmiştir.

Kürşat Yılmaz (2010)'ın Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları isimli araştırması sonunda; öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yaş değişkenine göre farklılık gösterdiğini belirtmiştir. 21 – 30 yaş arası öğretmenlerin örgütsel adalet algıları 31 – 40 yaş arası ve 41 yaş ve üstünde olanların algılarına göre daha olumlu bulunmuştur. Yılmaz, öğretmenlerin yaşları düştükçe örgütsel adalet algılarının daha olumlu olduğu sonucuna varmıştır.

Ertürk'ün (2011) araştırmasında ise; öğretmenlerin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları, yaşlarına göre farklılık göstermektedir. 21 – 25 yaş aralığındaki öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı, diğer yaş gruplarındaki öğretmenlerden anlamlı olarak daha yüksek çıkmıştır. Ertürk bu durumun, 21 – 25 yaş aralığındaki öğretmenlerin kıdem ve deneyimlerinin az olmasıyla ilgili olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin yaşanmışlıklarının az olmasının ve genç yaştaki öğretmenlerin ailevi sorumluluklarına göre iş yaşamından maddi beklentilerinin daha düşük olabileceğini belirtmiştir.

İmamoğlu'nun araştırmasında yaş değişkenine göre öğretmenlerin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının farklılık göstermediği sonucunu elde etmiştir. İlgili araştırmadaki bulgular bu araştırmayı destekler niteliktedir.

Kara'nın (2011) Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları isimli yüksek lisans tez çalışmasında; öğretmenlerin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algılarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarımızla paralellik göstermektedir bu durum.

Kazancı'nın (2010) yaptığı araştırma sonunda; öğretmenlerin yaşları ile yöneticilerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler alt boyutları ve toplam örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Çelik yaptığı araştırmada yöneticileri ve öğretmenleri ayrı ayrı ele alarak örgütsel adalet alt boyutlarının yaşa göre incelemesini yapmıştır. İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yaşlarına göre; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları üzerinde anlamlı farklılık bulunmadığını belirtmiştir. Bu sonuçlar; yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yaşlara göre, yöneticiler açısından farklılık oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Ancak; öğretmen görüşleri dikkate alındığında; araştırma bulgularımızı destekler nitelikte sonuçlar olduğu ortaya çıkmaktadır.

Aykut'un (2007) araştırmasına göre; öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmadığını tespit etmiştir.

Günce'nin (2013) , Şanlıurfa il merkezinde görev yapan öğretmenler ile yaptığı İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi isimli yüksek lisans

tezinde; yaş değişkenine göre öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarındaki örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık bulunmadığını tespit etmiştir.

Çırak'ın (2013), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı isimli yüksek lisans araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel adalet algısının yaşlarına göre farklılık olduğunu tespit etmiştir. Çırak; (25 – 28) yaş aralığındaki en genç yaş grubundaki öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin orta düzeyde, diğer yaş gruplarının ise yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Yaş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında anlamlı farklılık oluşturduğunu belirtmiştir. Bu sonuçlar, araştırma sonuçlarımızla örtüşmemektedir.

Dündar (2011) ise resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenleri ile yaptığı araştırmasında; öğretmenlerin yaş değişkenine göre; örgütsel adalet toplam ve alt boyutlarına ilişkin algılarının anlamlı farklılık göstermediğini belirtmiştir.

#### 4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Mevcut yönetici ile çalışılan süre değişkeninin öğretmen ve idarecilerin örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ölçeğinden aldıkları puanlar üzerindeki etkisi tek yönlü Manova kullanılarak araştırılmıştır. Sonuçlar Tablo 4-7'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.7.** Mevcut yönetici ile çalışılan süreye göre örgütsel sessizliğin alt boyutları ve örgütsel adalete ilişkin tek yönlü Manova

Bağımlı Değişken	Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	s	sd	F	p	Kısmi $\eta^2$
Örgütsel Adalet	1 - 3	221	26.634	7.439	3-370	1.700	.166	.014
	4 - 6	85	27.024	7.353				
	7 - 9	19	27.737	6.118				
	10 -	49	29.245	7.450				
Okul Ortamı	1 - 3	221	10.529	2.929	3-370	.524	.666	.004
	4 - 6	85	10.859	2.731				
	7 - 9	19	10.579	2.293				
	10 -	49	11.000	2.972				
Duygu	1 - 3	221	10.652	2.551	3-370	.109	.955	.001
	4 - 6	85	10.635	2.935				
	7 - 9	19	10.790	3.720				
	10 -	49	10.429	3.195				
Sessizliğin Kaynağı	1 - 3	221	14.615	4.030	3-370	2.093	.101	.017
	4 - 6	85	13.859	3.934				
	7 - 9	19	16.263	4.747				
	10 -	49	14.000	4.774				
Yönetici	1 - 3	221	10.787	2.912	3-370	2.365	.071	.019
	4 - 6	85	10.212	3.222				
	7 - 9	19	11.316	3.267				
	10 -	49	9.714	3.512				
İzolasyon	1 - 3	221	9.548	3.118	3-370	.789	.500	.006
	4 - 6	85	9.365	3.035				
	7 - 9	19	10.526	3.080				
	10 -	49	9.796	3.476				

Test öncesi tek değişkenli normallik çarpıklık ve basıklık katsayılarıyla, çok değişkenli normallik Mahalonobis uzaklığıyla incelenmiş ve verilerin her iki durumda da normal dağıldığı görülmüştür. Analiz sonucunda varyans-kovaryans matrislerinin eşitliliği testi (Box testi) kovaryans matrisleri arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir ( $p=.021<.05$ ). Bu nedenle analizde Pillai's Trace değerleri kullanılmıştır. Levene testi sonuçları örgütsel adalet ( $p=.231>.05$ ), okul ortamı ( $p=.437>.05$ ), sessizliğin kaynağı ( $p=.708>.05$ ), yönetici ( $p=.234>.05$ ) ve izolasyon ( $p=.771>.05$ ) değişkenleri için hata varyanslarının eşit kabul edilebileceğini göstermiştir. Duygu ( $p=.002<.05$ ) değişkenine göre ise hata varyansları eşit değildir. Tabachnick ve Fidell (2007) eşvaryanslılık sayılısının analizlerde kaçınılmaz olmadığını belirtmektedir. Eşvaryanslılığın sağlanmaması analizin geçersiz olduğunu göstermemektedir. Çalışma grubunda yer alan katılımcıların mevcut yöneticiyle çalışma süresine göre dengeli dağılmaması nedeniyle anlamlılık testleri yerine kısmi etki büyüklükleri yorumlanmıştır. Tek yönlü çok değişkenli varyans analizi (tek yönlü Manova) sonucunda mevcut yöneticiyle çalışılan sürenin örgütsel sessizliğin alt boyutlarından ve örgütsel adaletten elde edilen birleşik bağımlı değişken üzerinde düşük düzeyde [ $F_{(18-1033)}=1.732$ ,  $p<.05$ , Pillai's Trace=.083, kısmi  $\eta^2=.028$ ] etki büyüklüğüne sahip olduğu bulunmuştur (Green ve Salkind, 2004). Örgütsel adalet, sessizliğin kaynağı ve yönetici değişkenleri için yaşın etki büyüklüğü düşüktür. Okul ortamı, duygu ve izolasyon değişkenleri için ise yaşın etki büyüklüğü oldukça düşüktür.

Çırak'ın (2013), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı (Ankara – Yenimahalle) isimli tezinde, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının mevcut yöneticiyle çalışma süresine göre durumunu da incelemiştir. Çırak, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının aynı müdürle çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterdiğini bulmuştur. Örgütsel adaletin tüm alt boyutlarında; okul müdürü ile 1 yıldır çalışan öğretmenlerin adalet algı düzeylerinin daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Bu durumda okul müdürü ile çalışma süresi arttıkça adalet algı düzeyinin arttığını belirtmiştir. Ayrıca; örgütsel adaletin alt boyutlarında da aynı okul müdürü ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık olduğunu saptamıştır.



## V. BÖLÜM

### 5.Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırma sonunda elde edilen sonuçlar ortaya koyularak araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik önerilere yer verilecektir.

#### 5.1. Sonuçlar

1.Örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasında orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin birbiriyle ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerinin adil olduğuna inanmalar, sessiz kalma davranışının oluşmasında etkilidir. Sessizliğin hakim olduğu okul ortamlarında, bireylerin adalet algıları düşüktür. Eğitim kurumlarında örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

2.örgütsel sessizliğin alt boyutları ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda; okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon değişkenlerinin örgütsel adaleti yordama düzeyi incelenmiştir. Okul ortamı değişkeninin örgütsel adaleti anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Örgütsel adaletteki değişimin %35'inin okul ortamından kaynaklandığı belirtilebilir. Yönetici ve okul ortamı değişkenlerinin de örgütsel adaleti anlamlı bir şekilde yordadığı ve örgütsel adaletteki değişimin %38'ini açıkladığı görülmektedir.

3.Cinsiyetin örgütsel sessizlik ve örgütsel adaletin alt boyutlarından elde edilen birleşik bağımlı değişken üzerinde düşük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin alt boyutları ve örgütsel adalet değişkeninin her biri üzerinde, cinsiyet değişkeninin etki büyüklüğü oldukça düşük olduğu bulunmuştur.

4.Kıdem değişkeninin, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından ve örgütsel adaletten elde edilen birleşik bağımlı değişken üzerinde düşük düzeyde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet, okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici değişkenleri için ise kıdemin etki büyüklüğü düşük olduğu görülmüştür.

5. Mezun olunan okul türünün örgütsel sessizliğin alt boyutlarından ve örgütsel adaletten elde edilen birleşik bağımlı değişken üzerinde düşük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu bulunmuştur. Örgütsel adalet, okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici değişkenleri için mezun olunan okul türünün etki büyüklüğü düşüktür. İzolasyon değişkeni için ise mezun olunan okul türünün etki büyüklüğü oldukça düşüktür.

6. Yaşın örgütsel sessizliğin alt boyutlarından ve örgütsel adaletten elde edilen birleşik bağımlı değişken üzerinde düşük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu bulunmuştur. Örgütsel adalet, duygu ve yönetici değişkenleri için yaşın etki büyüklüğü oldukça düşüktür. Okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon değişkenleri için ise yaşın etki büyüklüğü düşüktür.

7. Mevcut yöneticiyle çalışılan sürenin örgütsel sessizliğin alt boyutlarından ve örgütsel adaletten elde edilen birleşik bağımlı değişken üzerinde düşük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu bulunmuştur. Örgütsel adalet, sessizliğin kaynağı ve yönetici değişkenleri için mevcut yöneticiyle çalışma süresinin etki büyüklüğü düşüktür. Okul ortamı, duygu ve izolasyon değişkenleri için ise mevcut yöneticiyle çalışma süresinin etki büyüklüğü oldukça düşüktür.

## 5.2. Öneriler

### 5.2.1. Uygulayıcılara yönelik öneriler

- 1- Okul yöneticileri öğretmenlerin örgütsel adalet algısının yüksek olmasını sağlamak için dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalete yönelik tutum ve davranışlarında hakkaniyetli davranmalıdır.
- 2- Yöneticiler özellikle ödül ve cezaların dağıtımını uygulamalarında ilgili kanun ve yönetmelikler göre; öğretmenlerin kafasında şüphe uyandırmayacak kararlar vererek kurumdaki huzur ve birliği sağlamalıdır.
- 3- Öğretmenlerin karar alma süreçlerine dahil olması sağlanarak daha adil bir okul ortamı oluşturulabilir.

- 4- Yöneticiler, okuldaki paylaşımlar, ödül ve cezanın dağıtımını, ders dışı faaliyetlerin dağıtımını, öğretmenlerle kurdukları iletişim, vb. davranışlarında öğretmenlere eşit davranmalıdır.
- 5- Hizmet içi eğitim faaliyetleri uygulanarak; yöneticilerin daha adil bir okul ortamı yaratmak için örgütsel adalet konusundaki yeterlilikleri artırılmalıdır.
- 6- Okullarda örgütsel sessizliğin oluşumunu önlemek amacıyla, yöneticilerin konuşmayı, fikir ifade etmeyi destekleyici; tenkit etmeden, yargılamadan dinleyici eğitim liderleri olması gerekmektedir.
- 7- Yöneticiler, öğretmenlerin görüşlerini almak amacıyla iletişim fırsatları yaratmalı, tenffüslerinde odalarında kapalı kalmak yerine öğretmenler odasına giderek zaman zaman meslektaşlarıyla görüş alış verişinde bulunmalıdır.
- 8- Yöneticiler öğretmenlere saygılı davranmalı, olumlu-olumsuz eleştiriler karşısında fikir ve görüşleri saygıyla karşılamayı bilmelidir. Okul yöneticilerinin bu tutumu karşısında öğretmenler cesaretlenerek görüşlerini söylemekten çekinmeyecektir.
- 9- Öğretmenlere karşı yöneticiler “en iyisini ben bilirim” tavrını sergilememelidir. Okulun gelişimi için ortaya atılan fikirler takdir edilmeli, toplantılarda herkese mutlaka söz hakkı verilerek görüşlerini söyleme fırsatı verilmelidir.
- 10- Yöneticilerin okulda sert ve otoriter tutum sergilemeden; herkesin kendini rahatça ifade edebileceği bir okul iklimi oluşturulması gerekmektedir.
- 11- Okul yöneticilerine sessizlik konusunda bilinç kazandırmak amacıyla seminer, kurs vb. hizmet içi eğitim faaliyetleri verilebilir.

#### 5.2.2. Araştırmacılara yönelik öneriler

- 1- Bu araştırma sadece Zonguldak ilindeki okullarda yapılmıştır. Bu konu farklı illerde de incelenerek örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenebilir.
- 2- Öğrenci ve velilerin görüşleri alınarak okullardaki örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik konusunda algıları tespit edilebilir.

- 3- Temel eğitim ve ortaöğretim kurumları ayrı ayrı ele alınarak örgütsel adalet-örgütsel sessizlik ilişkisi araştırılabilir.
- 4- Bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda yapılmıştır. Özel okullarda yapılacak bir araştırmayla özel sektördeki durum tespit edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkgöz, A. (2009). *Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Öğretmenlerin örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akgeyik, G. (2014). *Anadolu Liselerinde Görevli Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Alparslan, A.M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alpar, R. (2014). *Spor Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlik* (3. Baskı). Ankara: Detay.
- Alper, F. (2007). *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algulamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aydın, İ & Karaman-Kepenekçi, Y. (2008). Principals' opinions of organizational justice in elementary schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*. 46 (4), 497- 513.

- Ayktut, S. (2007). *Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Baştürk, F. F. (2009). *Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, T.Y. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Berber, A. (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algulamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çapraz, H. (2009) *Ortaöğretim Kurumu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Şişli İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakıcı, A. (2007). *Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, s.145-162
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. (2008). *Örgütlerde Sessizlik Tercih ve Sessizlik Türleri, İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar'ın İçind.*, Editör: Tarık Solmuş, İstanbul: Epsilon Yayınları, Doğan s. 86. ss. 85-109.
- Çakır, T. 2006. *Örgütsel İklim ve Adaletin Tükenmişlikle Olan İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi .Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Çakmak, K. Ö. *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, 2005.
- Çetin, S.K. (2013). *Okul Yöneticisi Ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkileme Taktiklerinin Örgütsel Adalet İle İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme Ve İş Doyumu*. Anı Yayıncılık
- Cevizci, A. (2000). *Felsefe Terimleri Sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayıncılık
- Çırak,S. (2013). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Donovan, M. A., Drasgow, F. ve Munson, L. J. (1998). The perceptions of fair interpersonal treatment scale: The development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83, 683-691.
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) Ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Demirtaş, H. & Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dilek, U. (2004). *Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Durak, Ğ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım:44.
- Dündar,T. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon “Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar”* (10. baskı), İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erenler, E., Aydın Çetin, A., Güney, S. (2011). *Tepe Yönetiminin Açıklığı ve Çalışan Sessizliği İlişkisi*. Uluslararası 9. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 23-25 Haziran, Saraybosna-Bosna Hersek
- Eroğlu,Ş.(2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma* (Elektronik versiyon). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Eroğlu, A.H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: GÇgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.16, 102-103.
- Ertürk, E. (2011). *İlköğretim Ve Ortaöğretim okullarındaki Örgütsel Adalet Algısı İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Frankel, R. J., Wallen, E. N. ve Hyun, H. H. (2011). *How to design and evaluate research in education* (8th Edition). New York: McGraw-Hill.
- Genç, N. (2007). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Günce,S. (2013). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.



- Güneş, A.M. (2011). *İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlikle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, S. (2007), *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güvenli,R.D. (2014). *Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güzelyurt, L. (2010). *Değerler İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Green, S. ve Salkind, N. (2004). *Using SPSS for Windows and Macintosh: Analyzing and understanding data* (4th Edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Irak, D. U. (2004), *Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar Ve Bugünkü Durumu*. Türk Psikoloji Yazarları, Cilt 7, Sayı 13, s. 25-43.
- İçerli, L. (2010). *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*. Journal of Entrepreneurship and Development, 5 (1),68-88.
- İmamoğlu,G. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalet İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayınlanmamış

Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004). *Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları*. Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi, Cilt:59 Sayı:1
- Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural equation modeling with the simples command language*. Lincolnwood: Scientific Software International.
- Kahn, J. H. (2006). Factor analysis in counseling pschology research, training, and practice: Principles, advances, and application. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 684-718.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Kanık, O.V. (2014) Türk Dil Kurumu sözlüğü 24/08/2014 tarihinde [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.54f233e23ca830.03613227](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.54f233e23ca830.03613227) sitesinden alınmıştır.
- Kara, M. (2011). *Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul,
- Karaman, P. (2009). *Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (23. Baskı). Ankara: Nobel.
- Kazancı, N. (2010) *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki Düzeyi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Kılıç, Y. (2013). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Ve İş Doyumu Alguları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3. Baskı). New York: The Guilford Press.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, E.K. (2013). *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik Ve Karara Katılımın Aracı Etkisi*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık Ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Laçinoğlu, Z. (2010). *İlköğretim Okulu öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları İle Bazı Örgütsel Davranışlar Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Leblebici, D. N. (2008). *Örgüt Kuramının Temelleri*. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 9 (1), 111-129.

- Nartgün, Ş.S. , İşleyici, K. (2013). Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik düzeyleri. *EYFOR-IV Eğitim Yönetimi Forumu Bildiriler Kitabı* (ss. 228-245) Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi, Balıkesir.
- Nartgün, Ş.S. , Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2) 47-67, DOI: 10.14686/201321980.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler*. (geliştirilmiş 6. baskı).Pegem A Yayıncılık
- Özdevecioğlu, M. (2003). *Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Elektronik versiyon). Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı:21, Ss.77-
- Özgan, H., Külekçi, E. (2012). *Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri*. e-International Journal of Educational Research. Vol:3 ISSUE:4 Autumn-2012, 34.
- Özgen Işıl ve Olca Sürgevil, “Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi”, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış’ın İçinde*, Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, Bursa: MKM Yayıncılık, 2009.
- Öztekin, A. (2002). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki:Sakarya Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya
- Sayın, U. (2009), *Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı- Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans

- Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment*, 8, 350-353.
- Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A. ve Dillon, W. R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58 (7), 935-943.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (5th Edition). Boston : Pearson.
- Tan, Ç.(2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları*. Yüksek Lisan Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim- Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul:Beta Basım A.ğ., 72.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü Ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Titrek, O. (2009). *Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi*. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6 (2), 551-573.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). *Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme* (Elektronik Versiyon). Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı. 14, Ss.58-70
- Wasti, S. A. (2001). Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe de güvenilirlik ve geçerlik analiz. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 33-50.
- Yanık,C. (2012). *Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki Ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yıldırım, F.(2007). *İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 62(1), 253-278.
- Yılmaz, G.(2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBF, İstanbul.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yürür, Ş. (2008). *Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (2), 295-312.

## EKLER

### EK 1: VERİ TOPLAMA ARAÇLARI KULLANIM İZİNİ

Kimden: Zülfü DEMİRTAŞ (zdemirtas@firat.edu.tr).  
 Gönderme tarihi: 21 Nisan 2014 Pazartesi 09:36:22  
 Kime: kevser BOLU (kevser\_1442@hotmail.com)  
 Merhaba Sayın İşleyici  
 Örgütsel Sessizlik Ölçeğini kullanabilirsiniz.

Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

---

Kimden: "kevser BOLU" <kevser\_1442@hotmail.com>  
 Kime: "zülfü demirtaş" <zdemirtas@firat.edu.tr>  
 Gönderilenler: 18 Nisan Cuma 2014 16:42:23  
 Konu: İzin Talebi

Sayın Hocam;  
 Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi tezli yüksek lisans öğrencisiyim. Geliştirmiş olduğunuz "Örgütsel sessizlik ölçeği"ni kullanarak geçen yıl sizin onayınızla makale yazmıştım. Tezimi hazırlarken makalemi geliştirerek aynı konu üzerinde çalışmak istiyorum. İzniniz olursa yüksek lisans tezimi yazarken ölçeğinizi kullanabilir miyim? Ölçeğinizi kullanmamda sakınca yoksa bu adrese mail gönderebilirseniz çok sevinirim. Başarılarınızın devamını diliyorum ve iyi çalışmalar diliyorum.  
 Saygılarımla.  
 Kevser İŞLEYİCİ  
 AİBÜ Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Kimden: Arzu Wasti (awasti@sabanciuniv.edu)  
 Gönderme tarihi: 19 Nisan 2014 Cumartesi 12:24:01  
 Kime: kevser BOLU (kevser\_1442@hotmail.com)  
 Tabii Kevser; basılmış olcekleri akademik calismalarda kullanmak icin izin gerekmez aslında, akademik konvansiyon zaten artık kullanıma açık olduğudur-- aksi ifade edilmedikçe.

Basarılar,

Arzu

2014-04-18 16:40 GMT+03:00 kevser BOLU <kevser\_1442@hotmail.com>:

Sayın Hocam;  
 Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi tezli yüksek lisans öğrencisiyim. Türkçe'ye tercüme etmiş olduğunuz "Örgütsel Adalet Ölçeği"ni sizin izninizle kullanarak geçen yıl makale yazmıştım. Yüksek lisans tezimi yazarken aynı konuyu geliştirerek tezimi yazmak istiyorum. İzniniz olursa yüksek lisans tezimi yazarken Türkçe'ye tercüme ederek uyarladığımız ölçeği kullanabilir miyim? Ölçeği kullanmamda sakınca yoksa bu adrese mail gönderebilirseniz çok sevinirim.  
 Başarılarınızın devamını diliyorum ve iyi çalışmalar diliyorum.  
 Saygılarımla. Kevser İŞLEYİCİ

## EK 2: ETİK KURUL ONAYI



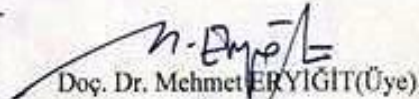
Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Kevser İŞLEYİCİ  
Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi A.B.D.

Sayın Kevser İŞLEYİCİ,

“Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Analizi (Zonguldak İli Örneği)” konulu araştırmanızla ilgili olarak Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvuru (Protokol NO. 2014/46) Kurulumuzun 06.05.2014 tarihli ve 2014/46 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.

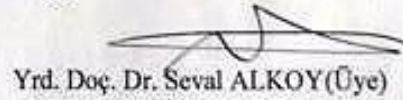
  
Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)

  
Doç. Dr. Mehmet ERYİĞİT (Üye)

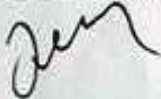
Doç. Dr. Mithat DURAK (Üye) izinli

  
Doç. Dr. Altay EREN (Üye)

Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ (Üye) izinli

  
Yrd. Doç. Dr. Seval ALKOY (Üye)

Av. Zuhai DEMİRCİ (Üye)







## EK 4: KATILIMCI BİLGİLENDİRME FORMU

**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ İNSAN ARAŞTIRMALARI  
KATILIMCI BİLGİLENDİRME FORMU**

**GÖNÜLLÜ BİLGİLENDİRME FORMU**

**1. Çalışmanın adı:** Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Analizi (Zonguldak İli Örneği)

**2. Araştırmacıların adları, kurumları ve iletişim numaraları.**

Kevser İşleyici Seben Ortaokulu İş tel:03744113025 Cep tel: 05379559846  
Doç. Dr. Şaduman Kapusuzoğlu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Cep tel: 05552353017

Bu araştırma, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Tezi olarak Doç. Dr. Şaduman Kapusuzoğlu danışmanlığında yürütülmektedir

**3. Araştırma amacının anlaşılır ve özet açıklaması:**

Bu araştırmanın amacı; Zonguldak ilinde görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır.

Araştırmada katılımcı sayısı beş yüz kırk üç (543) kişidir. Katılımcılar kendilerine yöneltilen soruları içtenlikle cevaplayıp ölçekleri dolduracaktır. İlk olarak araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu" doldurulacaktır. Daha sonra "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ve "Örgütsel Adalet Ölçeği" doldurulacaktır. Ölçme araçları 17-18 maddeden oluşmaktadır. Ölçekler sonunda elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle değerlendirilecek, sonuç ve öneriler sunulacaktır.

**4. Neden ben seçildim?**

Katılımcılar küme örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmaya Zonguldak il merkezinde çalışan beş yüz kırk üç öğretmen ve idareci katılmaktadır.

**5. Araştırmaya katılmak / bir kez katıldıktan sonra sonuna kadar devam etmek zorunda mıyım?**

Araştırmamıza katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Katılmayı reddetmeniz halinde herhangi bir cezaya ya da elde edilecek herhangi bir yararın kaybedilmesine yol açmayacaktır.

**6. Katılmayı kabul edersem bana ne yapılacak?**

Araştırmamıza katılmanız halinde; kişisel bilgi formu ve ölçeklerde yer alan bilgileri samimiyetle cevaplamanız beklenmektedir. Üç bölümden oluşan form ve ölçekleri doldurduktan sonra katılımcıların yapması gereken herhangi bir eylem bulunmamaktadır. Araştırmamızda form ve ölçekleri doldururken isim belirtmenize gerek yoktur. Açıklama;

- Tüm işlemler için gerekli olan zaman ortalama 15 dakikadır.

**7. Araştırmaya katılmanın olası dezavantajları ve riskleri nelerdir?**

Araştırmaya katılımın katılımcılar yönünden hiçbir dezavantajı ve riski yoktur.

**8. Araştırmaya katılmanın olası yararları nelerdir?**





Araştırmamıza içtenlikle vereceğiniz bilgiler sayesinde size hemen dönecek bir fayda bulunmamakla beraber, araştırma sonuçlarımızın gelecekte kuruma, topluma veya bilime olumlu katkılarının olacağı umulmaktadır.

**9. Araştırma masrafları:**

Araştırmamıza katılmanız halinde "araştırma amaçlı" uygulanacak hiçbir şey için katılımcılara kurumlarından veya bağlı olduğu sosyal güvenlik kurumundan ücret ödenmeyecektir.

**10. Araştırmada ters giden bir şey olursa?**

Araştırmamız katılımcılar açısından hiçbir risk içermemektedir.

**11. Kimlik bilgilerim ve elde edilen verilerin gizliliği nasıl sağlanacak?**

**Gizlilik:** Katılımcılar formları doldururken isim belirtmeyecektir. Katılımcıların kişisel bilgileri araştırmacı tarafından istenmemektedir.

**Bilgilere giriş:** Katılımcılardan elde edilen veriler sadece araştırmacı tarafından değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

**Araştırma sonunda bana bilgi verilecek mi?**

Araştırma tamamlandığında Zonguldak İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bir örneği sunulacaktır. Araştırma makaleye dönüştürülerek katılımcılarında araştırma bulguları hakkında bilgilendirilmeleri sağlanacaktır.

**12. Araştırma sonuçlarına ne olacak?**

Araştırma sonuçları yüksek lisans tezi ve makale olarak yayınlanacaktır. Elde edilen verilerin başka araştırmalarda kaynak belirtilerek kullanılmasında sakınca bulunmamaktadır.

**13. Daha ayrıntılı bilgi için,**

Kevser İşleyici Seben Ortaokulu İş tel:03744113025 Cep tel: 05379559846  
Doç. Dr. Şaduman Kapusuzoğlu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Cep tel: 05552353017

**14. Teşekkür:**

Araştırmamıza içtenlikle vereceğiniz cevaplar için teşekkür ederiz.

**15. İAEK onayı:**

İAEK tarafından onaylandıktan sonra bilgilendirme formları "Abant İzzet Baysal Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu" tarafından onaylanacak ve antetli kağıda karar numarası ile basılacaktır.

**16. Şikayet için başvuru adresi:**

Bu araştırma Abant İzzet Baysal Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu tarafından onaylanmıştır. Araştırmaya katılımınızla ilgili her hangi bir şikâyetiniz varsa Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Tel: 03742541310) bildirilecektir. Her tür şikâyetiniz gizlilikle değerlendirilecek, araştırılacak ve sonuç hakkında tarafınıza bilgi verilecektir.

  
Ercan KATIR  
İl Milli Eğitim Şube Müdürü

## EK 5: VALİLİK OLURU



T.C.  
ZONGULDAK VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 45865702/605.01/1855242  
Konu : Anket Çalışması.

09/05/2014

## VALİLİK MAKAMINA

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünün 25/04/2014 tarihli ve 260733066-605-395 sayılı yazısında Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Kevser İŞLEYİCİ'nin "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Analizi (Zonguldak İli Örneği)" Konulu tez çalışması kapsamında, 08 Mayıs 2014 - 30 Mayıs 2014 tarihleri arasında, İlimiz Merkezinde ekli listede isimleri bulunan Müdürlüğümüze bağlı okul ve kurumlarda görev yapan öğretmenlere ve idarecilere anket uygulamak istediği belirtilmektedir.

Müdürlüğümüzde toplanan komisyonumuzca Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Kevser İŞLEYİCİ'nin "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Analizi (Zonguldak İli Örneği)" Konulu tez çalışması kapsamında, 08 Mayıs 2014 - 30 Mayıs 2014 tarihleri arasında, İlimiz Merkezinde ekli listede isimleri bulunan Müdürlüğümüze bağlı okul ve kurumlarda görev yapan öğretmenlere ve idarecilere anket uygulamasında sakınca olmadığına karar vermiş olup, "07/03/2012 tarihli ve 3616 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama (2012/13 nolu) Genelgesi doğrultusunda" Okul ve Kurum Müdürlüklerinin uygun gördüğü tarih ve saatlerde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'larınıza arz ederim.

Celil DEMİRCİ  
Millî Eğitim Müdür V.

OLUR  
.../05/2014

Ekrem AYLANÇ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmza  
Aşlı ile Aynıdır.  
Fatma SEVGİN  
VALİ



## EK 6: ZONGULDAK MEM YAZISI



T.C.  
ZONGULDAK VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 45865702/605.01/1862439  
Konu : Anket Çalışması.

09/05/2014

ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : 25/04/2014 tarihli ve 260733066-605-395 sayılı yazınız.

Üniversitenizin Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Kevser İŞLEYİCİ'nin "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Analizi (Zonguldak İli Örneği)" Konulu tez çalışması kapsamında, 08 Mayıs 2014 - 30 Mayıs 2014 tarihleri arasında, İlimiz Merkezinde ekli listede isimleri bulunan Müdürlüğümüze bağlı okul ve kurumlarda görev yapan öğretmenlere ve idarecilere anket uygulamak istediği ilgi yazınız ile Müdürlüğümüze bildirilmiş olup, Valilik Makamından alınan 09/05/2014 tarihli ve 45865702/605.01/1855242 sayılı olur ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Turgut ÖZBEK  
Vali a.  
Millî Eğitim Müdürü

**EK/EKLER :**

- 1- Valilik Oluru (1 sayfa)
- 2- Onaylı Anket Formları (3 sayfa)

**DAĞITIM:****Gereği:**

- 1- Abant İzzet Baysal Üniv. Rek.

**Bilgi:**

- 1- Ekli Listedeki Okul/Kurum Müd.

...12.05.2014  
Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile Aynıdır.  
Fatma SEVGİN  
VALİ

**EK 7: KİŞİSEL BİLGİ FORMU****EK-2**

*Değerli Meslektaşım,*

*Bu araştırmada "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri" incelenmektedir. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlara göre topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle adınızı yazmanıza gerek yoktur.*

*Araştırmanın geçerliliği için lütfen bütün soruları okuyunuz ve cevaplayınız. Cevaplar için soruların karşısındaki hücrelere ( x ) işareti koymanız yeterli olacaktır.*

*Araştırmanın amacına ulaşması, tüm soruları içtenlikle ve gerçek dışıncenizi yansıtacak biçimde cevaplamanaza bağlıdır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.*

*Kevser İŞLEYİCİ*

*Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZUOĞLU*

*Yüksek Lisans Öğrencisi*

*Danışman*

**KİŞİSEL BİLGİ FORMU****1. Cinsiyetiniz**

a. ( ) Bayan b. ( ) Erkek

**2. Mezun Olduğunuz Okul**

a. ( ) Öğretmen Okulu b. ( ) Eğitim Enstitüsü  
c. ( ) Eğitim Yüksek Okulu d. ( ) Eğitim Fakültesi  
e. ( ) Fen-Edebiyat Fakültesi f. ( ) Diğer

**3. Mesleki Kıdeminiz Nedir?**

a. ( ) 1-5 yıl b. ( ) 6-10 yıl c. ( ) 11-15 yıl d. ( ) 16 yıl ve üstü

**4. Yaşınız**

a. ( ) 21-30 b. ( ) 31-40 c. ( ) 41-50 d. ( ) 51 ve üstü

**5. Şu Anki Yöneticinizle Kaç Yıl Çalışmaktasınız?**

a. ( ) 1-3 yıl b. ( ) 4-6 yıl c. ( ) 7-9 yıl d. ( ) 10 yıl ve üstü

*[Signature]*  
MILLİ EĞİTİM BAKANLIĞI  
MILLÎ EĞİTİM SÜPERİNDÜZÜ  
MILLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
MILLÎ EĞİTİM SÜPERİNDÜZÜ



## EK 8: ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

### ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Bu bölümde okulunuz hakkındaki düşüncelerinizi öğrenmek istiyoruz. OKULUNUZ ÇOĞU ZAMAN NASILDIR? Lütfen her bir madde için, verilmiş olan sıfat okulunuzu tanımlıyorsa "EVET" şıkkını, tanımlamıyorsa "HAYIR" şıkkını, kararsızsanız "?" şıkkını "X" ile işaretleyiniz.

BU OKULDA:	EVET	?	HAYIR
1 Öğretmenlerin iyi iş yapmaları takdir edilir.			
2 Üstler çalışanlara bağırır.			
3 Üstler adam kayırır.			
4 Öğretmenlere güvenilir.			
5 Öğretmenlerin şikayetleri etkin bir şekilde halledilir.			
6 Öğretmenlere çocuk muamelesi yapılır.			
7 Çok çalışanın kıymeti bilinir.			
8 Sorular ve problemlere çabuk yanıt verilir.			
9 Öğretmenlere yalan söylenir.			
10 Öğretmenlerin önerileri göz önüne alınmaz.			
11 Üstler çalışanlara söver.			
12 Öğretmenlere saygılı davranılır.			
13 Öğretmenlere adil davranılır.			
14 Okulda çalışanlar birbirlerine yardım ederler.			
15 Okulda çalışanlar birbirleriyle münakaşa ederler.			
16 Okulda çalışanlar birbirlerini aşağılarlar.			
17 Okulda çalışanlar birbirlerine saygılı davranırlar.			

*[Handwritten Signature]*  
 BİRİNCİ SINIF  
 Milli Eğitim Şube Müdürü  
 [Stamp]

## EK 9: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

#### Derecelendirme

- (1) Hiç Katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Orta Düzeyde Katılıyorum
- (4) Katılıyorum
- (5) Tamamen Katılıyorum

	1	2	3	4	5
1 Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.					
2 Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.					
3 Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.					
4 Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.					
5 Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.					
6 Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.					
7 Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.					
8 Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.					
9 Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.					
10 Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.					
11 Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.					
12 Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.					
13 Okul yöneticilerinin "En iyi ben bilirim" tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.					
14 Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.					
15 Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
16 Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.					
17 Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.					
18 Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.					

*[Handwritten signature and stamp]*

*[Handwritten initials]*



## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	: Kevser İŞLEYİCİ
Adres	: Seben-BOLU
Doğum Yeri ve Yılı	: Konya Ereğli, 1986
Yabancı Dil	: İngilizce
İlköğretim	: Ambar İÖO (Ayrancı – KARAMAN)
Ortaöğretim	: Cumhuriyet Lisesi ( Ereğli – KONYA)
Lisans	: Niğde Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği
Yüksek Lisans	:Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yayımlar	: “Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet İle Örgütsel Sessizlik Düzeyleri” EYFOR-IV Eğitim Yönetimi Forumu, Bildiri. 2013, Balıkesir.
Çalışma Hayatı	:İsmetpaşa İlköğretim Okulu (Şırnak, Öğretmen, 2007-2010) Nejla Türk İlköğretim Okulu (Bolu, Öğretmen, 2010-2012) Seben Ortaokulu (Bolu, Müdür yardımcısı, 2012-....)
İletişim	: kevser_1442@hotmail.com