

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ERBİL TEMEL OKULLARINDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARIYLA
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Amir HALBAW

1310111006

Anabilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tülay BOZKURT

OCAK 2018

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ERBİL TEMEL OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
ADALET ALGILARIYLA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Amir HALBAW
1310111006**

**Anabilim Dalı: Psikoloji
Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**

**JÜRİ ÜYELERİ
Prof. Dr. Tülay BOZKURT
Doc. Dr. Tülay TURGUT
Doc. Dr. Zeynep OKTOĞ**

OCAK 2018

Enstitüsü : Sosyal Bilimler Anabilim
Dalı : Psikoloji
Programı : Endüstri ve Örgüt Psikolojisi
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Tülay Bozkurt
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Ocak 2018

ÖZET

Erbil Temel Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algularıyla Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Amir Halbaw

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Araştırma 2016 – 2017 yılında Erbil şehrinde görev yapan 257 öğretmeni üzerinde yapılmıştır. Çalışma ilişki modelleme üzerine kurgulanarak analizler ortaya konulmuştur. Ayrıca örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ile alt boyutlarının öğretmenlerin demografi bilgilerine göre farklılaşp farklılaşmadığı test edilmiştir. Son olarak öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında düşük, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik, Erbil

University : İstanbul Kültür University
Institute : Institute of Social Science
department : Psychology
Program : Industrial and Organizational Psychology
Supervisor : Prof. Dr. Tülay Bozkurt
Degree Awarded and Date : MA – January 2018

ABSTRACT

A Research On The Relationship Between Organizational Justice And
Organizational Silence In Erbil Basic Schools.

Amir Halbaw

The purpose of this study is to show relationship between teachers' perceptions of organizational justice and organizational levels silence. The research consists of teachers. The current study's sample was composed 257 teachers who are working in Erbil city in 2016 – 2017. In this study, Niehoof and Moorman (1993) and Polat (2007) used organizational justice which was adapted to Turkish. In the present study, organizational justice one by one, was determined by the perception of average organizational justice. It is used the scale organizational silence which is developed by the Kahveci. This research is done by using relational survey model. Finally, it was determined that there is slow, negative and meaningful relationship between the levels distributive, organizational and organizational justice and organizational silence.

Key Words: Organizational Justice, Organizational Silence, Erbil

ÖNSÖZ

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi birikimi ve tecrübeleri ile desteğini hiç esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Tülay Bozkurt'a en içten saygılarımı sunarım.

Bu çalışma boyunca yardımlarını hiç esirgemeyen Erbil'de Oğuzhan Türkmen Okul Müdürü Sabah Banna Oğlu ve tüm değerli öğretmen arkadaşlarım ile yüksek lisans sınıf arkadaşım Yiğit Şener'e teşekkürlerimi sunarım.

Ve hayatım boyunca maddi manevi yanımda olan, eksikliklerini hiçbir zaman hissetmediğim bana büyük güç ve motivasyon veren eşim, oğlum ve kızlarıma teşekkürü bir borç biliyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
KISALTMALAR LİSTESİ	X
1. GİRİŞ	1
1.1. Problemin Tanımı.....	1
1.2. Araştırmanın Önemi.....	2
2. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI	3
2.1. Adalet Kavramı	3
2.1.1. Adalet Kavramının Bileşenleri.....	5
2.1.1.1. Eşitlik.....	5
2.1.1.2. Karşıtlık	6
2.1.1.3. Rasyonellik	7
2.2. Örgütsel Adalet Kavramı	8
2.3. Örgütsel Adalet Algısı ile İlgili Teoriler.....	10
2.3.1. Reaktif İçerik Kuramları	11
2.3.1.1. Dağılım Adaleti Teorisi.....	11
2.3.1.2. Eşitlik Teorisi	12
2.3.1.3. Göreceli Mahrumiyet Teorisi	13
2.3.2. Proaktif İçerik Teorileri	13
2.3.2.1. Adalet Yargı Teorisi	13
2.3.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi	14
2.3.3. Reaktif Süreç Teorileri	15
2.3.3.1. Süreç Adaleti Teorileri	15
2.3.4. Proaktif Süreç Teorileri	16
2.3.4.1. Dağılım Tercihi Teorisi.....	16

2.4.	Örgütsel Adaletin Boyutları	17
2.4.1.	Dağıtımsal Adalet	18
2.4.2.	İşlemsel Adalet	19
2.4.3.	Etkileşimsel Adalet.....	19
2.4.3.1.	Kişilerarası Adalet.....	20
2.4.3.2.	Bilgisel Adalet	20
3.	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	22
3.1.	Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramı	22
3.2.	Örgütsel Sessizliğin Kronolojik Gelişimi (sessizlik ve öğretmen – s, adalet, muhalefet)	24
3.2.1.	Başlangıç Dönemi.....	24
3.2.2.	İkinci Dönem.....	25
3.2.3.	Üçüncü Dönem.....	26
3.3.	Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	26
3.3.1.	Fayda Maliyet Analizi	26
3.3.2.	Bekleyiş Teorisi	27
3.3.3.	Kendini Duruma veya Ortama Uyarlama Teorisi	27
3.3.4.	Sessizlik (Suskunluk) Sarmalı Teorisi	28
3.3.5.	Planlı Davranış Teorisi.....	29
3.3.6.	Abilene Paradoksu.....	30
3.4.	Örgütsel Sessizlik Türleri	30
3.4.1.	Kabullenici Sessizlik	30
3.4.2.	Korunma Amaçlı Sessizlik	32
3.4.3.	Koruma Amaçlı Sessizlik	33
3.5.	Örgütsel Sessizliği Ortaya Çıkaran Faktörler.....	33
3.5.1.	Bireysel Faktörler.....	35
3.5.2.	Örgütsel Faktörler.....	36
3.5.3.	Yönetsel Faktörler.....	36
3.6.	Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	37
3.6.1.	Örgütsel Düzeydeki Sonuçlar	37
3.6.2.	Bireysel Düzeydeki Sonuçlar	38
3.7.	Örgütsel Adalet ve Örgütsel sessizlik	39

4.	ARAŞTIRMANIN AMACI, MODEL VE HİPOTEZLER	42
4.1.	Araştırmanın Amacı	42
4.2.	Araştırmanın Değişkenleri ve Hipotezler	42
4.3.	Araştırmanın Modeli	45
5.	YÖNTEM.....	47
5.1.	Araştırma Tasarımı	47
5.2.	Ana Kütle ve Örneklem	47
5.3.	Veri Toplama Araçları	48
5.4.	Uygulama	48
5.4.1.	Demografi Bilgileri Formu	49
5.4.2.	Örgütsel Adalet Ölçeği	49
5.4.3.	Örgütsel Sessizlik Ölçeği	49
5.5.	Verilerin Analizi	50
6.	BULGULAR	51
6.1.	Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	51
6.1.1.	Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirliği ve Geçerliliği	51
6.1.2.	Örgütsel Sessizlik Algısı Ölçeğinin Güvenirliği ve Geçerliliği	54
6.2.	Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	57
6.3.	Değişkenlerin Birbirleri Arasındaki İlişkinin Analizi	61
6.4.	Değişkenlerin Demografik Bilgilere Göre Farklılıkları	66
6.4.1.	Cinsiyet Grupları Açısından Değişkenler Ve Alt Boyutları Ortalamalarının Analizi	66
6.4.2.	Medeni Durum Açısından Değişkenler Ve Alt Boyutları Ortalamalarının Analizi	68
6.4.3.	Yaş Aralığı Açısından Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarının Analizi	70
6.4.4.	Mesleki Hizmet Süresi Açısından Değişkenler Ve Alt Boyutları Ortalamalarının Analizi	74
	SONUÇ VE ÖNERİLER	79
	KAYNAKÇA.....	82

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: TDK Adalet Kelimesinin Anlamları.....	4
Tablo 2: Örgütsel Adalet Teorileri Matrisi	11
Tablo 3: Hipotezler	44
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri	47
Tablo 5: Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları	52
Tablo 6: Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	53
Tablo 7: Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi.....	54
Tablo 8: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları	55
Tablo 9: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	56
Tablo 10: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi.....	57
Tablo 11: Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarına Bağlı Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	58
Tablo 12: Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarına Bağlı Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	60
Tablo 13: Değişkenlerin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Krelasyon Analizi Sonuçları	61
Tablo 14: Değişkenlerin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Krelasyon Analizi Sonuçları	62
Tablo 15: Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarında Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Analizi	67
Tablo 16: Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarında Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Analizi	67
Tablo 17: Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarında Medeni Duruma Göre Farklılaşma Analizi	68

Tablo 18: Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarında Medeni Duruma Göre Farklılaşma Analizi.....	69
Tablo 19: Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarında Yaşlarına Göre Farklılaşma Analizi.....	70
Tablo 20: Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarında Yaşlarına Göre Farklılaşma Analizi.....	72
Tablo 21: Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarında Mesleki Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Analizi.....	74
Tablo 22: Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarında Mesleki Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Analizi.....	76
Tablo 23: Araştırmanın Sınanan Hipotezleri ve Sonuçları.....	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Eşitlik Metaforu Olarak Terazi.....	7
Şekil 2: Genel Bir Örgütsel Adalet Modeli.....	9
Şekil 4: Sessizlik spirali	29
Şekil 4: Araştırma Modeli.....	46

KISALTMALAR LİSTESİ

- AB** Avrupa Birliği
- ABD** Amerika Birleşik Devletleri
- APA** Amerikan Psikoloji Derneği (American Psychological Association)
- KMO** Kaiser Meyer Olkin (Geçerlilik Ölçeği)
- SS** Standart Sapma
- TDK** Türk Dil Kurumu
- V.I.F.** Varyans Şişme Değeri (Variance İnflation Factor)

1. GİRİŞ

Örgütler, insanlar tarafından ortak amaçları için kurulan yapılardır. Bu yapılar belirli amaçlara göre şekillenebilirler. İnsanların duygu ve düşünceleri örgütlerin psikolojik durumunu etkileyebilmektedir. Dolayısıyla örgütsel çıktıları da etkisi altına alabilmektedir.

İnsanların bir araya gelerek oluşturduğu ve amacı eğitim öğretim olan örgütsel yapılar mevcuttur. Özellikle 80'li yılların sonunda örgütlerde görevini ifa eden öğretmenlerin psikolojik durumlarını ve davranışlarını anlamaya yönelik birçok çalışma yürütülmüştür. Toplumun en önemli kurumlarından birisi olan eğitim örgütlerinin performans ölçütü yetiştirdiği öğrencilerin başarısından geçmektedir. Öyle ki kaliteli ve doğru eğitimi sağlayacak olanlar da öğretmenlerin kendisi olduğu için örgütlerin ve dolayısıyla bu çalışmanın merkezindedirler.

Çalışanların memnun ve mutlu olma hali çeşitli örgütsel süreçlerin yönetimine bağlıdır. Bu süreçlerden en etkin şekilde kullanılması gereken husus ise örgütsel adalettir. Örgütsel adalet öğretmenlerin çalışmaktan yana gönüllü olma derecesini etkileyen en önemli motivasyon kaynaklarından birisidir. Örgütsel adaletsizlik gibi olumsuz durumlar karşısında ortaya çıkan ve fark edilip kontrolünün sağlanması gereken diğer bir önemli kavram ise örgütsel sessizliktir.

Çalışmanın bulgularının eğitim kurallarının en önemli temsilcilerden birisi olan, öğretmenlerin adalet ağırları ve tepki olarak geliştirilen sessizlik davranışlarının ve hareketlerinin düzeyini ortaya koyarak, eğitim üstleri ve yöneticilerinde farkındalık oluşturması beklemekte ve geçerli durumu oluşturması ve alınması gerektirdiği önlemler ilgili iş-görenlere ışık dökmesi açısından önem taşımaktadır.

1.1. Problemin Tanımı

Erbil'deki yaşanan son yıllardaki toplumsal, siyasal ve ekonomik çalkantıların eğitim ve öğretim süreçleri yönünde oldukça fazla etkisi bulunmaktadır. Sadece bireysel anlamda psikolojik getirileri değil aynı zamanda örgütsel çıktıları da

etkilemektedir. Bir toplumun temel yapı taşlarından birisi olan eğitim kurumları çalışan öğretmenlerin ve yetişen öğrencilerin sürekli değişen koşullarda faaliyetlerini sürdürmeleri onları yıpratmakta kimi zaman ise sessizleştirmektedir. Bu durum sadece kişilerin kendilerinde değil örgüt ikliminde de hissedilmektedir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Tüm bu durum çerçevesinde Erbil’de yaşananların ışığında öğretmenlerin Adalet algıları ve sessizlik durumları incelenmesi önemli bir yer teşkil etmektedir. Öyle ki yaşanan değişimler ve dönüşümlerin bilimsel olarak kanıtlanabilirliği bu araştırmanın Irak toplumu için değerli kılmaktadır.

2. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Araştırmanın iki değişkeninden biri olan örgütsel adalet kavramı bu bölümde incelenmektedir. Öncelikle adaletin tanımı yapılarak bileşenleri ortaya konulacak ardından örgütsel adalet kavramına açıklanacaktır. Kavramla ilgili teoriler ve boyutları da bu bölümde ele alınmaktadır.

2.1. Adalet Kavramı

İnsanların antropolojik olarak yerleşik düzene geçmeleri dolayısıyla birlikte yaşama kurallarını belirlemeleri tarihin her döneminde bir sorunsal haline dönüşmüştür. Adalet kavramına dair ilk yazıtlarda karşılaşılan düşünceler insanların bir arada nasıl yaşamaları gerektiğini ve kıt kaynakların insanlar arasında nasıl bölüşürüleceği ile ilgilidir. Topluluk halinde yaşayan insanlardan ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, birbirlerinin haklarını da gözetilerek var olan kaynakları kullanabilmeleri ve tüm bu süreçlerin belli kurallara bağlanması kavramı ortaya çıkarmıştır (Yürür, 2008).

Bir düzen arayışı içinde olan insanoğlu adalet için arayışlara girmiş ve mücadele vermiştir. Örneğin tarihin bilinen ilk yazılı sosyal adalet düzenlemesi olan “Hammurabi Kanunları”; insanlar arasındaki ilişkilerin korunması ve gözetilmesi üzerine durmuş ve kaynak paylaşımı hususunda ne şekilde aksiyonların alınması konusuna değinmiştir. Ayrıca kültürel antropolojik açıdan tarihe bakıldığında farklı kültürde yaşayan toplumların hikâyesinde ve öykülerinde o kültüre has adalet kavramının çocuklara aktarıldığı görülmektedir. Bu şekilde toplum içerisinde yetişen bir kişiler bir olaya yaklaşımlarında adalet terazisini kurmuş olurlar (Çakmak, 2005:19).

Adalet kavramının kökenleri felsefeye, dine ve insan bilimlerine kadar uzanmaktadır (Konovsky, 2000). Tarihin eski çağlarından beri ele alınan adalet kavramını Aristo’dan Hobbes ve Locke’nin çalışmalarına on dokuzuncu yüzyılda Mill’in araştırmalarına değin uzanır ve objektif bir olgu olarak değerlendirildiği görülmektedir. Aynı zamanda birçok düşünür dönemin şartlarına göre bu kavrama

farklı bakış açıları ile yaklaştığından değişik görüşler ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bir yandan da adalet kavramı subjektiftir (Karaman, 2009:5). Ancak zaman içerisinde farklı bakışlarının bir süzgeçten geçirilerek herkesçe kabul edilen adalet kavramının nitelikleri objektif olarak ortaya konulmuştur.

Adalet kavramı var olan olgulardan ziyade tahayyül edilen arzulan bir ortamı, bir evreni betimlemeye çalışır. Bunun yanı sıra tüm bireylerin tek tek haklarını koruma ve sosyal düzen içerisinde çıkar ilişkilerini ideal bir biçimde çözümler ve dengede tutma misyonu bulunmaktadır (Yılmaz,1992:24).

Adalet hakka müdahale etmeme, dürüstlük, doğruluk ölçülerine uyma, eşitlik, tarafsızlık, insaniyet, gibi anlamlar taşımaktadır. Adalet kavramı bir bireyin adaletli ya da adaletsiz olmasını, doğru ya da doğru olmayan bir davranışta bulunmasını açıklamaktadır (Rebor, 2001:228). Adaletli bir tutum insanlara saygı ve sadakat göstermek; herkese eşit ve dengeli davranmayı amaçlamaktadır (Eker, 2006). Hakkın gözetilmesi, haklı ile haksızın ayrıt edilmesi anlamına gelmektedir.

Tablo 1’de Türk Dil Kurumu’na göre adalet kelimesinin anlamı ve anlama karşılık gelen örnek verilmiştir.

Tablo 1: TDK Adalet Kelimesinin Anlamları

	Anlam	Örnek
1	Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının Hak ve hukuka uygunluk, hakkı	Türk Medni Hukuk, Türk Ceza Kanunu
2	gözetme	"Hiçbir kuvvet beni adaletin tecellisi için çalışmaktan menedemeyecektir." - N. Hikmet
3	Bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları	"Suçlular adaletin pençesinden kurtulamazlar."
4	Herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk	"Germiyan'da Süleyman Şahımız adaletle hüküm sürer." - F. F. Tülbentçi

Kaynak: www.tdk.gov.tr

İngilizce “Justice” manasına karşılık gelen Türkçedeki adalet kelimesinin anlamını oluşturan “adl” sözcüğüdür. İngilizce bu sözcüğün kökünde yer alan “Just”

kelimesi ise herhangi bir oluşumun veya süreçler dizisinin işler halde tutulması için ilgili düzenlemelerin yapılması olarak tanımlanabilir (Kaya, 2008:232).

Immanuel Kant'a göre bir bireyde bulunması gereken adalet felsefesini "öyle bir hareket et ki hareketinin temelindeki motifi herkes için isteyebil!" şeklinde açıklamıştır. Ona göre düşünülmesi gereken üç ana ilke bulunmaktadır. Bunlar onurlu yaşam sürmek, bir başkasına zarar vermemek ve herkesin hakkına düşen kadarını paylaşmak olarak tanımlamıştır. Ulpian (Roma Hukukçusu) ise adaleti "insanlar ve onlara ait haklarının paylaşılması ve bunun için mücadele edilmesi" biçiminde tanımlamıştır (Güriz,2004:20).

Adalet kavramı bir bireyin ya da grubun haklarını sınırlamakta, sunmakta ya da denetlemektedir. Bir topluluk içerisinde bireyleri veya grupları karşı karşıya getiren konular; ekonomi, hizmetler ya da kişisel beklentiler olabilir. Ancak bu olguların yanı sıra statü, saygı veya bağlılık gibi sosyal kavramlar da yer almaktadır. Bireylerin kendi haklarının yanında bir başkasının hakları ile etkileşim halinde olması bile adalet kavramının birçok boyut içerisinde değerlendirildiğini göstermektedir (Rebore, 2001: 228).

2.1.1. Adalet Kavramının Bileşenleri

Adalet kavramı düşünüldüğü zaman üç temel bileşenden oluştuğu görülmektedir. Bunlar rasyonellik, karşıtlık ve eşitlikten oluşmaktadır.

2.1.1.1. Eşitlik

Eşitlik ve adalet kavramlarının anlam yönünden algıları paralel görünmektedir. Ancak eşitlikçi bir yaklaşım her zaman adaletli olmayabileceği gibi adaletli bir yaklaşımda eşit olma kaygısı taşımayabilir. Örgüt psikolojisinden bir örnek verilecek olursa bir kurumda farklı bölümlerde çalışan kişilerin iş yoğunlukları kullandıkları araçlar ve yetkinlikler farklılaşabilmektedir. Eğer ki bu kurumda herkes aynı ücrete tabi tutulursa eşitlik ilkesine uyulmuş olur fakat adaletli bir yaklaşım olmaz. Yine pozisyon, tecrübe ve diğer değişkenlerin aynı derecede paralellik gösterdiği iki çalışandan birisine fazla ücret verilmesi durumunda da eşitsizlik ve adaletsizlik ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak adaletle erişimde eşitlik bir bileşen olarak değerlendirilebilir (Çakır, 2006:19).

Eşitlik kavramı “mutlak eşitlik” ve “görelî eşitlik” olmak üzere iki ana unsurdan meydana gelmektedir (Cihangiroğlu & Yılmaz, 2010:197).

- Mutlak Eşitlik: hiçbir ayırım gözetmeksizin herkese eşit hak ve pay dağıtılması anlamına gelmektedir. Yukarıda verilen örnekte olduğu gibi mutlak eşitlik açısından tüm çalışanlar aynı ücrete ve haklara sahip olurlar.
- Görelî Eşitlik: Bireyler arasındaki farklılıklar göz önünde tutularak hak ve paylar dağıtılır. Yani örgütsel açıdan çalışanların aldıkları ücret diğer çalışanlarınkine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bu kavram Aristoteles’in destekleyici adalet felsefesi ile benzerlik göstermektedir. Bu düşünceye göre bireyin haklı bir sebebi varsa onu karşı gösterilen tutumun ayrışması adaletsizlik olmamakla birlikte adaletli bir yaklaşım olacaktır. (Çakır, 2006:19).

Eşitlik kavramının alt bileşenleri olan mutlak ve görelî (nispi) eşitlik, örgütsel mahiyette değerlendirildiğinde insan kaynakları yönetiminin islediği politikalar açısından ele alınabilir. Örneğin çalışanların işlerinde yükselmeleri ve kariyerlerini devam ettirebilmeleri için onlara aynı ortamın sağlanması aynı şartlar altında rekabet edebilme şansını vermek mutlak eşitliğinin sağlanması anlamına gelmektedir. Yine insan kaynakları yönetiminin izleyeceği politikalar doğrultusunda ödüllendirme ve cezalandırmanın farklılaştırılarak dağıtılması ise nispi eşitliğin pratik anlamda uygulanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2005:21).

2.1.1.2. Karşıtlık

Toplumlar, ülkeler veya örgütler içerisinde bir alış ve veriş mevcuttur. Bir toplum kendi içerisinde barışını sağlamışsa bireylerden birbirlerine karşı aynı şekilde davranmasını bekler. Ülkeler vergi alıyorsa halk yollar, okullar ya da köprüler yapılmasında devletin görevini ifa etmesini bekler. Aynı şekilde örgütlerde de çalışanlar ayırdıkları zamanlarının ve performanslarının karşılığı olarak ücretlerinin verilmesini beklerler. İşte bu borç ve ifa ilişkisinde adalet, kuralları ve ilkeleri çerçevesinde uyuşmazlıkları, dengesizlikleri ve olumsuz durumları kotarmakla ilgilenmektedir (Çakır 2006).

Şekil 2’de görüldüğü üzere çalışanlar arasında kadın – erkek ayrımı yapmadan performans yönetiminin işlemei gerektiği vurgulanmaktadır.



Şekil 1: Eşitlik Metaforu Olarak Terazi

Bazı ülkelerde ve hatta gelişmiş ülkelerde bile kimi zaman iş yerinde kadın ve erkek eşit şekilde ödüllendirilememektedir. Cam tavan denilen ve kadının yükselmesini engelleyici yönetim politikaları çalışan kadınların örgüte karşı olan adalet algılarını düşürmektedir.

2.1.1.3. Rasyonellik

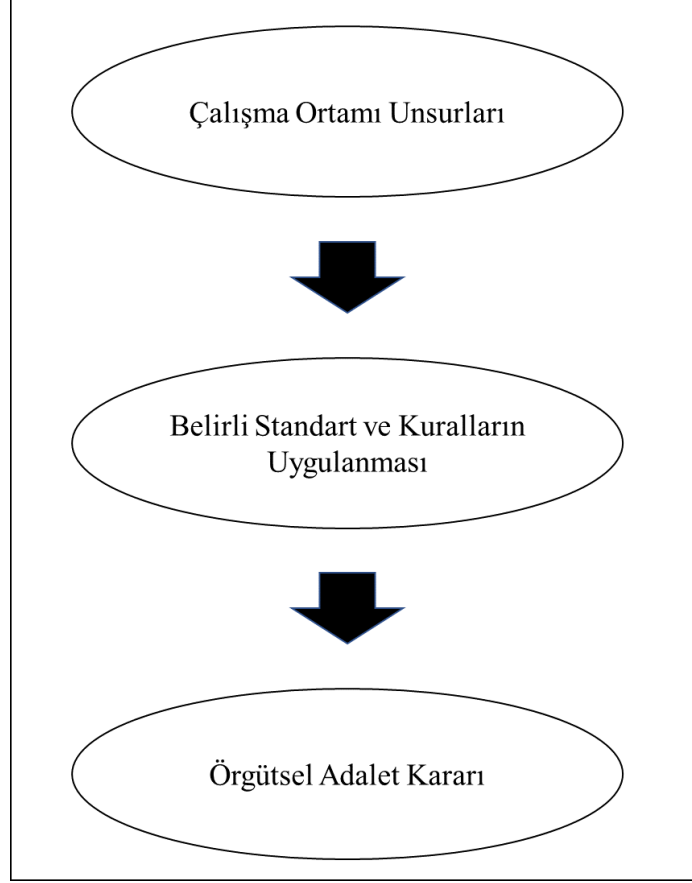
Rasyonellik bir olguyu değerlendirirken objektif, tarafsız ve akılcı bir süreç yaklaşımıdır. Adalet boyutunda rasyonellik; meydana gelen olayların kişisel fikirler

ve çıkarlar açısından değil kurallar ve nesnel yaklaşımlar hususunda değerlendirme yaklaşımıdır. Bir olayın aydınlatılarak karara bağlanmasında veya kişisel hak ve payların ifasını gerektiren durumlarda adalet uygulaması çizilen çerçevenin rasyonelliğini her bir birey için korumak durumundadır (Güriz, 1994:11).

2.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Herhangi bir örgütte çalışan birey, kendi özel yaşamında olduğu gibi bulunduğu kurum içerisinde de çeşitli kararlar almak durumundadır. Bu durum kimi zaman bireyin aldığı maaş ile ilgili ya da süreçlerle alakalı yorumlarını yahut etrafında gelişen olaylarla ilgili olabilir. Dolayısı ile bireyin yaşanan bu durumlara karşı aldığı kararlar mühim sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sebeple birey iç dünyasında aldığı her bir karar için “adil miydi değil miydi” muhasebesi yapabilir (Colquitt, 2001:386). Çalışan psikolojisinde işleyen bu süreç örgütsel boyutta düşünülmüş ve örgütsel adalet kavramının araştırma ve çalışmaları başlamıştır.

Bireyler çalıştıkları örgütlere kendileriyle beraber psikolojik sermayelerini (umut, öz yeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik) taşımaktadırlar. Öyle ki kendi sermayelerini ortaya koyarak, örneğin gösterdikleri performans açısından örgüte katkıda bulunurlar (Şener, 2017). Aynı şekilde kendi performansını bir başka çalışanla karşılaştıran birey ister ücret olsun ister ödüllendirme mekanizması olsun örgütün ne kadar adaletli olup olmadığı hususunda kendince bir algıya sahip olur (Bağcı, 2013:165).



Şekil 2: Genel Bir Örgütsel Adalet Modeli

Kaynak: Cropanzano, vd. (2001:4)

Örgütsel adalet, kurumlarda çeşitli yazılı ya da sözel kurallarla belirlenmiş olan içeriğin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Bu kurallar vasıtasıyla kişiler arası ilişkiler düzenlenirken ödül ve ceza süreçleri uygulamaktadır. Uygulamaların çalışanlar tarafından algılanan adalet boyutu ise ödül ve cezaların nasıl dağıtıldığı ile ilgilidir (Folger & Cronpanzano, 1998).

Örgütlerin yaydığı adalet algısı organizasyonun içerisinde hangi pozisyonda olursa olsun çalışan her bir bireyin ilgisini çekmektedir. Bunun sebebi bireyler arasında kurulan sosyal dengenin birleştirici niteliğinde yatan adalet algısıdır (Konovsky, 2000).

2.3. Örgütsel Adalet Algısı ile İlgili Teoriler

Sosyal bilimler araştırmacıları örgütsel adalet üzerine birçok başış açısını birleştirerek yaptığı çalışmalar bulunmaktadır. Kişilerin iş yerleri ya da buldukları örgüte bağlılıklarını artıran ön önemli unsurlardan biri de örgütsel adalettir. Yapılan çalışmalarda birçok teori ortaya atılmıştır. Örgüt içerisindeki sosyal adalet ile ilgili kuramlar davranışsal olarak da idarecilikte çok sık kullanılabilmektedir.

Greenberg yapılan tüm bu çalışmalardan yol acıkarak 1897 yılında yaptığı çalışmada bu teorileri incelemiş ve bazı sınıflandırmalar yapmıştır. Yaptığı bu sınıflandırmalarda iki ana sınıf üzerinde durmuştur. Bu sınıflar reaktif / pro-aktif ve süreç/içerik(kapsam) sınıflarıdır.

Reaktif teoriler daha çok çalışnların adaletsizlik karşısında kaçınma ve tatminsizliklerine yöneliktir. Pro-aktif teoriler ise kişilerin içinde buldukları örgüt içinde adatelin sağlanması konusundaki adilliğe yakınlıklarını konu almıştır.(Meriöz, 2015).

Yapılan sınıflandırmanın diğer boyutu olan içerik kapsam boyutlarında yapılan süreç varsayımı kişilerin çalışma sürecince örgütündeki kazanımlarının dayanakları ve bu kazanımların ne şekilde belirlendiği konusundadır. İçerik varsayımı da süreçlerin değil sadece edinilen sonucun adilliği ile ilgilenerek bu durumları sorgular. (Meriöz, 2015).

Aşağıdaki tabloda reaktif/ proaktif boyutlar işe içerik/süreer boyutlarının matrisi verilmiştir. verilen örgütsel adalet teorileri matrisinde de görüleceği üzerine reaktif ve proaktif boyutlar ile süreç ve kapsam boyutlarının çakışması ile oluşan farklı açılar ve bu açılarda çalışma yapan kuramcılar görülmektedir.

Tablo 2: Örgütsel Adalet Teorileri Matrisi

Örgütsel adalet teorileri		Süreç kapsam boyut	
		Süreç	Kapsam
Reaktif pro-aktif boyut	Reaktif	Reaktif süreç boyutu thibaut&walker'ın süreç adaleti teorisi (1975)	Reaktif kapsam boyutu adams'ın eşitlik teorisi (1965)
	Pro-aktif	Pro-aktif süreç boyutu Leventhal, Krausa & Fry'ın Dağıtım Tercihi Teorisi (1980)	Pro-aktif kapsam boyutu Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi (1976,1980)

Kaynak: Greenberg,1987:10

2.3.1. Reaktif İçerik Kuramları

Reaktif içerik teorileri örgütsel adalet teorileri içerisinde reaktif ve içerik bakış açılarının kesişimi ile ortaya konmaktadır. Bu kuramda insanların çalışma ortamında yaşadıkları durumlar karşısında adil davranış gösterip göstermediği ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Durumlar karşısında çıkan sonuçlar ve elde edilebilecek ödüllerin ne şekilde dağıldığı adil olup olmadığını bu kuram kapsamında incelenmektedir.

2.3.1.1. Dağılım Adaleti Teorisi

Dağıtım adaleti teorisinin gelişimine en çok katkıda bulunan araştırmacı Homans'tır. Homans'ın 1961 yılında yaptığı çalışması dağıtım adaleti teorisinin temellerini oluşturmaları beraber üç ana unsur üzerine yoğunlaşmıştır. Homans'ın dağıtım adaleti teorisinde açıklanan dağıtım denkliği kazanç, elde edilen karın belirlenmesi , ve bu karların karşılaştırılmasıdır. Homans (1961)

Ayrıca homans yaptığı çalışmada adaletin eşitlik olarak algılanamayacağı konusunda vurgular yapmıştır. Homans'a göre dağıtım adaleti eşitlikten çok eşitsizlik yaratmaktadır. Burada önemli olan nokta dağıtım yapacak kişinin doğru stratejik hesaplamalar kullanmasını sağlamak ve doğru şekilde paylaşımı gerçekleştirmesidir. Dağıtım adaleti teorisinde herkes kazançtan eşit pay almaz,

buradaki önemli nokta verilen emek ya da yatırımın oranında kazanç Sağlamasıdır. Homans'ın bu çalışması insanların yatırımları karşılığında alacakları kardak beklentileri ve bu beklentilerin nasıl oluştuğunu açıklama konusunda önem kazanmıştır.

2.3.1.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisinin mimarı sayılan Adams 1961 yılında Genereal electric şirketinde yaptığı çalışma ile çalışanların adalet algılarını ve yaşadıkları adaletsizlikler sonucunda tepkilerini değerlendirerek çıkarımlarda bulunmuştur. Adams yaptığı çalışmanın temeline Homans'ın dağıtım adaleti teorisini koyarak çalışmalarını bu teoriyi geliştirerek devam etmiştir. (Folger ve Cronpanza, 1998)

Yapılan bu çalışma ile ilk defa Adams yöneticilerin çalışanlara davranışları karşısında çalışanların tutumları ve bu davranışlara karşı çalışanların kendilerini nasıl hissettikleri psikolojik etkenler ve süreçler bazında ortaya koymuştur. (Yürür, 2008:297).

Teoriye göre kişilerin adalet ile ilgili görüşlerinin içinde belli başlı belirteçler dikkat çekmektedir. Bu belirteçler; çalışanın organizasyona katkısı, elde edilen fayda ya da kar ve bu ikisinin oranlanmasına bağlı çıkan sonuçtur. Burada çalışan kendi girdileri olan eğitim, zeka, çalışkanlık gibi özelliklerini göz önüne alarak bunun karşılığında ne kadar kazanç elde ettiğini sorgular bunun yanında diğer bir çalışanın da kendi girdileri ile aynı özellikleri ile ne kadar kazanç elde ettiğini oranladığında bu oranların eşit olmasını bekler. Yani aynı miktar girdi sahibi olan çalışanların organizasyondan kazançlarının aynı olması adalet olarak algılanacaktır. (Greenberg, 1996).

Bu oranların karşılaştırılması sonucunda ise aynı birim girdide bulunan çalışanlar hem fazla kazanç sağlayanlar hem de az kazanç sağlayanlar durumdan olumsuz etkilenmektedir. Bunun sebebi fazla kazanç sağlayanların kendilerini psikolojik olarak suçlu hissetmeleri, az kazanç sağlayanların ise kızgınlık duymalarıdır. (Greenberg, 1996).

2.3.1.3. Göreceli Mahrumiyet Teorisi

Reaktif içerik kuramlarından bir diğeri de göreceli mahrumiyet teorisidir. Göreceli mahrumiyet teorisi Adams'ın eşitlik teorisi ile yakından ilişkilidir. Crosby 1976 da eşitlik teorisini geliştirici şekilde yaptığı çalışmada eşitlik teorisinde bulunan oranların karşılaştırılmasından sonra negatif şekilde kazanç sağlayan bireyler üzerine yoğunlaşır. Sonraki dönemlerde yapışan örgüt bilim çalışmalarında sıkça kullanılan bir teori olmuştur. Crosby kişilerin örgütten sağladığı kazanç ya da ödüllerin dağıtımı sırasında kişilerin kendileri ile aynı statü ya da girdi sahibi kişiler ile kendi kazançlarını karşılaştırdıkları, burada hissedilebilecek bir eşitsizlik durumunda kişilerin mahrumiyet yaşayacakları buna başlı olarak örgüte negatif tutum ve küskünlük hissi yaşayacakları bunlarında olumsuz tavırlar ve isyanlara yol açabileceği düşünülmektedir. (Greenberg, 1987:12).

2.3.2. Proaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorilerinden anlaşılacağı üzere bu teoriler verilen bir emek karşılığında kazancın kişiler arasında ne şekilde dağıtıldığı ve dağıtımın adil olup olmadığının kişiler tarafından sorgulanması ve çıkan sonuca göre psikolojik ve tutumsal değişiklikler üzerine odaklanmıştır. Proaktif içerik teorilerinde ise asil bir şekilde sonuç almak isteyen kişilerin kendi girdilerinde yaptıkları değişiklikler ve gösterdikleri çaba üzerine yoğunlaşmıştır. Ödül ya da kazanç sağlayacak kişilerin bu kazancın miktarını değiştirmek için gittikleri tutumsal değişiklikler ve yapmaya çalıştıkları müdahaleler proaktif içerik kuramları içerisinde incelenmektedir. (Greenberg, 1987:12).

2.3.2.1. Adalet Yargı Teorisi

Adalet yargı teorisi adalet kavramının nasıl algılandığı ile ilgili değişik çalışmalara konu olmuştur. Teorinin kurucusu olan Leventhal 1976 yılında 'Justice Judgment Theory' ya da 'Justice Judgment Model' olarak bilinen adalet teorisini ortaya atmıştır. Bu teoride kişilerin örgüte kazandırdıkları ya da kendi unsurları ile çıktığı ya da ödül olarak aldıkları unsurların oranlarının tüm örgüt bireyleri için aynı olması gerektiği savunulmuştur. Ek olarak bu durumda kişilerin daha fazla kazanç ya

da ödül alabilmek adına birbirleri ile mücadele ettiklerini ortaya koymuştur. (Leventhal, 1976:92-95).

Yapılan çalışmalarda ise bu teorinin beklentisi olarak ödül ya da kazanç oranlarının kişilerin örgüte verdikleri girdiler kadar olması beklenirken bunun çok dışında sonuçlar ile karşılaşmıştır. Şöyle ki yöneticiler ya da ödül dağıtıcılar kazanımları kişilerin örgüte sağladığı katkılar oranında dağıtmamaktadırlar, daha çok kişilerin girdisi ne olursa olsun kazançları eşit olarak bölüştürerek dağıtmaktadırlar ya da kişilerin ihtiyaçlarına göre aldıkları ödül ya da kazanımları yine örgüte verdikleri girdilerden bağımsız olarak değişiklik gösterebilmektedir. Oranlar arasında bulunan farklılık ise adil olarak çoğu zaman kabul edilebilir olmaktadır. (Greenberg, 1987:12-13).

2.3.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi

Adalet güdüsü teorisi Lerner tarafından 1977 yılında ortaya koymuştur. Adalet güdüsü teorisi 'Justice Motive Theory' olarak uluslar arası literatürde bulunmaktadır. bu teoriye göre çalışanların ana odak noktasında adalet bulunmaktadır. (Lerner, 1977:36-45).

Adalet güdüsü konusunda çalışmalara devam eden Greenberg ise 1987 yılında yaptığı çalışmasında teoriler arasındaki farklılıklardan bahsetmiştir. Greenberg'e göre Lenethal'ın adalet yargı teorisi karakter olarak daha çok romantik ögeler barındırırken, Lerner'in adalet güdüsü teorisi ise daha çok ahlakçı ögeler barındırmaktadır. (Greenberg, 1987).

Lerner dağıtım adaletini açıklayabilmek adına çalışmasında dört ana ilke belirlemiştir. Çalışmasında belirtilen ilkeler;

1. Çalışanların performans göstergelerine bağlı yapılan rekabet e göre ödül dağıtımı,
2. Verilen ödülün sayısal bakımdan eşit büyüklükte olmasına göre yapılan ödül dağıtımı
3. Çalışanların katkıları oranında eşit paylar kazandığı eşit paylaşım

4. Çalışanların kazanç ihtiyacı göz önüne alınarak yapılan ihtiyaç odaklı dağıtım (Greenberg 1987:13).

2.3.3. Reaktif Süreç Teorileri

Thibut ve Walker 1975 yılında yaptıkları çalışmalarında örgütte bulunan bireylerin karar verilme mekanizması içerisinde bulunan süreçlere ne gibi tepkiler verdikleri incelemiştir. Çalışma neticesinde geliştirilen teori “Süreç Adaleti Teorisi” (Procedural Justice Theory) dir. (İsbası, 2000: 48).

Teoride çıkan en önemli bulgulardan biri çalışan bireylerin örgütte karar alma süreçleri içerisinde kendi kontrollerini sağlayabildiği durumlarda kontrol sağlayamadığı durumlara göre çok daha tatmin olduklarıdır. Bir çalışan karar alma mekanizmasındaki süreci kontrol edip denetleyebildiğinde çıkan kararların da denetleyemediği süreçlere nazaran çok daha adaletli olduğunu düşünmektedir. (Greenberg, 1987: 13-14).

2.3.3.1. Süreç Adaleti Teorileri

Süreç adaleti teorisi kavramsal olarak incelendiğinde yapılan literatür çalışmasında prosedür adaleti teorisi olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada kavram süreç adaleti teorisi şeklinde anılacaktır.

Thibaut ve Walker’ın 1978 yılında yaptığı çalışma ile ortaya çıkan süreç adaleti teorisi anlaşmazlık ve çatışma durumunda anlaşmazlık yaşayan şahıslar ile karar vericinin karar verme sürecini konu alır. Süreç iki aşama olarak ele alınmaktadır. İlk basamak olan anlaşmazlık yaşayanların delillerini sunduğu süreç kontrolü aşamadır, ikinci aşama da karar verici kişinin delilleri değerlendirdiği ve karara gittiği karar kontrolü aşamasıdır. (Thibaut ve Walker, 1978:545-546).

Süreç adaleti teorisinde kullanılan karar yöntemleri karar verici kişinin yetkileri gereğince uyguladığı yöntemler olarak farklı şekillerde olabilmektedir. Bunlar 4 farklı şekilde sınıflandırılabilir;

- Eğer karar vericilere hem karar hem de karar verme süreçleri beraber verilirse otokratik karar yöntemini,
- Eğer karar hakkı ya da yetkisi karar vericilere verilip süreçler hakkı ve yetkisi verilmez ise hakem kararı alma yöntemini,
- Karar vericiye süreçler verilip de karar vermeye yetki verilmez ise meditasyon karar yöntemini,
- Eğer karar vericiye ne karar ve de süreç yönetimi hakkı verilmez ise karar verici pazarlık yöntemini uygular. (Tunçbiz, 2015).

2.3.4. Proaktif Süreç Teorileri

Önceki bölümlerde açıklandığı üzere reaktif içerik teorileri örgüt içinde bireylerin karşılaştıkları durumlarda özellikle kar ya da kazanç dağıtımını söz konusu olduğunda ne karşı karşıya oldukları durum karşısında adalet yargısı ve adaletsizliğe ne şekilde tepki verdikleri üzerine yoğunlaşmıştır.

Proaktif süreç teorisi yaklaşımında ise örgütteki bireyler kazanımın adil dağıtımını sağlayan sürecin ne şekilde olması gerektiği konusunda incelenir. Proaktif süreç teorilerinden en önemlisi Leventhal, Karuza ve Fry'nin (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi dir. (Greenberg, 1987:14). Daha sonra Beugre'nin, 1998 yılında yaptığı çalışmalar ile 1980 yılında yaptıkları çalışma ile de geliştirilmiştir.

2.3.4.1. Dağılım Tercihi Teorisi

Leventhal'ın proaktif içerik teorilerinden olan adalet yargı teorisinde bahsedildiği üzere bu teori örgüt içindeki bireylerin katkıları oranında kar elde etmelerini adil olarak algılandığı varsayımına dayanmaktadır.

Praktif süreç teorilerinden en önemlisi olan dağıtım tercihi teorisinin mimarları arasında Leventhal, Karuza ve Fry bulunsa da daha güncel çalışmaları 1998 yılında Beugre yapmıştır.

Beugre'ye göre; organizasyon içerisindeki bireyler kendi istedikleri kazanç ya da sonucun çıkması için süreç içerisindeki prosedürleri kendi lehine seçmek istemektedirler. (Beugre, 1998:29).

Dağıtım tercihi teorisinde dağıtım yapan yöneticinin adaletli şekilde davranabilmesi için dağıtım prosedürleri kullanılmaktadır. Bu prosedürler algılanan şekilde adaleti sağlamaya yardımcı olmalıdır. Bu şekilde adaletin sağlanması konusunda en çok adaletli amaca ulaşması durumunda ise en çok kullanılan prosedür olacaktır. Teoride adaleti sağlamada kullanılan prosedürlerin uygunluğu açısından farklı sekiz özelliği barındırması gerektiğinden bahsedilmektedir. (Greenberg, 1987:14-15). Beurge'nin tanımladığı bu kurallar Leventhal'ın yaptığı çalışmalarda belirlediği dağıtım adaleti kurallarıyla oldukça benzerlik göstermektedir.

Dağıtım tercihi prosedürünün adaleti sağlayabilmesi için barındırması gereken özellikler;

- Adaleti sağlamada prosedür uygulayıcıyı seçme,
- Tutarlı ve kurallara uygunluk,
- Karar vermede doğru bilginin kullanılması,
- Adaleti sağlamada görevli karar vericilerin yapılarının seçilmesi,
- Örgütteki bireylerin önyargılı olmasını önlemek,
- Örgütteki bireylere adaletsizlik hissetmeleri halinde sonuca itiraz hakkı verilmesi,
- Adaleti sağlamada kullanılan prosedürlerde değişiklik yapılabilmesi,
- Kullanılan yöntem, süreç ve prosedürlerin ahlaki değerler ile uygun olması (Beurge, 1998:30).

2.4. Örgütsel Adaletin Boyutları

Adalet kavramı nesiller boyunca düşünürler ve toplumun aydınları tarafından üzerine kafa yorulan, savlar üretilen ve çokça tartışılan bir olguya dönüşmüştür. Ancak sosyal bilimler disiplini çerçevesinde örgütsel alana girmesi 1960'lı yıllara dayanmaktadır. Yapılan çalışmalarda organizasyonel çevre içerisinde adalet kavramı üç bileşenli bir yapı olarak irdelenebileceği görülmüştür. Bu bileşenler, neticelerin adaleti (Dağıtımsal Adalet), neticelerin paylaşımındaki süreçlerin adaleti (İşlemsel Adalet) ve çalışanların yöneticilerinin davranışlarından gördüğü tutumundaki nitelik ve adalet (Etkileşimsel Adalet) olmak üzere incelenmiştir (Çolak & Erdost, 2004).

2.4.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti Adam'ın eşitlik teorisi ile oldukça yakından ilişkilidir. Önceki bölümde bahsedildiği üzere Adams'ın eşitlik teorisi örgüt içerisindeki çalışan bireylerin kazançlarının dağıtımında adil olması için bireylerin örgüte yetenek, çalışma, eğitim vb. konularda verdikleri birim kadar kazanç sağlamalarını öngörmektedir. Yine bu teoride örgüt içindeki bireyler dağıtımda eşitlik ilkesi gereğince adaletsizlik olduğunu düşündüklerinde eğer negatif yönde bir eşitsizlik varsa örgüte kızgınlık ve küskünlük, pozitif yönlü bir eşitsizlik var ise de suçluluk hissi yaşamakta bu durumlar da örgüt içinde kısa ve uzun vadeli sorunlara yol açabilmektedir.

İşcan'ın tanımına göre: 'dağıtımsal adalet çalışanların karşılaştıkları ödüllerin veya çıktılarının hakkaniyeti ile ilgi olan adalet algıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004:182).

Dağıtım adaletinde en önemli nokta örgüt içerisindeki bireylerin dağıtılan kar ya da faydadan adil şekilde yararlandığını düşünmesidir. Burada vurgulanmak istenen adalet her zaman miktar olarak eşit olmayabilmektedir. Çünkü adalet kavramı kişi ve durumlara göre değişkenlik gösterebilmektedir.

Deutsch 1985 yılında yaptığı çalışmasında dağıtım adaletinin temel öğelerini belirlemiştir. Bu öğeler aşağıdaki gibidir.

- Eşitlik (equity): örgüt içinde yapılan kar paylaşımının eşitlik teorisinde anlatıldığı gibi bireyin örgüte verdiği girdi oranında yapılmasıdır.
- Eşit paylaşım (equality): örgüt içerisindeki tüm bireylerin hiçbir ayırım gözetmeksizin eşit miktarda dağıtımda kardan pay almasını ifade etmektedir.
- İhtiyaç (need): örgüt içerisinde yapılan kar dağıtımını bireyin girdi unsurlarından etkilenmez fakat bireyin ihtiyaç unsurlarından etkilenmektedir.

Dağıtım adaleti sağlanması için örgütte dağıtıcı görevini üstelenen yöneticinin dağıtım kararında doğru stratejiler ile hareket etmesi gerekmektedir. (Beugre, 2002: 1095).

2.4.2. İşlemsel Adalet

Yapılan literatür taramasında işlemsel adalet kavramı bazı kaynaklarda prosedür adaleti şeklinde de ifade edilmektedir. Yapılan bu çalışmada işlemsel adalet adı ile anılacaktır.

Proaktif Süreç teorileri incelenirken anlatıldığı üzere bireyler örgüt içerisinde adaletli dağıtım olması için gerekli karar verme sürecinde parametrelerin neye göre belirlendiği ve bu belirlenen parametrelerin kendi kazanımları üzerindeki etkisini bilmek sürecin adil algılanması için gereklidir.

Leventhal yaptığı çalışmada işlemsel adalet konusunda süreçlerin adil olması adaleti sağlayabilmesi için barındırması için aşağıdaki altı noktayı belirlemiştir.

- Adaleti sağlamada prosedür uygulayıcıyı seçme,
- Tutarlı ve kurallara uygunluk,
- Karar vermede doğru bilginin kullanılması,
- Adaleti sağlamada görevli karar vericilerin yapılarının seçilmesi,
- Örgütteki bireylerin önyargılı olmasını önlemek,
- Örgütteki bireylere adaletsizlik hissetmeleri halinde sonuca itiraz hakkı verilmesi,
- Adaleti sağlamada kullanılan prosedürlerde değişiklik yapılabilmesi,
- Kullanılan yöntem, süreç ahlaki değerler ile uygun olması

2.4.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet dağıtım adaleti ve işlemsel adalet kavramlarının gelişmesi ve bu kavramlar üzerine yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır.

Adalet kavramında kişiler arası ilişkiler üzerine çalışmalar yapan Bies ve Moag (1986) yaptıkları çalışmalar ile literatüre yeni bir kavram eklenmesini sağlamıştır. Geliştirdikleri bu yeni kavram etkileşimsel adalet olarak isimlendirilmiştir. Bu çalışmalarda örgüt içerisindeki bireyler durumlar karşısında adillik duygusunu edindikleri bilgi ile geliştirmektedirler, bir başka deyişle çalışan bireye bir durum ile ilgili yöneticisi ayrıntılı bilgi verdiğinde yapılan davranış daha adil olarak algılanmaktadır. (Eker, 2006).

Bies ve Moag'a göre etkileşimsel adaletin oluşabilmesi için aşağıdaki koşulların bulunması gerekmektedir.

- Doğruluk: Karar vericiler ve yöneticiler karar verme süreçlerini uygulama esnasında çalışanlarına karşı doğru, dürüst, açık ve samimi olmalıdır.
- Açıklama: Yöneticiler, çalışanlarına karar verme süreçlerinin sonuçları ile ilgili olarak gerekli açıklamayı yapmalıdır.
- Saygı: Kaba davranışlardan kaçınmak ve çalışanlara içten ve samimi davranışlar sergilemek.
- Kurallara uymak: Yöneticiler, uygun olmayan sorular sormaktan ve önyargılı konuşmalar yapmaktan kaçınmalıdır (Başar, 2011).

2.4.3.1. Kişilerarası Adalet

Kişilerarası adalet Bies'in yukarıda bahsedilen etkileşimsel adalet öğelerinden saygı ve kurallara uyma öğesinin göstergesidir denilebilir. (Başar, 2011:33).

Kişiler arası adalet kavramında örgütte dağıtıcı konumunda bulunan yöneticilerin örgüt içerisindeki bireylere karşı gösterilen nazik ve saygılı tutumu yansıtan bir adalet boyutudur. Başka bir deyişle örgüt içerisindeki tüm bireyler yöneticileri tarafından eşit şekilde davranış saygı ve açıklık beklemektedirler. Bu beklenti karşısında ise davranışlarda da bireylerin adalete önem verdiği söylenebilir. Burada algılanacak olan kişiler arası adaletsiz tutum algısı örgüt içerisindeki bireylerin huzursuz olmasına ve yöneticilerine karşı olumsuz tutumlarda bulunacağını gösterir. (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:208).

2.4.3.2. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet kavramı Bies'in etkileşimsel adalet öğelerinden doğruluk ve açıklama ilkelerini içine almaktadır denilebilir.

Örgüt içerisindeki yöneticilerin aldıkları kararlarda uygulanan süreçleri örgütteki bireylere açıklaması, bireylerin adalet algısının oluştuğunu ortaya koymaktadır.

Gösterdiği gayret ve emeklerin sonucunda karşılığını alamayan çalışan, süreçlerle ilgili mantıklı ve samimice bilgilendirildiği takdirde uygulanan sürecin adil olduğunu düşünecektir ve bu da kişinin adalet algısını güçlendirecektir şeklinde ifade edilmektedir (Greenberg, 1990:412).

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

3.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramı

Türk Dil Kurumu çevrimiçi Sözlüğünde sessizlik kavramsal olarak şu şekilde ifade edilmiştir; ‘Ortalıkta gürültü olmaması ve sükut’ (<http://www.tdk.gov.tr>, 2017)

Sessizlik davranışsal olarak örgütsel yaşamın ilk dönemlerinden beri çeşitli sebeplerden ortaya çıkmış olmasına rağmen akademik literatürde kendine yer bulması son dönemlere denk gelmektedir. Örgütsel sessizlik üzerine yapılan ilk akademik çalışmayı Morrison ve Milliken 2000 yılında yapmıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere kavram oldukça yeni ve gelişmeye açık durumdadır. Morrison ve Milliken’in yaptığı çalışmada sessizlik kavramı şu şekilde tanımlanmıştır; “*Çalışanların, işleri ve kurumlarını iyileştirme yönündeki düşünce ile bilgilerini bilinçli olarak saklaması, esirgemesi*” (çeviri: Tülübaş, Celep; 2014, Çakıcı; 2008: 118, Özdemir ve Uğur; 2013).

Örgütsel sessizlik konusunda muhtemel bir karışıklık noktası da sessizliğin şekli ile açıklanabilir. Sessizlikten kasıt çalışılan ortamda gürültü olmaması ya da ses olmaması değildir. Çalışan bireylerin buldukları örgütü daha iyi noktalara taşıyabilecek fikirlerini bilerek ve isteyerek bu duruma etki edebilecek yönetici, amir ya da patronu gibi yetkilisinden saklaması, yine istekli olarak yapılan geliştirme çalışmalarında sessiz kalmayı tercih etmesidir.

Devam eden çalışmalarda Morrison ve Millike’nin akabinde 2001 yılında Pinder ve Harlos ikinci bir çalışma yayınlayarak ilkler arasında yer almıştır. Pinder ve Harlos’un çalışmasında ise örgüt içerisindeki bireylere yönelik çalışmalar yapılmıştır. Pinder ve Harlos ‘un sessizlik tanımı şöyledir: ‘örgüt içerisindeki bireyin sahip olduğu bilgi olan bilişsel, duygusal ya da davranışsal bilgileri yönetici ya da süreci etkileme yeteneğine sahip olan bireyden saklaması, aktarmamasıdır.’ (Pinder ve Harlos; 2001, aktaran: Çakıcı; 2008: 118,).

Saçılık'ın 2014 yılında yaptığı çalışmasında örgütsel sessizlik ile ilgili olarak yaptığı çıkarımların derlemesinin konunun anlaşılmasında önemli olduğu düşünülebilir. Saçılık'a göre örgütsel sessizlik (Saçılık, 2014, s. 32-33);

- Hareketli bir süreci temsil etmektedir ve hem şahsi hem de dışsal faktörler içerir.
- Örgüt içerisindeki çalışan bireylerin bazı durumlar karşısında oluşturdukları duygu ve düşünceler ile tepkisel şekilde meydana gelir.
- Örgüt içerisindeki iletişimin sağlıklı olması önemlidir. Örgüt içerisindeki çalışan bireylerin iletişimi baskılandığında ortaya çıkabilir.
- Ortaya çıkan tepkisel sessizliği örgüt dışı şahısların anlaması oldukça güçtür.

Sessizlik kavramının geliştiricilerinden en önemlileri Pinder ve Harlos'un çalışmasında işlevsel açıdan farklı birleşimlerden bahsedilmektedir. Bu birleşimler ikişer işlev olarak bir araya getirilerek sessizlik kavramını işlevsel açıdan ele almıştır. (Pinder ve Harlos; 2001)

Pinder ve Harlos'un 2001 yılında yaptığı çalışmasında bahsedilen farklı işlevler şu şekildedir. (aktaran: Kolay; 2012: 8, Özdemir ve Uğur; 2013);

- İnsanların bilişsel ve psikolojik uzaklıkları sessizlikle doğru orantılı bir şekilde artabilir ya da ters orantılı şekilde azalabilir.
- İnsanların iletişimini doğrudan etkilediğinden sessizliğin insan ilişkileri üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- Sessizlik bilgi kaynağı olarak geri dönebilmektedir, aynı şekilde çalışan bireylerin sessizlik sonucu bilgiyi saklaması da mümkündür.
- Bilişsel olarak ele alındığında sessizlik düşünsel yoğunluğun bir göstergesidir denilebilmekle beraber, konu hakkında hiçbir fikir ya da bilgiye sahip olunmadığını da gösterebilmektedir.
- Tepki unsuru olarak ele alındığında ise sessizlik örgüt içerisindeki bazı durumlara karşı tepki olarak ortaya çıkabilmekle beraber kabullenme durumunda da sıklıkla ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel sessizlik kavramının daha iyi anlaşılması açısından gelişim evrelerinin bilinmesi ve hangi evrede ne gibi değişiklik ve eklemeler ile geliştirildiğinin görülmesi önemli olabilmektedir. Yapılan bu yazın çalışmasında da örgütsel sessizliğin kronolojik olarak gelişimi 1.başlangıç/ilk dönem, 2.orta/ikinci dönem, 3. Son/güncel dönem şeklinde üç bölüm olarak ele alınacak ve açıklanacaktır.

3.2. Örgütsel Sessizliğin Kronolojik Gelişimi (sessizlik ve öğretmen – s, adalet, muhalefet)

Akademik yazın incelemesinde sessizlik kavramının farklı disiplinler tarafından ele alındığı görülmektedir. Her disiplin kavramı kendi bakış açısı ile yorumlayarak farklı çalışmalarla gelişimini sağlamıştır.

Brinsfield ve ekibinin 2009’da yaptıkları çalışmalarında ses ve sessizlik üzerine yapılan önceki çalışmaları derleyerek sessizlik kavramının üç farklı dönemde incelenebileceği çıkarımını ortaya atmışlardır. Brinsfield’e göre bu üç dönem şu şekilde sıralanabilir; ilk dönem (the initial wave/ilk dalga), ikinci dönem (the second wave/ ikinci dalga) ve güncel dönem(the current wave/şimdiki dalga).

3.2.1. Başlangıç Dönemi

Başlangıç dönemi literatürde farklı şekilde isimlendirilmiştir. Başlangıç dönemi, ilk dönem, ilk dalga şeklinde literatürde yer almaktadır. Başlangıç dönemi 1970 ve 1980 yılları arasında yapılan yazınları kapsamaktadır. Ses ve sessizlik konularının kavramsal çalışmaları çalışıldıkları farklı alanlarda farklı anlamlar ifade etmektedir. Kavramlar ile ilgili ortaya çıkmış kuramlara sonraki konuda değinilecektir.

Konuda yapılan ilk çalışmalardan biri 1970 yılında Hirschman tarafından yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada ise sesin örgüt içerisindeki bireylerin tatmin duyguları ile ilişkisi incelenmiştir. Örgütte çalışan bireylerin memnuniyet seviyeleri araştırılmış çıkış ve ses öğeleri üzerine yoğunlaşmıştır. Burada çıkıştan kasıt örgütten ayrılan ya da ayrılmaya zorlanan bireyleri ifade ederken, ses ise örgütteki bir huzursuzluğa karşı etkin şekilde direniş yolu olarak ses ve şikâyetin kullanılmasıdır. Yapılan çalışmada örgütten ayrılmayı tercih etmeyerek yine de sessizlik tutumu

gösteren çalışan bireylerin davranışının nedenini tatminsizliklerini açıkça hissetmelerine rağmen zamanla bu durumun değişeceğine olan inançlar olduğu belirtilmiştir. Buna göre sessizlik kavramı içerisinde örgüt içerisindeki çalışan bireylerin olumsuz durumlardan kaçış tutumunu da içermektedir denilebilir (Buchananolson vd. 2002).

Yapılmış bu çalışmadan sonra Farrell 1983 yılında yaptığı çalışmasında kavramların ve literatürün gelişmesine katkıda bulunarak örgütsel sessizlik çalışmalarının içerisine ihmal ya da önemsizlik kavramlarını da dahil etmiştir. Farrell'e göre örgütte çalışan bireyler işleri ya da çalışma ortamları ile ilgili herhangi bir şeyden tatminsizlik yaşadıklarında kendilerini sistemin dışına olabildiğince alarak sessizleşme eğilimi göstermektedirler. Bu şekilde örgütte oluşan durumları önemsemeyerek ve ihmal ederek tatminsizliklerini tepkisel şekilde gösterebilmektedirler (Farrell, 1983)

3.2.2. İkinci Dönem

Örgütsel sessizlik kavramının geliştiği ikinci dönem 1980 ve 1990 yıllarında yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Bu ikinci dalga çalışmalarda örgütsel sessizlik kavramı biraz daha genişletilmiş ve yeni farklı tanımlamalarla ek kavramlar gündeme getirilmiştir.

Örgütsel adalet kavramının gelişimine bakıldığında ilk dönemde daha çok ses ve bunun oluşmamasının durumların yani sessizlik kavramları üzerinde çalışmalar yapılırken sonraki dönem olan ikinci dalga döneminde ses ve sessizlik kavramlarının nedenleri ile ilgili çalışmalar yapıldığı ve literatüre bu kavramları geliştirici yeni kavramlar eklendiği görülmektedir (Brinsfield, 2009:12).

Yapılan çalışmalara bakıldığında sessizlik kavramı çoğu zaman örgüt içerisinde meydana gelen durumu örgüt bireyleri tarafından kabulleniş tepkisi olarak gündeme gelmiş olsa da ikinci dönem araştırmacılarından Cohen 1990 yılında yaptığı çalışmasında örgütlerde ortaya çıkan sessizlik durumunun her zaman durumun kabulünü göstermediğini sessizlik kavramının içerisine tepkisel yaklaşımlar olacağını savunmuştur. Yine bu çalışmasında örgüt içerisinde çalışan bireyler arasında sessizlik kavramının neyi ifade ettiği açıklanmaya çalışılmıştır (Cohen1990).

3.2.3. Üçüncü Dönem

Örgütsel sessizlik araştırmaların isimlendirilmiş son dönemi 2000 yılı ve sonrası dönemde yapılan çalışmalarını kapsamaktadır. Yapılan akademik literatür taramasında üçüncü dönem ya da güncel dönem olarak adlandırıldığı görülmüştür.

Görüldüğü üzere 1970 yıllarından bu yana literatürde çalışmalara başlanan örgütsel sessizlik kavramını ses ve sessizlikten ortaya çıkarak gelişerek günümüze örgütsel sessizlik olarak gelmiştir. son dönemde yapılan çalışmalara bakıldığında örgütteki bireylerin sessizlik tutumlarının nedenlerini araştırıldığı görülmektedir. Yapılan bu çalışmalar literatürü geliştirici ek bir kavram ortaya çıkaramamış olsa da bulguları yönünden gelecekteki çalışmalara yol gösterecek bir bütünsellik sergilemektedir yapılan çalışmaların en önemlileri Morrison ve Milliken 'in 2000 yılında yaptığı "örgütsel sessizlik", Pinder ve Harlos'un 2001 yılında yaptığı "çalışan sessizliği" çalışmalarıdır denilebilir.

3.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri

3.3.1. Fayda Maliyet Analizi

Örgüt içerisinde çalışanlar durumlar karşısında örgütü geliştireceklerini inandıkları fikirlerini paylaşmadan önce fikri paylaştıklarında elde edecekleri faydayı hesaplamaya yönelik düşüncelere sahip olabilir. Şöyle ki örgüt çalışanı birey bir fikrini yöneticisi ile paylaştığında karşılığında elde edeceği faydayı ya da sessiz kalma durumunda ödeyeceği bedeli hesaplamaya meyillidir. Bu durumda fayda ve maliyet analizi yapmaktadır denilebilir.

Örgüt içerisinde çalışan bireylerin fikirlerini belirttiği durumlarda iki farklı bedel ödemeleri gerektiği düşünülmektedir. Bunlardan ilki doğrudan bedellerdir. Kısa vadede görülebilen bu bedeller zaman kaybı yaşamak, iş yapabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Doğrudan olmayan bedeller ise fikrini söyleyen çalışanın fikrinden dolayı tepki görmesi, örgütteki diğer çalışanlar tarafından dışlanma ve çatışma olasılığı, imaj ve itibar kaybı olasılığı, fikrin dikkate alınmaması durumunda yaşanan

tatminsizlik, terfi edilmeme güçlük ve örgüt içerisindeki görevinden ayrılmak olarak tanımlanabilir (Çakır, 2007:152).

3.3.2. Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş teorisi Vroom tarafından geliştirilmiştir. Akademik literatürde beklenti teorisi olarak da çevirilerde yer aldığı görülmektedir.

Vroom ‘un beklenti teorisine göre *beklenti* örgüt içerisindeki bireyler konuşmadan önce elde edeceklerini düşündükleri sonuçların karşılanması olasılığını ortaya koymaktadır. Örgüt içerisinde bireyler fikirlerini bildirmeden önce ortaya çıkabilecek muhtemel sonucu beklenti seviyeleri ile karşılaştırma eğilimindedirler. Eğer ki birey gösterdiği çaba neticesinde ödül olarak beklentisini karşılayacak bir durumla karşılaşacağını düşünürse çok daha fazla çaba harcamaya gönüllü olabilmektedir. (Bayram, 2010, s. 17).

Bu teoriye göre örgüt içerisinde çalışan bireylerde bir davranışın ortaya çıkması ve bu davranışın oluşmasının nedenleri farklı koşullardan etkilenebilmektedir. Bu koşullar bireyin şahsi unsurları ve bireyin içinde bulunduğu çevrenin özellikleridir. İki faktör birleşimi bireyin davranışına yön vermesinde oldukça önemlidir. (Eren, 2003, s. 591).

3.3.3. Kendini Duruma veya Ortama Uyarlama Teorisi

Kendini duruma uyarlama teorisi bireylerin alışık olmadıkları başka bir örgüt içerisinde girdiklerinde örgüt içerisindeki diğer bireyleri gözlemleyerek onların davranışlarını analiz ederek uygun davranmayı ifade etmektedir. Kendini uyarlama teorisinde bireyler iki farklı tepki gösterebilirler; bu tepki veren biri bireyin kendini yeni girdiği örgütsel ortama alıştırmak için örgütün genel kurallarını benimsemesi ve gözlem yolu ile örgütteki diğer bireylerin davranışlarına uygun davranışlar göstermesidir. Diğer bir tutum ise yeni girdiği örgütün koşullarına uyum sağlamakta zorlanan bireyler tarafından yaşanır ve bu ve bireylerin gittikçe daha sessizleştiği gözlemlenir. Yani bu bireyler uyum sağlayamadıkları durumda tepkisel olarak sessizleşmektedirler denilebilir. (Karadal; 2011:370, Çatır ve Tayfun; 2013: 120).

Kendini ortama uyarlama teorisinde önemli nokta örgüte yeni katılan bireylerin özellikleridir. Örgüte yeni katılan bireyler katıldıkları ortamın göre uyum hassasiyetleri kişilerin özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Kendini ortama uyarlama yeteneği daha fazla olan kişilerin gözlem yetenekleri gelişmiş, gözlemler ile ince ayrıntıları yakalayabilen ve bunları davranışlarına kolaylıkla yansıtabilen kişilerdir. Bu kişiler tutumlarını ortamın geneline göre değiştirdiklerinde yani uyumlaştırama yaptıklarında içine katıldıkları örgütte iyi bir itibar elde edeceklerini toplum tarafında kabul görececeklerini düşünmektedirler. Buna karşın örgüt içine yeni girdiğinde kendini uyumlaştırmada zorlanana bireyler ise toplumdaki farklılıklara göre geçmişten getirdikleri alışkanlık ve fikirlerini kullanmaktadırlar. Bu kişiler kendilerini uyarlama düzeyi yüksek kişilere göre daha net şekilde kendilerini ifade etmekte ya da sessizlik davranışı geliştirmektedirler. (Çakıcı, 2007, s.154).

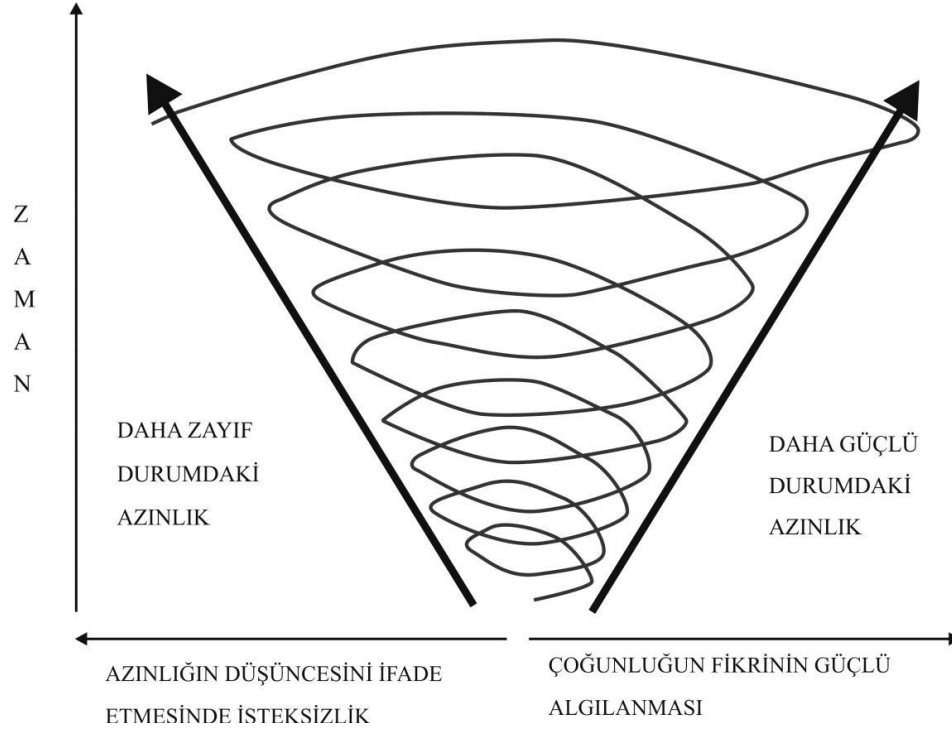
3.3.4. Sessizlik (Suskunluk) Sarmalı Teorisi

Sessizlik sarmalı teorisi Noelle-Neumann tarafından 1974-1980 yılları arasında geliştirilmiştir. Teoriye göre örgüt içerisinde çalışan bireyler fikirce azınlıkta olduklarını düşünmeye başladıklarında fikirlerini belirtmeyi istememekte ve sessizlik tutumu içerisine girmeye yatkın olmaktadır. (Noelle-Neumann,1974:43-51)

Teoriye göre örgüt içinde bulunan bireyler bir durum karşısında fikirlerini söylemeden önce içinde buldukları toplumun bunu ne derece destekleyeceğini ölçmeye çalışmaktadır. Teori geliştirmede kamuoyu araştırmaları kullanılmış ve bireylerin örgütteki çoğunluğun sahip olduğu görüşe uygun görüşleri olmadığı takdirde tepki görecekları ve sosyal olarak dışlanacaklarını ifade etmektedir. Buradaki dışlanma korkusu örgüt içerisindeki bireylerin istemsiz de olsa çoğunluğun görüşüne katılabileceklerini göstermektedir denilebilir. (Kolay; 2012: 11, Kılıncı; 2012: 32 ve Çakıcı; 2007:154).

Örgüt içerisindeki bireylerin fikirlerini beyan etmesinin nedeni fikirlerinin örgütün geneli açısından olumlu karşılanıp benimseneceğini düşünmeleridir. Bu şekilde düşünceye sahip bireyler açıkça konuşmaktan ve fikirlerini beyan etmekten çekinmezler. Aksi yönde fikir ve düşüncelerinin benimsenmeyeceğini ve örgütün geneli tarafından tepki göreceğini düşünen bireyler ise sessizleşme eğilimi göstererek izole olmaktadır. Toplumdan ayrı tutulmak ve dışlanmak kısaca izole olmak

istemeyen bireyler ise örgütte kabul edilen genel fikre uyum göstermekte ve genele katılım sağlamaktadır (Alparslan, 2010:39).



Şekil 3: Sessizlik spirali

Kaynak: Bildik, 2009:37.

3.3.5. Planlı Davranış Teorisi

Ajzen'in 2002 yılında geliştirdiği planlı davranış teorisinin temelinde örgüt içerisindeki kişilerin davranışı sergileme konusundaki niyetleri yer almaktadır. Teoride niyet faktörü bireyin içinde bulunduğu örgütün belli bir davranışa yönelik davranış ve tutumlarından etkilenmektedir. Bu şekilde planlı davranış teorisi salt bireyden etkilenmemekte, davranışın ortaya çıkmasında örgütün ve benimsenen davranışların oldukça büyük bir yeri vardır denilebilir (Yanık, 2012:19).

Buna göre örgüt içerisindeki kişiler örgüt içerisinde bir davranışta bulunmadan önce bu davranışın alacağı tepkiler ve kabulü ile ilgili düşünmekte ve bir karar

varmaktadırlar. Bireylerin bunun gibi düşünsel süreç gerçekleştirmeden yaptıkları davranışlarında belli bir plan dolayısı ile bir niyet olmadığı söylenilebilir. (Kılınç;2012: 32).

Planlı davranış teorisine göre örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarını etkileyen üç çeşit niyet bulunmaktadır. Bu niyetler; (Ajzen; 2002, Aktaran: Bayram; 2010: 13)

1. Bireyin davranışının sonucuna ait ortaya çıkacak tutumlar,
2. Bireyin davranışının toplum tarafından algısı,
3. Bireyin davranışını yapmasını destekleyen ya da buna engel olan algıları.

3.3.6. Abilene Paradoksu

Abilene paradoksu Harvey tarafından 1974 yılında geliştirilmiştir. Bu teoride örgüt içerisindeki bireyler eğer örgütün genelinden bağımsız şekilde davranırlar ya da farklı görüş bildirirlerse dışlanacaklarını düşündüklerinden genel düşünceye katılmasalar dahi katılıyormuş gibi davranmaktadırlar. Bu durumda örgüt içerisinde fikrini söylememe durumuna bağlı olarak gizli bir sessizlik davranışının çıktığından bahsedilebilir (Afşar, 2010:25-26).

Örgütün genelinde gizli bir sessizlik davranışı olabilir ve çoğunluk aslında bireyin düşündüğünün aksine muhalif düşünceyi destekliyor ve bireysel olarak düşüncelerini paylaşmaktan çekindikleri için örgüt içerisindeki çoğu birey istemsiz de olsa inanmadıkları bir fikri savunuyor görünebilirler. Burada itiraz edilmemesinin sebebi muhalif tüm bireylerin dışlanmaktan korkmaları ve örgütte benimsenen genel görüşe katılmıyor olsalar dahi bireysel itiraz etmemeleridir (Afşar, 2010:26).

3.4. Örgütsel Sessizlik Türleri

3.4.1. Kabullenici Sessizlik

Örgüt içinde çalışan bireylerin yaşanan durumlar karşısında olayı kabullenmesi ve durum karşısında hiçbir tepki ve fikri beyanda bulunmayarak sessizlik davranışı göstermesi olarak tanımlanabilir.

Bunun yanında örgüt içerisinde çalışan bireyler örgütün gelişim ihtiyacının farkında olmalarına rağmen kasıtlı şekilde sessiz kalmaktadırlar. Bu durum örgüt içerisinde çalışan bireylerin örgütün iyileşmesine verecekleri katkı konusunda isteksiz davrandıklarını göstermektedir. (Gül ve Özcan; 2011, Zehir; 2011: 1).

Kolay' a göre kabullenici sessizlik davranışı görülen örgüt içerisindeki çalışan bireyler oluşan durumları çok hızlı şekilde benimsemektedirler. Durumları oldukça çabuk benimseyen bu bireyler farklı bir seçenek olabileceğini hiç düşünmezler ve fark etmezler. Böylece içinde buldukları durumun koşullarını en iyi kabul ederek değiştirme durumuna karşı isteksiz davranmaktadırlar. Böylece örgütün çalışan bireyi pasif bir örgüt üyesi olmaktadır. (Kolay, 2012, s. 9).

Kabullenici sessizliğin ortaya çıkması ile beraber örgüt içerisindeki bireyler daha fazla çalışmak istememekte ve görevi olan işleri neredeyse zaman doldurmak için yapmaya başlamaktadırlar. Bu durumda örgüt çalışanlarının bilinçli şekilde ilgisiz davranışlarından bahsedilebilir. Örgüt içerisindeki çalışanlar yapılması gereken iyileşmenin farkında olmalarına rağmen olması gereken hedef noktanın çok uzakta olduğunu düşünebilirler, örgütün bu gelişmeyi göstererek hedeflenen noktaya ulaşamayacağını düşünen çalışan birey gelişme için vereceği katkının da boşa gideceğini düşünerek isteksiz olabilmektedir. (Çakıcı; 2010: 32).

Kurumsallaşma aşamasında firmalar incelendiğinde bu tür bir sessizliğin neredeyse her kurumda zaman zaman yaşanabildiğini görmek mümkündür. Firma yöneticilerinin vizyonu ile çalışan birey vizyonu aynı yönde ve genişlikte olmaması bireyi isteksizliğe ve sessizliğe itmekte aynı zamanda yönetim açısından beklenen gelişmelerin oluşmasına da ket vurabilmektedir denilebilir. Birey içinde bulunduğu durumun hiç değişmeyeceğini böyle gelmiş böyle gider mantığı ile değerlendirirken, yaşadığı bu kabulleniş gelişimin önünde de oldukça büyük şekilde engel oluşturabilir. İsteksiz ve sessizliği kabullenen bireylerin yoğununu iletmenin iyileşmesi önündeki engelin boyutu ile doğru orantılı olacaktır. gelişime kapalı bireyler kendileri ile beraber tüm örgütü etkileyebilecek şekilde etkiler gösterebilmektedirler. Bu bireylerin örgüt içerisinde devam eden varlıkları uzun vadede zararlı olabileceği birçok işletmede örneklere rastlanabilmektedir.

3.4.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Korunmacı sessizlik üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında korunmacı sessizlik terimi, savunmacı sessizlik ya da defansif sessizlik terimleri ile de kullanıldığı görülmektedir.

Yapılan çalışmalarda korunmacı sessizliğin tanımlarına bakılarak korunması sessizlik şu şekilde özetlenebilir:

- Bu sessizlik türünde örgüt içerisindeki birey sadece kendi yararını gözetmez, kendi ile beraber çevresindekilerin yararını da gözeterek sessizlik davranışı gösterir.
- Örgüt içerisinde çalışan birey örgütün buna ihtiyaç duyduğunu bildiği halde sahip olduğu bilgi, ve görüşü saklamakta ve bu durumu devam ettirmekte ısrarcıdır.

(Tülübaş, Celep; 2014, Batmunkh; 2011: 60, Dyne, Ang, ve Botero; 2003, Taşkiran; 2010: 104-105, Yanık; 2012: 24, Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk; 2011).

Zehir'e göre koruma amaçlı sessizliğin ortaya çıkaran faktörler aşağıdaki temellerde ortaya çıkmaktadırlar (Zehir; 2011: 1);

- Endişe
- Kendini savunma güdüsü
- Korku

Kendini koruma maçı taşıyan bu sessizlik türünde örgüt çalışanı birey içinde bulunduğu durum karşısında oluşan sorunları yok saymaktadır. Ortaya çıkan bu sorunlar görmezden gelindiğinde ise düzeltme için doğal bir çaba harcamaya gerek kalmayarak sessizlik davranışı göstermektedirler. Bu davranış içerisinde bireyler fikirlerini hiçbir zaman ne sözlü ye ne de yazılı olarak sunuma gereksinimi dahi hissetmemektedirler. (Özcan; 2011: 86).

Kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizliğin özelliklerine bakarsak; kabullenici sessizlikte örgüt içerisinde çalışan birey değişiklik yapabilme durumunun farkında

değildir, örgütten ayrılma eğilimi azdır ve durum karşısında ses çıkarmaz, birey durumu tam olarak kabul ettiğinden birey olumsuz bir psikolojiye girmez. Korunmacı sessizlikte ise birey durumun farkında olarak sessizlik davranılış göstermekte buna bağlı olarak da memnuniyetsizliği daha da yüksek algılayarak içinde bulunduğu durumdan psikolojik olarak kötü şekilde etkilenmekte ve örgütten ayrılma eğilimi daha fazla olabilmektedir (Celep, Tülübaş; 2014, Şehitoğlu; 2010: 10).

3.4.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Koruma amaçlı ya da korunmacı sessizlik olarak isimlendirilen sessizlik türünde örgüt içerisindeki çalışan bireyler yapabilecekleri katkının farkında olarak yine de sessizliği tercih etmektedirler.

Koruma amaçlı sessizlikte sessizlik davranılış gösteren birey sessiz kalmadığı takdirde kendine, örgüt içerisindeki diğer çalışma arkadaşlarına ya da örgüte bir şekilde zararı dokunacağından endişe eder ve buna bağlı olarak sessizlik davranılışını sürdürür. (Durak, 2012:57).

Koruma amaçlı sessizliğin tersine korunmacı sessizlik açık bir şekilde konuşmanın negatif sonuçlarından çekinmesinden öte başkalarının iyi olduğunu düşünüp sessiz kalmaya karar vermek ile ilgili bir durumdur (Çakıcı, 2010:34).

Koruma amaçlı sessizlik ve kabullenici sessizlik karşılaştırıldığında; Koruma amaçlı sessizli yukarıda da belirtildiği üzere bilinçli bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Koruma amaçlı sessizlikte bireyler oluşan durum karşısında seçeneklerin farkındadır. Kendini koruma davranılış göstererek oluşan sorunları görmezden gelebilmektedir. Bununla beraber kendi yaptığı hataları da örgütten gizlemekte ve buna bağlı bir sessizlik davranılış da geliştirmektedir. Kabullenici sessizlikte ise örgütteki bireyler seçenekleri hiç fark edememekte ve ilgisizlik eğilimi göstermektedirler. (Çakıcı, 2010, s.33).

3.5. Örgütsel Sessizliği Ortaya Çıkaran Faktörler

Bireyler örgüt içerisinde girdikleri ilk andan beri sessizlik eğilimi göstermemektedirler. Örgüt içerisindeki çalışan bireylerin sessizlik davranılışını gösterebilmesinde etkili olan bazı sebeplerden bahsedilebilir. Bu sebepler daha çok

yönetici ve çalışma arkadaşlarından aldıkları olumsuz tepkiler ile gelişir ve zaman geçtikçe birey sessizlik davranılışı göstermeye başlar.

Kılınç' a göre zamanla oluşan bu sessizlik davranışı ortaya çıkarken yönetici etkisi oldukça önemlidir, çalışanların yöneticilerinden gördüğü önyargılı davranışları, fikirlerinin önemsenmemesi, yöneticiden çekinme ya da korkma, çaresizlik hissi, dolayısı ile iş tatmininde oluşan azalma, fikrinin yöneticisi tarafından kileye alınmayacağı düşüncesi örgüt içerisindeki çalışan bireyleri sessizliğe doğru zaman geçtikçe götürmektedir. (Kılınç; 2012: 34).

Kılınç örgüt içerisindeki çalışan bireyin sessizlik davranışına iten sebepleri sekiz farklı başlık olarak ele almıştır. Bu sekiz başlık şu şekildedir; (Kılınç; 2012: 33-34).

1. Meslektaşın veya denetçinin yetkin olma durumu ya da performansı ile ilgili kaygılar,
2. Örgütsel prosesler ve performans iyileştirilmesi için öneriler ile ilgili sorunlar,
3. Ödeme ya da ödeme de eşitlik ile ilgili kaygılar,
4. Örgüt politikaları veya kararlar ile anlaşmazlıklar,
5. Kişisel kariyer problemleri ya da kaygılar,
6. Etik (ahlaki) ya da adalet konularında olumsuzluklar (mesleki suistimal, ayrımcılık),
7. İşgörenler arası çatışmalar,
8. Diğer konular.

Örgütsel sessizlik ele alınırken sadece sessizliğin olduğu ve davranışın kendini gösterdiği zaman ele alınarak inceleme yapmak olanaksızdır. Çünkü sessizliği ortaya çıkaran sebepler ve bu sebeplerin ortaya çıktığı süreç sessizlik davranışı üzerinde oldukça etkili olacaktır.

Örgütsel sessizliğin oluşma sebepleri ise üç ana başlık altında gruplandırılabilir. Bu gruplandırma bireysel, örgütsel ve yönetsel sebepler olarak bu çalışma içerisinde ele alınacaktır.

3.5.1. Bireysel Faktörler

Örgüt içerisindeki bireylerin sessiz kalma davranışları kişisel faktörlere bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Örgüt içindeki bireylerin yaş, cinsiyet, tecrübe ve örgüt içerisindeki yaşadıkları durumlarda karşılaştıkları örgütteki sessizlik durumlarına etki etmektedir. Buna bakıldığında birçok etkenin bir araya geldiğinde sessizlik davranışının ortaya çıktığından bahsedilebilir. Sessizlik davranışı sessizlik tutumu gösterilen kişiye göre de değişiklik gösterebilir. Yöneticisine karşı sessizlik davranışı takınan bir örgüt çalışanı benzer pozisyondaki bir çalışma arkadaşına karşı sessizlik tutumu göstermeyebilir. Bu da bireyin kişisel faktörleri ile beraber ele alınabilir.

Kişilik tanımına bakıldığında bireyin yaşam biçimi ile ilgili detayları barındırdığından söz edilebilir. Bu tanıma göre bireyin kişiliğine etki eden birçok faktör olmaktadır. Bu bireysel faktörler bireyin zekası, yetenekleri, dini ya da toplumsal inançları, büyüdüğü toplumun genel geçer kuralları, büyüdüğü aile, bulunduğu sosyal sınıf gibi demografik özellikleri gibi birçok faktörü barındırır. (Çaloğlu, 2014, s. 20).

Örgüt içerisinde bireylerin durumlar karşısında takındıkları tavırlarda kişisel özelliklerin etkisi yüksek derecede öneldir denilebilir. Bu durumda kişilerin sessiz kalma tutumları üzerinden de kişisel özelliklerin oldukça yüksek etkisi vardır.

Örgüt içerisinde çalışan bireylerin cinsiyetleri sessizlik davranışına en çok etki eden kişisel özellikler arasında yer alabilir. Kadın çalışanlar genellikle erkek çalışanlara göre daha fazla sessizlik tutumu göstermektedirler. (Brinsfield, 2009, s. 73). Toplumsal yapıya göre ataerkeil toplumlarda kadınların çalışma ortamında çok bulunmaması kadınların özellikle bu toplumlarda daha sessiz olduklarını açıklayabilecektir.

Eğitim seviyesine bakıldığında ise eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel sessizlik davranışının azaldığı görülmektedir. Eğitim kişinin toplum ile ilişkisini güçlendirerek iletişim becerisini arttırdığından eğitim seviyesi yüksek çalışan bireylerde sessizlik tutumu yerine kendini ifade etme konusunda istektedirler. (Özgen ve Sürgevil, 2009:316).

3.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt içerisinde sessizliğe neden olan sebeplerden bir diğeri de örgüt içerisindeki hiyerarşik düzenden kaynaklanabilir. Öyle ki örgüt içerisinde bir çalışan yöneticisi ile bilgi paylaşımı yaparken fikirleri ya da görüşü sebebi ile yöneticisi tarafından zarar göreceğini hissederse yöneticisine vereceği bilgi ya da fikri filtreleme eğilimine girebilir. Bilgiler atan üste doğru filtrelenerek ilerlediğinde ise azalacak ve nihayetinde karar mekanizmasına gelene kadar nerdeyse yok olacaktır denilebilir bu durumda karar alımına sessizlik davranışı gösteren bireylerin fikirleri etki etmemekte ve alınana kararlar örgütün tümünü yansıtmayacak şekilde olabilir.

Örgüt içerisinde bireyler arasında sessizliğe sebep olabilecek diğeri bir durum ise sessizlik iklimi olarak isimlendirilmektedir. Sessizlik iklimi içerisinde örgüt içerisinde çalışan birey kendi görev ve sorumluluğu altında olan işlere o kadar gömülmüştür ki çevresinde olan diğer konular ile hiç ilgilenmez, oluşan diğer durumlara karşı bir fikri vardır fakat kendilerinin yoğunluğundan fikrini söyleme konusunda isteksiz davranır. Yani kendi faaliyet alanı dışında başka bir alanla ilgilenmek istemezler. Göz ardı edilen bu durumlara sebep olan diğeri bir nokta da korku iklimi olabilmektedir. Böyle bir durumda örgüt içerisinde çalışan birey güvende olmanın tek yolunu sessiz kalmak olarak belirlemiştir. (Çakıcı, 2008:94).

3.5.3. Yönetimsel Faktörler

Örgüt içerisindeki bireyleri sessizlik kararlarını örgüte ilk girdiği dönemlerde vermezler zamanla yaşadıkları olaylar karşısında içine girdikleri durumlarda yaşadıklarına göre sessizlik tutumu sergileyebilirler. Buldukları örgütte bireylerin sessiz kalma tutumu göstermesine sebep olan durumlar şu şekilde olabilmektedir:

- Örgütteki bireyin bireysel özellikleri
- Örgüt sessizlik iklimi yapısı
- Bireyin yöneticisi ile ilişkisi
- Örgütün adalet kültürü
- Bireyin yetiştiği ülkenin kültür ve dogmaları
- Yöneticisi ile yaşadığı önceki kötü iletişim tecrübeleri

Bu durumlar arasında bireyin örgüt içinde en çok sessizlik davranışına itilmesinin sebebi yöneticisi ile yaşadığı kötü iletişim tecrübeleri olabilir. Yöneticilerinden fikirleri ve görüşleri nedeni ile olumsuz tepki gören çalışan birey sonraki geri bildirimini yöneticisine yaparken kendini kısıtlamaya başlar, yöneticisine karşı güvensizlik duymaya başlayan birey süreç içerisinde sessizlik davranışı göstermeye daha meyilli hale gelebilir. Bu durumda çalışanların kendisi veya iş yaptıkları örgütle ilgili meselelerde, muhalif olmanın ve farklı görüşlerin belirtilmesinin önüne geçilmiş olmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008, s. 160).

3.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütlerin verimlilik ve kalitesinin artırılmasında işgörenlerin fikirlerini açıkça belirtmesinin, önerilerini dile getirmesinin ve alınan kararlara katılmasının etkisi büyüktür.

Örgüt içerisinde sessizliğe neden olan sebeplerden bir diğeri de örgüt içerisindeki hiyerarşik düzenden kaynaklanabilir. Öyle ki örgüt içerisinde bir çalışan yöneticisi ile bilgi paylaşımı yaparken fikirleri ya da görüşü sebebi ile yöneticisi tarafından zarar göreceğini hissederse yöneticisine vereceği bilgi ya da fikri filtreleme eğilimine girebilir. Bilgiler atan üste doğru filtrelenerek ilerlediğinde ise azalacak ve nihayetinde karar mekanizmasına gelene kadar nerdeyse yok olacaktır denilebilir bu durumda karar alımına sessizlik davranışı gösteren bireylerin fikirleri etki etmemekte ve alınana kararlar örgütün tümünü yansıtmayacak şekilde olabilir.

Örgüt içerisinde çalışan bireylerin fikir ve düşüncelerini, önerilerini açıkça ifade etmemesi halinde örgütlerde sessizlik hakim olacaktır. Bu durum ise hem örgütün hem de Örgüt içerisinde çalışan bireylerin zarar görmesiyle sonuçlanacaktır (Arlı, 2013: 70).

3.6.1. Örgütsel Düzeydeki Sonuçlar

Örgütsel sessizlik örgüt içerisinde ciddi sorunlara yol açabilmektedir. Oluşturabileceği bu sorunlar nedeni ile aslında örgütsel sessizlik yöneticileri açısından kaygı verici bir boyuta da ulaşabilmektedir. Örgütsel sessizlik örgütün gelişiminin önünde olabilecek en yürük engeller arasında yer alabilir, sessizlik davranışı

beraberinde umursamama, korku ve örgüte karşı inançsızlığı da getirebileceğinden örgütün gelişimine ket vurabilecek bir faktördür.

Sessizliğin hâkim olduğu ve bir çözüme kavuşturulamadığı örgütlerde ise bu durum birbirinden farkı olmayan Örgüt içerisinde çalışan bireylerin bulunmasıyla ve farklı olmama durumunun hakim olmasıyla sonuçlanacaktır (Kılıç vd., 2013: 20). Anlaşılacağı üzere sorun ve konuları açıkça dile getirmeme kararını ifade eden sessizlik, örgütsel öğrenmeyi engellemekte, örgütsel değişim ve gelişim için bir engel oluşturmaktadır.

Örgütsel anlamda sessizliğin sonuçları, Örgüt içerisinde çalışan bireylerin örgüte fikri katkılarının sağlanamaması, sorunların görmezden gelinmesi, olumsuz geri bildirimlerden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde de meydana gelebilmektedir. Bu gibi davranışlar da örgüt içinde sağlıklı kararlar almayı, örgütün gelişmesini ve ilerlemesini, performans artışını engelleyecektir (Çakıcı, 2008: 119).

Örgüt içerisinde sessizliğe neden olan sebeplerden bir diğeri de örgüt içerisindeki hiyerarşik düzenden kaynaklanabilir. Öyle ki örgüt içerisinde bir çalışan yöneticisi ile bilgi paylaşımı yaparken fikirleri ya da görüşü sebebi ile yöneticisi tarafından zarar göreceğini hissederse yöneticisine vereceği bilgi ya da fikri filtreleme eğilimine girebilir. Bilgiler atan üste doğru filtrelenerek ilerlediğinde ise azalacak ve nihayetinde karar mekanizmasına gelene kadar nerdeyse yok olacaktır denilebilir bu durumda karar alımına sessizlik davranışı gösteren bireylerin fikirlere etki etmemekte ve alınana kararlar örgütün tümünü yansıtmayacak şekilde olabilir.

3.6.2. Bireysel Düzeydeki Sonuçlar

Bireyin kişiliğine etki eden birçok faktör olmaktadır. Bu bireysel faktörler bireyin zekâsı, yetenekleri, dini ya da toplumsal inançları, büyüdüğü toplumun genel geçer kuralları, büyüdüğü aile, bulunduğu sosyal sınıf gibi demografik özellikleri gibi birçok faktörü barındırır. (Çaloğlu, 2014, s. 20).

Örgüt içerisinde bireylerin durumlar karşısında takındıkları tavırlarda kişisel özelliklerin etkisi yüksek derecede öneldir denilebilir. Bu durumda kişilerin sessiz kalma tutumları üzerinden de kişisel özelliklerin oldukça yüksek etkisi vardır.

Örgüt içerisinde çalışan bireylerin cinsiyetleri sessizlik davranışına en çok etki eden kişisel özellikler arasında yer alabilir. Kadın çalışanlar genellikle erkek çalışanlara göre daha fazla sessizlik tutumu göstermektedirler. (Brinsfield, 2009, s. 73). Toplumsal yapıya göre ataerkil toplumlarda kadınların çalışma ortamında çok bulunmaması kadınların özellikle bu toplumlarda daha sessiz olduklarını açıklayabilecektir.

Örgüt içerisindeki sessizlik iklimi örgütteki bireyi değerse hissettirebilmektedir. Değersizlik duygusu ile beraber birey daha fazla içe dönük ve tepki vermediği için çalışan diğer arkadaşlarına yöneticisine ya da örgüte karşı kindar tutum içine girebilmektedirler. Bu durumda Örgüt içerisinde çalışan bireylerin korunmacı ve bencil bir yapıya bürüneceklerdir. Böyle bir örgüt yapısı içinde yaratıcılık duygusu ve heyecanı yok olacak, performans ve verimlilik gibi örgütün temel göstergeleri olumsuz yönde etkilenecektir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 144).

Örgüt içerisinde çalışan bireylerin örgütsel kararlar üzerinde çok etkili olamayacaklarını bilseler bile kendi önerilerinin ve düşüncelerinin dikkate alındığını bilmek isterler. Örgüt içerisinde çalışan bireylerin bu şekilde kendilerine değer verildiğini hissetmek isterler. Bu açıdan bakıldığında Örgüt içerisinde çalışan bireylerin düşünce ve önerilerine değer verilen süreçler, Örgüt içerisinde çalışan bireylerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayabilir (Morrison ve Milliken, 2000: 720). Aksi şekilde düşüncelerinin, fikir ve görüşlerinin dikkate alınmadığı hissine kapılan Örgüt içerisinde çalışan bireylerin kendilerini değersiz hissedeceklerdir. (Özdemir ve Uğur, 2013: 258).

3.7. Örgütsel Adalet ve Örgütsel sessizlik

Birey çalıştığı zaman bir anlamda özgürleşir. Bu bakımdan işçi, çalışan ya da emekçi kendi yaratıcılık ve veya yeteneğini yaptığı işinde kullanır. Buradan hareketle, çalışanın yaratıcılığını veya yeteneğini ve kendi kanıtlanması bir bakıma işverenin veya iş sahibinin o işyerinde kurmak istediği planlamaya bağlıdır. İş meydanı planlamayla

ilgili çeşitli önemde kuram ve olgular vardır. Bu kuramlardan en önemlilerinden adalet ve sessizlik kuramlarıdır.

İş yerlerinde geliştirilen adalet kültürünün türüne göre çalışanın bir tepki olarak sessizlik geliştirmesi işverenin açısından ve önemi durması gereken bir tepki ve etkileşim olarak önünde durmaktadır. Örgüt içinde adalet kavramı, örgüt üyeler hakkında eşit davranılıp davranılmadığı ile ilişki bir kavramdır. Örgüt içinde verilen kararların uygulama ve alınma şekli aniden adalet algısını etkilemekte, ceza ve ödülün dağıtımını ile de bütünleşerek, örgütsel adalet ve fikirleri oluşturmaktadır.

Örgüt üyeleri kendilerine ve ya herhangi bir üyeye adaletsizlik ve hakçe davranılmadığını hissettiği zaman, ödülün liyakat ve değersizlik esasına göre değil diğer esaslar dikkate alınarak dağıtıldığını hissettikçe, cezanın ise gelişigüzel ve tesadüfi uygulandığını deneyimledikçe örgütlerde, örgütsel adalet algısı düşecektir. Örgütte adalet algısı düştükçe kendini örgüt içinde sessizlik durumu oluşacaktır. Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik kavramları aralarında ters orantılı kavramlardır. Örgüt içinde adalet algısı yükseldikçe örgütsel sessizliğin azalması; Adalet algısı düştükçe örgütsel sessizliğin artması beklenmektedir. Örgüt üyesi eşit olmayan davranışlara buluşmasında bu durumu birey kendi hareket ve davranışlarına aks ettirmektedir.

Örgütsel işleyiş biçimi adilce ve hakçe gören örgüt bireylerin örgütsel oluşum ve gelişimin engellemesi beklenmektedir. Örgüt için büyük çaba ve emek verme, örgütsel gelişimi ve değişimin önünü örgüte bağlılık ve açma gelişecektir. Pinder ve Harlos (2001) bu bağlamda birey sessizliğin, adaletsizliğe bir yanıt olarak değerlendirmektedir. Şu demek ki, örgüt içindeki adaletsizlik, sessizliğin yerleştirmesine ve oluşmasına sebep olmakta sessizlik iklimini örgüt içinde dağıtılmaktadır.

Sessizlik iklimi, olaylar veya sorunlar hakkında cevap vermenin boş olduğu ya da zararlı anlayıştır (Morrison ve Milliken, 2000, s: 708). Sessizlik ikliminde inançtan dolayı iki tane paylaşılan vardır. Birincisi örgüt içindeki sorunlar ve olaylar hakkında konuşmak ve cevap vermek için gayret sarf etmek faydasızdır, ikincisi ise birinin

kaygıları ve da fikirleri hakkında yanıt vermesi yada ses çıkarması tehlikelidir (Pinder ve Harlos, 2001, s: 346).

Dolayısıyla bu bağlamda sessizlik iklimi, ses çıkarma ya da konuşma pratiğini tehlikeli ve değersiz olması inancına dayanmaktadır. Kısaca bu iklim birebir başka iş görenlerin deneyim bilgilerinden öğrenilmiş bir iklimdir. Türlü etkenler tarafından güçlenen ve üretilen bu iklim örgütler içerisinde oluşmaya başlayınca da o yüzden sessizlik olarak çalışan kendini göstermektedir. Bu iklimin gelişmesinde etkili olan etkenler ise yapılar, üst düzey yönetimin duygu durumu ve ortak iletişim tarzı biçiminde tanımlanabilir (Pinder ve Harlos, 2001, s: 346).

4. ARAŞTIRMANIN AMACI, MODEL ve HİPOTEZLER

Bu bölümde yapılan çalışmanın amacı ve bu amaca bağlı olarak oluşturulan model ve hipotezler yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı Irak'ın Erbil şehrinde yer alan temel okullarında bulunan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı ve örgütsel adalet algısı bağlamında ilişkiyi irdelemektedir. Bu doğrultuda örgütsel adalet algısı ve elemanları olan etkileşimsel adalet, işlem adaleti ve dağıtım adaleti ile örgütsel sessizlik algısı ve alt elemanları olan okul ortamı, duygu, sessizlik kaynağı, yönetici ve izolasyon arasındaki ilişki incelenmiştir

4.2. Araştırmanın Değişkenleri ve Hipotezler

Araştırmada yer alan örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin alt boyutları aşağıda kısaca tanımlanmıştır.

Örgütsel Adalet Alt Boyutları

- I. *Dağıtımsal Adalet Algısı:* Adams'ın eşitlik teorisi ile de açıklanmaktadır. Bir birey örgüte verdiği maddi manevi emeğin karşılığını beklemektedir. Bunun karşılığını tespit edebilmesi içinse onun bulunduğu şartlara yakın en benzer nitelikte olan başka bir çalışan ile kendisini kıyaslar. Böylece arada oluşan maddi ya da manevi bir fark var ise bu bireyin dağıtımsal adalet algısını etkilemektedir.

- II. *İşlemsel/Süreç Adalet Algısı*: Dağıtım adaleti örgütsel çalışmalarda önemli bir yer tuttuğu görülse de yapılan çalışmalarda dağıtım organizasyonunun nasıl yapıldığının süreçsel olarak nasıl oturtulduğunun da çalışanlar üzerinde etkisi olduğu görülmüştür (Irak, 2004)
- III. *Etkileşimsel Adalet Algısı*: Etkileşimsel adalet algısı çalışanın tamamen adaleti sağlayan yöneticisi ile olan ilişkisine dayanmaktadır. Yönetimin veya yöneticilerin gösterdiği tutum ve davranışlara bağlı olarak etkileşimsel adalet algısı, işlemsel adalet algısı boyutuna ek olarak gelişmiştir.

Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları

- I. *Okul Ortamı*
- II. *Duygu*
- III. *Sessizlik Kaynağı*
- IV. *Yönetici*
- V. *İzolasyon*

Bu çalışmada temel hipotezi örgütsel adalet değişkenlerinin örgütsel sessizlikle ilişkin olup olmadığını araştırmaktadır. Temel hipotezin yanı sıra örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ile alt boyutlarının öğretmenlerin demografi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı hipotezleri de ele alınmış olup Tablo 3'te gösterilmiştir.

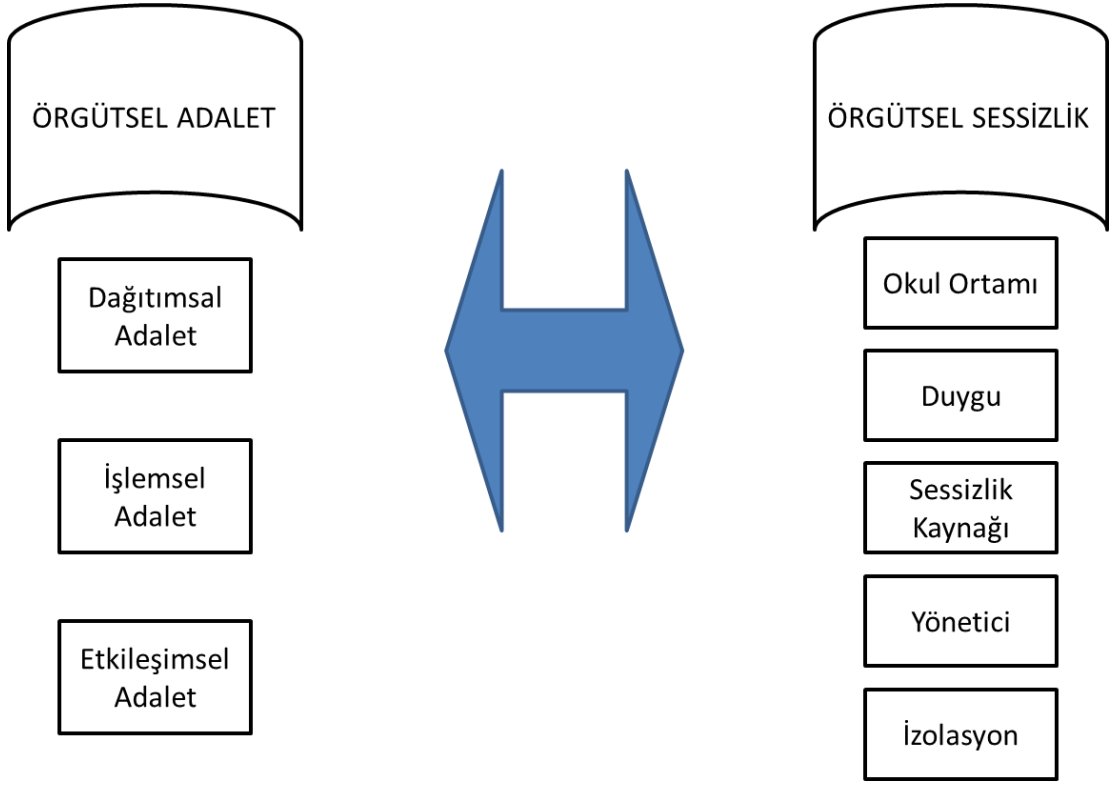
Tablo 3: Hipotezler

H1	Örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasında bir ilişki vardır.
H0	Örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasında bir ilişki yoktur.
H2	Örgütsel adalet alt boyutları ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasında bir ilişki vardır.
H0	Örgütsel adalet alt boyutları ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasında bir ilişki yoktur.
H3	Örgütsel adalet ve alt boyutları algısında cinsiyete göre anlamlı bir fark vardır.
H0	Örgütsel adalet ve alt boyutları algısında cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur.
H4	Örgütsel sessizlik ve alt boyutları algısında cinsiyete göre anlamlı bir fark vardır.
H0	Örgütsel sessizlik ve alt boyutları algısında cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur.
H5	Örgütsel adalet ve alt boyutları algısında medeni durumuna göre anlamlı bir fark vardır.
H0	Örgütsel adalet ve alt boyutları algısında medeni durumuna göre anlamlı bir fark yoktur.
H6	Örgütsel sessizlik ve alt boyutları algısında medeni durumuna göre anlamlı bir fark vardır.
H0	Örgütsel sessizlik ve alt boyutları algısında medeni durumuna göre anlamlı bir fark yoktur.
H7	Örgütsel adalet ve alt boyutları algısında yaşa göre anlamlı bir fark vardır.
H0	Örgütsel adalet ve alt boyutları algısında yaşa göre anlamlı bir fark yoktur.
H8	Örgütsel sessizlik ve alt boyutları algısında yaşa göre anlamlı bir fark vardır.
H0	Örgütsel sessizlik ve alt boyutları algısında yaşa göre anlamlı bir fark yoktur.
H9	Örgütsel adalet ve alt boyutları algısında mesleki hizmet süresine göre anlamlı bir fark vardır.
H0	Örgütsel adalet ve alt boyutları algısında mesleki hizmet süresine göre anlamlı bir fark yoktur.

H10	Örgütsel sessizlik ve alt boyutları algısında mesleki hizmet süresine göre anlamlı bir fark vardır.
H0	Örgütsel sessizlik ve alt boyutları algısında mesleki hizmet süresine göre anlamlı bir fark yoktur.

4.3. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada kullanılan değişkenler ve aralarındaki ilişkiler **şekil x'de** gösterilmiştir şekilde de anlaşılacağı üzere çalışmada temel olarak örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik değişkenleri ve bunların alt kavramları arasındaki olası ilişkiler araştırılmaktadır. Bu çalışmada ilişkisel tarama modeli yapılmıştır. Bu modeller iki veya çok sayıdaki değişken arasında, birlikte değişim derecesini belirlemeyi hedefleyen araştırma modelleridir. İlişkisel model değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini vermemekle birlikte bir değişkendeki olası değişimin diğer bir değişkeni ya da değişkenleri tahmini olarak ne derecede değiştirdiğini ortaya koymaktadır (Karasar, 2008).



Şekil 4: Araştırma Modeli

Araştırma modeli (şekil 4) örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve bu değişkenlerin alt boyutları arasında ilişki üzerine inşa edilmiştir.

5. YÖNTEM

Bu çalışmanın tasarımı ilişkisel olarak dizayn edilmiştir. Bunun başlıca sebepleri maliyet ve zaman kısıtlarıdır.

5.1. Araştırma Tasarımı

Bu çalışmada örneklem tespitinde tesadüfi yöntemle başvurulmuştur. Verilen toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır.

5.2. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerinin yer aldığı frekans ve yüzdeler tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri

Değişkenler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	164	63,8
Erkek	93	36,2
<i>Toplam</i>	257	100
Yaş		
20-30 arası	98	38,1
31-40 arası	108	42
41-50 arası	38	14,8
50 ve üstü	13	5,1
<i>Toplam</i>	257	100
Medeni Durum		
Evli	181	70,4
Bekâr	76	29,6
<i>Toplam</i>	257	100
Meslekteki Hizmet Süresi		
0-5 yıl	90	35
6-12 yıl	49	19,1
13-20 yıl	86	33,5
21 ve üstü	32	12,5
<i>Toplam</i>	257	100

Çalışmada yer alan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, %63,8'inin kadın, %36,2'sinin erkek olduğu görülmektedir.

Yaşlarına göre frekans sonuçları incelendiğinde, %38,1'inin 20-30 yaş, %42,0'ının 31-40 yaş, %14,8'inin 41-50 yaş, %5,1'inin 50 ve üstü yaş olduğu tespit edilmiştir.

Medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %70,4'ünün evli, %29,6'sının bekâr olduğu bulgulanmıştır.

Meslekteki hizmet sürelerine göre dağılımları incelendiğinde; %35,0'ının 0-5 sene, %19,1'inin 6-12 sene, %33,5'inin 13-20 sene, %12,5'inin 21 ve üstü sene olduğu belirlenmiştir.

5.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada toplam 280 adet anket dağıtılmış ve her bir temel okullarında seçilen öğretmenler tarafından doldurulmuştur. Anketlerin dağıtım sürecinde öğretmenlere açıklamalar yapılmıştır. 15 adet anket geri dönmemiş, 8 adet anket ise yanlış doldurulmuştur. Dolayısıyla çalışmada 257 adet anket değerlendirmeye hazırlanmıştır.

5.4. Uygulama

Bu araştırmanın yapılabilmesi için Erbil temel okulları müdürlerinden izinler alınarak öğretmenlere anketler dağıtılmıştır. Bu çalışmanın tamamen gönüllülük esasına dayandırıldığı öğretmenlere hatırlatılmış olup fikir ve düşüncelerinin değerli olduğu vurgulanmıştır.

Araştırmadaki değişkenleri analiz edebilmek için iki adet ölçek ve demografi formu dağıtılmıştır.

5.4.1. Demografi Bilgileri Formu

Araştırma anketinde temel okullarda görev yapan öğretmenlerden aşağıdaki demografi bilgileri istenilmiştir.

- i. Cinsiyet: “Erkek”, “Kadın”
- ii. Yaş: “20-30”, “31-40”, “41-50”, “50 ve üzeri”
- iii. Medeni Durum: “Evli”, “Bekar”
- iv. Meslekte Hizmet Süresi (Yıl): “0-5”, “6-12”, “13-20”, “21 ve üzeri”

Demografik bilgiler formunda yer alan işaretler SPSS programına kodlanarak aktarılmıştır.

5.4.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışmada örgütsel adalet algılarını ölçmesi için Niehoof ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin formu 19 ifadeden ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin 6 ifadesi dağıtımsal adalet, 9 ifadesi işlemsel adalet ile 4 ifadesi etkileşimsel adalet alt boyutlarını ölçmektedir. Örgütsel adalet ölçeği için 5’li Likert kullanılmıştır. Bu maddeler; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5 aralıklı olarak sınıflandırılmıştır.

5.4.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek için Kahvacı ile Demirtaş (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği izin alınarak kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği 5 alt boyutu ölçen toplamda 18 ifadeden oluşmaktadır. Bu alt boyutlar okul ortamı 4 ifade, duygu 3 ifade, sessizliğin kaynağı 5 ifade, yönetici 3 ifade ve izolasyon 3 ifadeden meydana gelmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeği için 5’li Likert kullanılmıştır. Bu maddeler; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5 aralıklı olarak sınıflandırılmıştır.

5.5. Verilerin Analizi

Çalışmada toplanan 257 adet anket formlarındaki veriler el ile SPSS programına aktarılarak analiz edilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin demografi bilgilerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla varyansların homojenliğini belirleyen Levene değeri dikkat alınarak iki grup olan bağımsız örneklemeler (t-test) ve üçten fazla grup için ise ANOVA kullanılmıştır. Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını ilişkinin yönünü göstermek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

6. BULGULAR

Öne sürülen tezin istatistiki veriler ile desteklenebilmesi için toplanan anket sonuçlarının geçerlilik, güvenilirlik ve normal dağılım gibi değerleri incelenmiştir. Bu sonuçlara göre kavramlar arasında ya da demografi bağlı olarak değişkenlik gösteren bağımlı değişkenler irdelenerek raporlanmıştır.

6.1. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri

Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha testi, ölçekte yer alan alt boyutların iç tutarlılığını sınamak için ise açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

6.1.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirliği ve Geçerliliği

Örgütsel adalet ölçeğinde bulunan 19 ifadenin tamamına uygulanan güvenilirlik analizinde her bir ifade için verilen yanıtların $p < 0,001$ anlamlılık düzeyinde homojen ve ifadelerin ilişkili (ANOVA) olduğu görülmektedir. Ölçek toplam alfa değeri 0,879 olarak bulgulanmıştır. Bu bulgu ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Tablo 5 her bir ifade için düzeltilmiş korelasyon katsayıları ve o ifade çıkarıldığı zaman genel güvenilirlik etki sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5 incelendiğinde ifadelerden her birinin güvenilirliğe katkısı olduğu görülmekte olup herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

Tablo 5: Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

(Alfa=0,879)		
Ölçekte Yer Alan Maddeler	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları	Madde Çıktığında Ölçeğin Alfası
1. Madde	0,711	0,866
2. Madde	0,646	0,869
3. Madde	0,638	0,868
4. Madde	0,569	0,870
5. Madde	0,551	0,870
6. Madde	0,534	0,870
7. Madde	0,471	0,870
8. Madde	0,344	0,878
9. Madde	0,461	0,871
10. Madde	0,405	0,872
11. Madde	0,414	0,871
12. Madde	0,120	0,900
13. Madde	0,487	0,871
14. Madde	0,513	0,872
15. Madde	0,534	0,871
16. Madde	0,570	0,869
17. Madde	0,670	0,868
18. Madde	0,541	0,869
19. Madde	0,687	0,867

Madde Sayısı = 19

Katılımcılar = 257

Örgütsel adalet algısı ölçeğinde yer alan alt boyutların bileşen olarak varlıklarını test etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu analizde 257 katılımcının vermiş olduğu puanların elde edilen korelasyon matrisine Varimax Rotasyonu ile Temel Bileşenler Analizleri uygulanmıştır.

Tablo 6: Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekte Yer Alan İfadeler	Faktörler		
	DA	EA	İA
DA Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.	0,808		
DA Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.	0,795		
DA Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	0,803		
DA Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	0,778		
DA Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	0,765		
DA Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	0,660		
EA Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.		0,732	
EA Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.		0,509	
EA Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.		0,718	
EA Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.		0,632	
İA Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.			0,430
İA Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.			0,409
İA Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.			0,745
İA Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.			0,719
İA Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.			0,737
İA Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.			0,707
İA Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.			0,717
İA Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.			0,649
İA Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.			0,756

DA = Dağıtımsal Adalet, EA = Etkileşimsel Adalet, İA = İşlemsel Adalet

KMO = 0,923, Bartlett Küresellik Testi = $p < 0,001$

Tablo 6’da yer verilen faktör analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet algısı ölçeği 3 bileşen üzerinde temiz bir şekilde toplanmıştır. İlk altı ifade dağıtımsal adalet alt boyutunu, sonraki 4 ifade etkileşimsel adalet alt boyutunu ve son 9 ifade ise işlemsel adalet alt boyutunu oluşturduğu görülmüştür.

Tablo 7: Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi

Ölçekte Yer Alan Boyutlar	Cronbach Alfa Katsayısı	İfade Sayısı
Dağıtımsal Adalet	0,899	6
İşlemsel Adalet	0,785	9
Etkileşimsel Adalet	0,634	4

Faktör Sayısı = 3

Tablo 7’de yer alan ölçeğin alt boyutlarından, dağıtımsal adalet envanterine ait güvenilirlik katsayısının çok yüksek ($\text{Alpha}=0,899$), işlemsel adalet envanterine ait güvenilirlik katsayısının yüksek ($\text{Alpha}=0,785$), etkileşimsel adalet envanterine ait güvenilirlik katsayısının orta ($\text{Alpha}=0,634$) olduğu belirlenmiştir

6.1.2. Örgütsel Sessizlik Algısı Ölçeğinin Güvenirliği ve Geçerliliği

Ölçekte yer alan 18 ifadenin tamamına uygulanan güvenilirlik analizinde her bir ifade için verilen yanıtların $p<0,001$ anlamlılık düzeyinde homojen ve ifadelerin ilişkili (ANOVA) olduğu görülmektedir. Ölçek toplam alfa değeri 0,920 olarak bulgulanmıştır. Bu bulgu ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Tablo 8’de her bir ifade için düzeltilmiş korelasyon katsayıları ve o ifade çıkarıldığı zaman genel güvenilirlik etki sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8 incelendiğinde ifadelerden her birinin güvenilirliğe katkısı olduğu görülmekte olup herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

Tablo 8: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

(Alfa=0,920)		
Ölçekte Yer Alan Maddeler	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları	Madde Çıktığında Ölçeğin Alfası
1. Madde	0,671	0,914
2. Madde	0,575	0,916
3. Madde	0,396	0,920
4. Madde	0,467	0,919
5. Madde	0,620	0,915
6. Madde	0,547	0,917
7. Madde	0,681	0,913
8. Madde	0,690	0,913
9. Madde	0,614	0,915
10. Madde	0,453	0,919
11. Madde	0,661	0,914
12. Madde	0,600	0,915
13. Madde	0,508	0,918
14. Madde	0,547	0,917
15. Madde	0,645	0,914
16. Madde	0,694	0,913
17. Madde	0,690	0,913
18. Madde	0,676	0,913

Madde Sayısı = 18

Katılımcılar = 257

18 ifadeden oluşan örgütsel sessizlik envanterine ait genel güvenilirlik katsayısı 0,920 olarak bulgulanmış olup. Bu değer ölçeğin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan alt boyutların bileşen olarak varlıklarını test etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu analizde 257 katılımcının vermiş olduğu puanların elde edilen korelasyon matrisine Varimax Rotasyonu ile Temel Bileşenler Analizi uygulanmıştır.

Tablo 9: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekte Yer Alan İfadeler	Faktörler				
	1	2	3	4	5
OO Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	0,799				
OO Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	0,784				
OO Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	0,726				
OO Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirlir.	0,639				
D Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.		0,602			
D Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.		0,532			
D Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.		0,529			
SK Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.			0,726		
SK Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.			0,689		
SK Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.			0,669		
SK Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.			0,664		
SK Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.			0,604		
Y Okul yöneticilerinin 'en iyi ben bilirim' tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.				0,537	
Y Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.				0,537	
Y Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.				0,483	
İ Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.					0,791
İ Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.					0,723
İ Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikayetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.					0,673

OO: Okul Ortamı, D: Duygu, SK: Sessizlik Kaynağı, Y: Yönetici, İ: İzalasyon

KMO = 0,919, Bartlett Küresellik Testi = p<0,001

Tablo 9'da yer verilen faktör analizi sonuçlarına göre örgütsel sessizlik ölçeği 5 bileşen üzerinde temiz bir şekilde toplanmıştır. İlk dört ifade okul ortamı alt boyutunu, 3 ifade duygu alt boyutunu, 5 ifade sessizlik kaynağı alt boyutunu, 3 ifade yönetici alt boyutunu ve geri kalan 3 ifade ise izolasyon alt boyutunu oluşturduğu görülmüştür.

Tablo 10: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Güvenirlilik Analizi

Ölçekte Yer Alan Boyutlar	Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
Okul Ortamı	0,738	4
Duygu	0,715	3
Sessizliğin Kaynağı	0,784	5
Yönetici	0,747	3
İzolasyon	0,829	3

Faktör Sayısı = 5

Ölçeğin alt boyutlarından, dağıtımsal okul ortamı ölçeğin güvenilirlik katsayısı yüksek (Alpha=0,738), duygu ölçeğin güvenilirlik katsayısı yüksek (Alpha=0,715), sessizliğin kaynağı ölçeğin güvenilirlik katsayısı yüksek (Alpha=0,784), yönetici ölçeğin güvenilirlik katsayısı yüksek (Alpha=0,747), izolasyon ölçeğin güvenilirlik katsayısı çok yüksek (Alpha=0,829) olduğu belirlenmiş olup tablo 10'da yer verilmiştir.

6.2. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların örgütsel adalet algılarıyla ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyle bağlı; aritmetik ortalaması ile standart sapması değerleri ele alınarak analiz edilmiş, bulgular betimlenmiştir.

Tablo 11' de yer alan dağıtımsal adalet ölçeğinin genel ortalaması (3,75) yüksek olduğu belirlenmiştir. Dağıtımsal adalet ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde; “Okul yöneticilerimiz, öğretim yılının başında dersleri branş arkadaşlarımıza adil olarak dağıtmasını sağlamaktadır.” maddesi (3,91) ile en yüksek algıya sahipken, “Okul yönetimi, işimizle alakalı kararlarını tarafsız bir şekilde vermektedir.” maddesi (3,61) ile en düşük algıya sahiptir.

Tablo 11: Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarına Bağlı Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort.	s.s.
ÖRGÜTSEL ADALET								
Dağıtimsal Adalet Genel Ortalama: 3,75								
Okul yöneticilerimizin ders programınızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.	f	15	41	10	84	107	3,88	1,26
	%	5,8	16	3,9	32,7	41,6		
Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarımıza adil olarak dağıtmaktadır.	f	15	37	10	89	106	3,91	1,24
	%	5,8	14,4	3,9	34,6	41,2		
Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	f	16	36	24	88	93	3,8	1,24
	%	6,2	14	9,3	34,2	36,2		
Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	f	21	31	27	117	61	3,64	1,2
	%	8,2	12,1	10,5	45,5	23,7		
Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	f	12	41	21	120	63	3,7	1,14
	%	4,7	16	8,2	46,7	24,5		
Okul yöneticilerimiz, işimizle alakalı kararlarını tarafsız bir şekilde verir.	f	10	42	34	122	49	3,61	1,08
	%	3,9	16,3	13,2	47,5	19,1		
İşlemsel Adalet Genel Ortalama: 3,59								
Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.	f	7	36	37	132	45	3,66	1
	%	2,7	14	14,4	51,4	17,5		
Okul yöneticilerimiz, okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.	f	11	44	26	134	41	3,74	2,74
	%	4,3	17,1	10,1	52,1	16,4		
Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararlarının gerekçelerini açıklar.	f	14	31	31	139	42	3,63	1,06
	%	5,4	12,1	12,1	54,1	16,3		
Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.	f	19	28	32	136	42	3,59	1,11
	%	7,4	10,9	12,5	52,9	16,3		
Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.	f	15	24	40	131	47	3,66	1,06
	%	5,8	9,3	15,6	51	18,3		
Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır	f	16	30	34	151	26	3,54	1,03
	%	6,2	11,7	13,2	58,8	10,1		
Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarda ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.	f	17	28	43	147	22	3,5	1,01
	%	6,6	10,9	16,7	57,2	8,6		
Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.	f	16	41	27	153	20	3,46	1,04
	%	6,2	16	10,5	59,5	7,8		
Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.	f	16	37	22	152	30	3,55	1,07
	%	6,2	14,4	8,6	59,1	11,7		
Etkileşimsel Adalet Genel Ortalama: 3,70								
Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.	F	16	19	38	134	49	3,86	2,72
	%	6,2	7,4	14,8	52,1	19,1		
Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.	F	13	25	30	132	57	3,75	1,06
	%	5,1	9,7	11,7	51,4	22,2		
Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır	F	16	18	46	138	39	3,64	1,02
	%	6,2	7	17,9	53,9	15,2		
Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararları verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.	F	18	24	38	146	31	3,57	1,04
	%	7	9,3	14,8	56,8	21,1		

İşlemsel adalet ölçeği genel ortalaması yüksek olduğu belirlenmiştir (3,59). İşlemsel adalet ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde; “Okul yöneticilerimiz, okul ile ilgili kararlar verilmeden önce tüm öğretmenlerden eksiksiz ve doğru bilgi toplamaktadır.” maddesi (3,74) en yüksek algıya sahipken, “Okul yöneticilerimiz işimizle alakalı kararlar verirken bir bir bütün öğretmenlere mantıklı şekilde açıklamaktadır.” maddesi (3,46) en düşük algıya sahiptir. Etkileşimsel adalet ölçeği genel ortalaması yüksek olduğu belirlenmiştir (3,70). Etkileşimsel adalet ölçeği alt boyutları incelendiğinde; “Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranmaktadır.” maddesi (3,86) en yüksek algıya sahipken, “Okul yöneticilerimiz bizim ile ilgili kararları verme sürecinde yasal hakları da göz önünde bulundurmaktadır.” maddesi (3,57) en düşük algıya sahiptir.

Tablo 12’de yer alan okul ortamı ölçeğinin genel ortalaması orta olduğu belirlenmiştir (2,50). Okul ortamı ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde; “Öğretmenler yöneticilerin eksik yönlerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmemektedir.” maddesi (2,59) ile en yüksek algıya sahipken, “Okulumuzda bulunmakta olan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini alma konusunda açık değillerdir.” maddesi (2,45) ile en düşük algıya sahiptir. Duygu ölçeği genel ortalaması orta olduğu belirlenmiştir. (2,61). Duygu ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde; “Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliğinden kaynaklanan endişeyi ve stresi tetiklemektedir.” maddesi (2,79) en yüksek algıya sahipken, “Öğretmenler bazı konular üzerinde konuşmaktan kaçınmaktadırlar.” maddesi (2,51) en düşük algıya sahiptir. Sessizliğin kaynağı ölçeği genel ortalaması yüksek olduğu belirlenmiştir (2,61). Sessizliğin kaynağı ölçeği alt boyutları incelendiğinde; “Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmamasından, öğretmenlerin görüşlerinin açıklamalarına engellemektedir.” maddesi (2,72) en yüksek algıya sahipken, “Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkuları, duygularını ifade etmesine engel olmaktadır.” maddesi (2,56) en düşük algıya sahiptir.

Tablo 12: Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarına Bağlı Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort.	s.s.
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK								
Okul Ortamı Genel Ortalama: 2,50								
Öğretmenler yöneticilerin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler. Öğretmenler yöneticilerin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	f	46	109	34	38	30	2,59	1,26
	%	17,9	42,4	13,2	14,8	11,7		
Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	f	38	128	38	37	16	2,47	1,1
	%	14,8	49,8	14,8	14,4	6,2		
Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	f	30	137	41	31	18	2,49	1,07
	%	11,7	53,3	16	21,1	7		
Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirlir.	f	34	130	48	32	13	2,45	1,03
	%	13,2	50,6	18,7	12,5	5,1		
Duygu Genel Ortalama: 2,61								
Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	f	30	124	52	38	13	2,53	1,04
	%	11,7	48,2	20,2	14,8	5,1		
Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	f	31	124	57	29	16	2,51	1,04
	%	12,1	48,2	22,2	11,3	6,2		
Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	f	21	117	46	40	33	2,79	1,18
	%	8,2	45,5	17,9	15,6	12,8		
Sessizliğin Kaynağı Genel Ortalama: 2,61								
Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	f	24	125	50	42	16	2,61	1,06
	%	9,3	48,6	19,5	16,3	6,2		
Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	f	28	124	49	34	22	2,6	1,11
	%	10,9	48,2	19,1	13,2	8,6		
Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	f	22	123	67	28	17	2,59	1,01
	%	8,6	47,9	26,1	10,9	6,6		
Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	f	17	124	49	47	20	2,72	1,08
	%	6,6	48,2	19,1	18,3	7,8		
Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	f	29	131	39	39	19	2,56	1,1
	%	11,3	51	15,2	15,2	7,4		
Yönetici Genel Ortalama: 2,50								
Okul yöneticilerinin "en iyi ben bilirim" tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	f	28	139	43	28	19	2,49	1,06
	%	10,9	54,1	16,7	10,9	7,4		
Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerinin sorunlarını dile getirmesini engeller.	f	23	128	54	36	16	2,58	1,03
	%	8,9	49,8	21	14	6,2		
Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	f	32	140	37	34	14	2,44	1,04
	%	12,5	54,5	14,4	13,2	5,4		
İzolasyon Genel Ortalama: 2,54								
Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getiremezler.	f	26	137	33	38	23	2,59	1,13
	%	10,1	53,3	12,8	14,8	8,9		
Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	f	25	143	34	33	22	2,54	1,1
	%	9,7	55,6	13,2	12,8	8,6		
Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	f	25	155	22	29	26	2,51	1,13
	%	9,7	60,3	8,6	11,3	10,1		

Tablo 12’da yönetici ölçeği genel ortalaması yüksek olduğu belirlenmiştir (2,50). Yönetici ölçeği alt boyutları incelendiğinde; “Okul yöneticilerinin performansları düşük olduğunda, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engellemektedir.” maddesi (2,58) en yüksek algıya sahipken, “Öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenmesi durumunda, duygu ile düşüncelerini dile getirmelerine engel olmaktadır.” maddesi (2,44) en düşük algıya sahiptir. İzolasyon ölçeği genel ortalaması yüksek olduğu belirlenmiştir (2,54). İzolasyon ölçeği alt boyutları incelendiğinde; “Öğretmenler dışlanma endişesi ile duygu ve düşüncelerini dile getirememektedirler.” maddesi (2,59) en yüksek algıya sahipken, “Öğretmenler sorun çıkararak ve şikâyet eden biri olarak görünmek istememeleri sonucunda olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih etmektedirler.” maddesi (2,51) en düşük algıya sahiptir.

6.3. Değişkenlerin Birbirleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ile alt boyutlarının birbirleri arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır.

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiye dair korelasyon katsayısı tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13: Değişkenlerin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Krelasyon Analizi Sonuçları

		Örgütsel Sessizlik
Örgütsel Adalet	R	-0,323
	P	0,000

Örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ölçeklerinin arasında negatif yönde düşük kuvvette bir ilişkiye sahip olmaktadır ($p < 0,05$) ($0,20 < r < 0,40$) ($r = -0,323$). Başka bir yönden bakıldığında örgütsel sessizlik ölçeğinin algısının artışı durumunda duygu alt boyutunda algının artışı belirlenmiş olmaktadır. Bu durumun tersi de

mümkün olmaktadır. Böylelikle örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin var olduğunu savunan H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 14: Değişkenlerin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Krelasyon Analizi Sonuçları

		1	2	3	4	5	6	7	8
1 - Dağıtımsal Adalet	R	1	0,643	0,340	-0,288	-0,280	-0,318	-0,244	-0,187
	P		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003
2- İşlemsel Adalet	R		1	0,550	-0,285	-0,301	-0,262	-0,220	-0,151
	P			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005
3 - Etkileşimsel Adalet	R			1	-0,226	-0,181	-0,126	-0,073	-0,023
	P				0,000	0,004	0,044	0,246	0,716
4 - Okul Dönemi	R				1	0,665	0,596	0,440	0,553
	P					0,000	0,000	0,000	0,000
5 - Duygu	R					1	0,680	0,502	0,653
	P						0,000	0,000	0,000
6 - Sessizliğin Kaynağı	R						1	0,648	0,716
	P							0,000	0,000
7 - Yönetici	R							1	0,631
	P								0,000
8 - İzolasyon	R								1
	P								

Tablo 14'te yer alan korelasyon analizi incelendiğinde; dağıtımsal adalet ile işlemsel adalet ilişkisinde yüksek düzeyde bir korelasyon görülmektedir ($p < 0,05$) ($0,60 < r < 0,80$) ($r = 0,643$). Dağıtımsal adalet ile işlemsel adalet ilişkisinde yüksek düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır ($p < 0,05$) ($0,20 < r < 0,40$) ($r = 0,340$). Öyle ki dağıtımsal adalet algısında bir yükseliş olduğunda etkileşimsel adaletin alt elemanlarında da bir artış olacağı belirlenmiştir. Dağıtımsal adalet ile okul dönemi değişkenleri ilişkisinde ters orantılı düşük kuvvette korelasyon mevcuttur ($p < 0,05$) ($0,20 < r < 0,40$) ($r = -0,288$). Dağıtımsal adalet algısında yükseliş olduğunda okul dönemi değişkeninin algısının azalacağı belirlenmiştir. Dağıtımsal adalet ile duygu

değişkenleri ilişkisinde ters orantılı düşük kuvvetli bir korelasyon mevcuttur ($p<0,05$) ($0,20<r<0,40$) ($r=-0,280$). Dağıtımsal adalet algısında artış olduğunda duygu değişkenindeki değer azalacağı belirlenmiştir. Dağıtımsal adalet ile sessizliğin kaynağı değişkenleri ilişkisinde ters orantılı düşük kuvvette korelasyon mevcuttur ($p<0,05$) ($0,20<r<0,40$) ($r=-0,318$). Dağıtımsal adalet algısında bir artış olduğunda sessizliğin kaynağı değişkeninde azalma meydana geleceği belirlenmiştir. Dağıtımsal adalet ile yönetici değişkenleri ilişkisinde ters orantılı düşük kuvvette korelasyon mevcuttur ($p<0,05$) ($0,20<r<0,40$) ($r=-0,244$). Yani dağıtımsal adalet algısında artış olduğunda yönetici adlı değişkenin azalacağı belirlenmiştir. Dağıtımsal adalet ile izolasyon değişkenleri ilişkisinde ters orantılı düşük kuvvette korelasyon mevcuttur ($p<0,05$) ($0,00<r<0,20$) ($r=-0,187$). Dağıtımsal adalet algısında bir artış olduğunda izolasyon alt boyutundaki algının azalacağı belirlenmiştir.

İşlemsel adalet ile etkileşimsel adaletin aralarında pozitif yönde orta kuvvette bir ilişkiye sahiptirler. ($p<0,05$) ($0,40<r<0,60$) ($r=0,550$). Başka bir yönden bakıldığında işlemsel adalet algısının artması durumunda etkileşimsel adalet alt boyutunda algılarında artması belirlenmektedir. Bu durumun tersi de mümkün olmaktadır. İşlemsel adalet ile okul dönemi arasında negatif yönde düşük kuvvette ilişkiye sahiptirler ($p<0,05$) ($0,20<r<0,40$) ($r=-0,285$). Başka bir yönden bakıldığında işlemsel adalet algısının artması durumunda okul dönemi alt boyutunda algıların azaltılma durumu belirlenmektedir. Bu durumun tersi de mümkün olmaktadır. İşlemsel adalet ve duygu aralarında negatif yönde düşük kuvvetle ilişkiye sahiptirler. ($p<0,05$) ($0,20<r<0,40$) ($r=-0,301$). Başka bir yönden bakıldığında işlemsel adalet algısının artması durumunda duygu alt boyutundaki algıların azalmaları belirlenmektedir. Bu durumun tersi de mümkündür. İşlemsel adalet ile sessizliğin kaynağı arasında negatif yönde düşük kuvvette ilişkiye sahiptirler ($p<0,05$) ($0,20<r<0,40$) ($r=-0,262$). Başka bir yönden bakıldığında işlemsel adalet algısının artması durumunda sessizliğin kaynağı alt boyutunda algının azalacağı belirlenmektedir. Bu durumun tersi de mümkün olmaktadır. İşlemsel adalet ve yönetici aralarında negatif yönde düşük kuvvette ilişkiye sahiptir ($p<0,05$) ($0,20<r<0,40$) ($r=-0,220$). İşlemsel adalet algısının artması durumunda yönetici alt boyutunda algının azalacağı belirlenmektedir. Bu durumun tersi de mümkün olmaktadır. İşlemsel adalet ve izolasyon aralarında negatif yönde düşük kuvvette ilişkiye sahiptir ($p<0,05$) ($0,00<r<0,20$) ($r=-0,151$). Başka bir yönden

bakıldığında işlemsel adalet algılarında artması durumunda izolasyon alt boyutlarında algının azalacağı belirlenmektedir. Bu durumun tersi de mümkün olmaktadır.

Etkileşimsel adalet ve okul dönemi arasında negatif yönde düşük kuvvette bir ilişkiye sahiplerdir ($p < 0,05$) ($0,20 < r < 0,40$) ($r = -0,226$). Başka bir yönden bakıldığında etkileşimsel adalet algısının artışı durumunda okul dönemi alt boyutunda bulunan algının azalmasını belirlemiştir. Bu durumun tersi de mümkün olmaktadır. Etkileşimsel adalet ve duygu arasında negatif yönde düşük kuvvette bir ilişkiye sahiplerdir ($p < 0,05$) ($0,00 < r < 0,20$) ($r = -0,181$). Başka bir yönden bakıldığında etkileşimsel adalet algısının artışı durumunda duygu alt boyutunda bulunan algının azalmasını belirlemiştir. Bu durumun tersi de mümkün olmaktadır. Etkileşimsel adalet ve sessizliğin kaynağı arasında negatif yönde düşük kuvvette bir ilişkiye sahiplerdir ($p < 0,05$) ($0,00 < r < 0,20$) ($r = -0,126$). Başka bir yönden bakıldığında etkileşimsel adalet algısının artışı durumunda sessizliğin kaynağı alt boyutunda algının azalmasını belirlemiştir. Bu durumun tersi de mümkün olmaktadır. Etkileşimsel adalet ile yönetici arasında bir ilişki yoktur ($p > 0,05$). Etkileşimsel adalet ve izolasyonun aralarında bir ilişki bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Okul dönemi ile duygu arasında pozitif yönde yüksek kuvvette bir ilişkiye sahiplerdir ($p < 0,05$) ($0,60 < r < 0,80$) ($r = 0,665$). Başka bir yönden bakıldığında okul dönemi algısında artışın olması durumunda duygu alt boyutunda algısında artışı belirlenmiş olmaktadır. Bu durumun tersi de mümkün olmaktadır. Okul dönemi ile sessizliğin kaynağı arasında pozitif yönde yüksek kuvvette bir ilişkiye sahiplerdir ($p < 0,05$) ($0,40 < r < 0,60$) ($r = 0,596$). Başka bir yönden bakıldığında okul dönemi algısında artışın olması durumunda sessizliğin kaynağı alt boyutunda algısında artışı belirlenmiş olmaktadır. Bu durumun tersi de mümkün olmaktadır. Okul dönemi ile yönetici arasında pozitif yönde yüksek kuvvette bir ilişkiye sahiplerdir ($p < 0,05$) ($0,40 < r < 0,60$) ($r = 0,440$). Başka bir yönden bakıldığında okul dönemi algısında artışın olması durumunda yönetici alt boyutunda olan algısında artışı belirlenmiş olmaktadır. Bu durumun tersi de mümkün olmaktadır. Okul dönemi ile izolasyonun arasında

pozitif yönde yüksek kuvvette bir ilişkiye sahiplerdir ($p<0,05$) ($0,40<r<0,60$) ($r=0,553$). Başka bir yönden bakıldığında okul dönemi algısında artışın olması durumunda izolasyon alt boyutunda olan algının artışı belirlenmiş olmaktadır. Bu durumun tersi de mümkün olmaktadır.

Duygu ve sessizliğin kaynağı arasında pozitif yönde yüksek kuvvette bir ilişkiye sahiplerdir ($p<0,05$) ($0,60<r<0,80$) ($r=0,680$). Başka bir yönden bakıldığında duygu algısında artışın olması durumunda sessizliğin kaynağı alt boyutunda olan algısında artışı belirlenmiş olmaktadır. Bu durumun tersi de mümkün olmaktadır. Duygu ve yöneticilerin aralarında pozitif yön, yüksek kuvvette bir ilişkiye sahiptir ($p<0,05$) ($0,40<r<0,60$) ($r=0,502$). Başka bir yönden bakılırsa duygu algısının artması durumunda yönetici alt boyutunda algısında artış göstereceğini belirlemiştir. Bu durumun tersi de mümkün olacaktır. Duygu ve izolasyonlar arasında pozitif yön, yüksek kuvvette bir ilişkiye sahiptir ($p<0,05$) ($0,60<r<0,80$) ($r=0,653$). Başka bir yönden bakıldığında duygu algısında artış söz konusuysa izolasyon alt boyutunda olan algının artışı gözlemlenmiştir. Bu durumun tersi de mümkün olacaktır.

Sessizliğin kaynağı ve yönetici aralarında pozitif yön, yüksek kuvvette bir ilişkiye sahiptir ($p<0,05$) ($0,60<r<0,80$) ($r=0,648$). Başka bir yönden bakılırsa sessizliğin kaynağının algısında bir artma söz konusu olduğunda yönetici alt boyutunda algısında artacağı belirlemiştir. Bu durumun tersi de mümkün olacaktır. Sessizliğin kaynağı ve izolasyon aralarında pozitif yön, yüksek kuvvette bir ilişkiye sahiptir ($p<0,05$) ($0,60<r<0,80$) ($r=0,716$). Başka bir yönden bakılırsa duygu algısında da bir artma söz konusu olduğunda sessizliğin kaynağı alt boyutunda algısında artacağını belirlemiştir. Bu durumun tersi de mümkün olacaktır.

Yönetici ve izolasyon aralarında pozitif yön, yüksek kuvvette bir ilişkiye sahiptir ($p<0,05$) ($0,60<r<0,80$) ($r=0,631$). Başka bir yönden bakılırsa duygu algısında bir artma söz konusu olduğunda yönetici alt boyutunda algısında artacağını belirlemiştir. Bu durumun tersi de mümkün olacaktır.

Örgütsel adalet alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutlarının bazıları arasında ilişki tespit edilmiş olup H2 hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

6.4. Değişkenlerin Demografik Bilgilere Göre Farklılıkları

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ile alt boyutlarının öğretmenlerin demografik bilgileri açısından farklılaşıp farklılaşmadığına dair hipotez testleri yapılmıştır. Testler içinde t-testi ve tek yönlü varyans analizleri kullanılmaktadır.

6.4.1. Cinsiyet Grupları Açısından Değişkenler Ve Alt Boyutları Ortalamalarının Analizi

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ile alt boyutlarının katılımcıların cinsiyetine göre farklı olup olmadığını anlamak için t-testi yapılmıştır.

Tablo 15’te yer alan katılımcıların örgütsel adalet farklı cinsiyete göre anlamlı farklılıklar gösterip gösteremediğini gözlemlemek amacıyla yapılmakta olan t-testi sonuçlarında örgütsel adalet alt boyutlarında; dağıtımsal adalet algıları farklı cinsiyet türlerine göre, grupların arasında oluşan fark istatistiksel olarak anlamlı sonuç çıkarılmıştır. ($t=2,617$, $p<0,05$). Dağıtımsal adalet algıları kadın cinsiyetli (2,33) olanların cinsiyeti erkek (2,12) olanlara göre daha fazladır. İşlemsel adalet algıları farklı cinsiyet gruplarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı sonuç çıkarılmıştır. ($t=3,695$, $p<0,05$). İşlemsel adalet algıları cinsiyeti kadın (3,37) olanların cinsiyeti erkek (3,00) olanlara göre daha fazladır. Etkileşimsel adalet algıları cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($t=2,366$, $p<0,05$). Etkileşimsel adalet algıları kadın cinsiyetine göre (1,53) olanların cinsiyeti erkek (1,40) olanlara göre daha fazladır.

Tablo 15: Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarında Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Analizi

Örgütsel Adalet	Cinsiyet	n	Ort	ss	t	p
Dağıtımsal Adalet	Kadın	164	2,33	0,4	2,617	0,010*
	Erkek	93	2,12	0,69		
İşlemsel Adalet	Kadın	164	3,37	0,51	3,695	0,000*
	Erkek	93	3,01	0,84		
Etkileşimsel Adalet	Kadın	164	1,53	0,33	2,366	0,019*
	Erkek	93	1,40	0,42		

Örgütsel adalet ve alt boyutları algısında katılımcıların cinsiyetine göre farklılaşma anlamlı bulunduğundan H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının farklı cinsiyete göre anlamlı farklılıklar gösterip gösteremediğini gözlemlemek amacıyla yapılmakta olan t-testi sonuçlarında Tablo 16’da görüldüğü üzere örgütsel sessizlik alt boyutları bakıldığında grupların arasında bulunan farklılıklar, istatistiklerine bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 16: Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarında Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Analizi

Örgütsel Adalet	Cinsiyet	n	Ort	ss	t	p
Okul Ortamı	Kadın	164	1,00	0,25	0,2	0,845
	Erkek	93	0,99	0,37		
Duygu	Kadın	164	0,79	0,19	0,651	0,515
	Erkek	93	0,77	0,29		
Sessizliğin Kaynağı	Kadın	164	1,31	0,3	0,232	0,817
	Erkek	93	1,30	0,41		
Yönetici	Kadın	164	0,76	0,19	0,282	0,779
	Erkek	93	0,75	0,27		
İzolasyon	Kadın	164	0,79	0,22	1,755	0,08
	Erkek	93	0,72	0,3		

Örgütsel sessizlik ve alt boyutları algısında katılımcıların cinsiyetine göre farklılaşma anlamlı bulunmadığından H4 hipotezi reddedilmiştir.

6.4.2. Medeni Durum Açısından Değişkenler Ve Alt Boyutları Ortalamalarının Analizi

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ile alt boyutlarının katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını anlamak için t-testi yapılmıştır.

Tablo 17: Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarında Medeni Duruma Göre Farklılaşma Analizi

Örgütsel Adalet	Medeni Durum	n	Ort	ss	t	p
Dağıtımsal Adalet	Evli	181	2,33	0,43	3,341	0,001*
	Bekâr	76	2,07	0,63		
İşlemsel Adalet	Evli	181	3,25	0,53	0,307	0,759
	Bekâr	76	3,22	0,88		
Etkileşimsel Adalet	Evli	181	1,50	0,34	0,781	0,435
	Bekâr	76	1,45	0,36		

Katılımcıların (Tablo 17) örgütsel adalet algıları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermeyeceğini belirlemek için yapılmakta olan t-testi sonuçlarına bakıldığında örgütsel adalet alt boyutlarında; dağıtımsal adalet algıları medeni durumlarına göre bakıldığında grupların arasında bulunan farklılıklar, istatistiklerine bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılmıştır ($t=3,341$, $p<0,05$). Dağıtımsal adalet algıları medeni durumu evli (2,33) olanların medeni durumu bekâr (2,07) olanlara göre daha fazladır. İşlemsel adalet algıları ve etkileşimsel adalet algıları medeni durumlarına bakıldığında grupların arasında bulunan farklılıklar, istatistiklerine bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılamamıştır ($p>0,05$).

Örgütsel adalet ve alt boyutları algısında katılımcıların medeni durumuna göre farklılaşma tek alt boyutta anlamlı çıktığı için H5 hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Katılımcıların (Tablo 18) örgütsel sessizlik algılarının medeni durumlarınca anlamlı farklılıklar gösterip göstermeyeceğini belirlemek için yapılmakta olan t-testi sonucunda örgütsel sessizlik alt boyutlarına bakıldığında; okul ortamı algıları medeni durumlarına bakıldığında grupların arasında bulunan farklılıklar, istatistiklerine

bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılmıştır ($t=-3,635$, $p<0,05$). Okul ortamı algıları medeni durumunun bekâr (1,11) olanların medeni durumu evli (0,95) olanlara göre daha fazladır.

Tablo 18: Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarında Medeni Duruma Göre Farklılaşma Analizi

Örgütsel Adalet	Medeni Durum	n	Ort	ss	t	p
Okul Ortamı	Evli	181	0,95	0,24	-3,64	0,000*
	Bekâr	76	1,12	0,35		
Duygu	Evli	181	0,74	0,18	-4,47	0,000*
	Bekâr	76	0,90	0,31		
Sessizliğin Kaynağı	Evli	181	1,23	0,27	-4,91	0,000*
	Bekâr	76	1,49	0,44		
Yönetici	Evli	181	0,73	0,18	-2,67	0,008*
	Bekâr	76	0,82	0,3		
İzolasyon	Evli	181	0,73	0,2	-3,31	0,001*
	Bekâr	76	0,86	0,33		

Duygu algıları medeni durumlarına bakıldığında grupların arasında bulunan farklılıklar, istatistiklerine bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılmıştır ($t=-4,474$, $p<0,05$). Duygu algıları medeni durumunun bekâr (0,74) olanların medeni durumu nun evli (0,90) olanlara göre daha fazladır.

Sessizliğin kaynağı algıları medeni durumlarına bakıldığında grupların arasında bulunan farklılıklar, istatistiklerine bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılmıştır ($t=-4,911$, $p<0,05$). Sessizliğin kaynağı algıları medeni durumunun bekâr (1,49) olanların medeni durumunun evli (1,23) olanlara göre daha fazladır.

Yönetici algıları medeni durumlarına bakıldığında grupların arasında bulunan farklılıklar, istatistiklerine bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılmıştır ($t=-2,667$, $p<0,05$). Yönetici algıları medeni durumunun bekâr (0,82) olanların medeni durumunun evli (0,73) olanlara göre daha fazladır.

İzolasyon algıları medeni durumlarına bakıldığında grupların arasında bulunan farklılıklar, istatistiklerine bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılmıştır ($t=-3,307$,

$p < 0,05$). İzolasyon algıları medeni durumunun bekâr (0,86) olanların medeni durumunun evli (0,73) olanlara göre daha fazladır.

Örgütsel sessizlik ve alt boyutları algısında katılımcıların medeni durumuna göre farklılaşma anlamlı bulunduğundan H6 hipotezi kabul edilmiştir.

6.4.3. Yaş Aralığı Açısından Değişkenler Ve Alt Elemanları Ortalamalarının Analizi

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ile alt boyutlarının katılımcıların yaş aralığına göre anlamlı farklılıkların olup olmadığını gözlemlemek üzere yapılmakta olan tek yönlü anova testi yapılmıştır.

Tablo 19: Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarında Yaşlarına Göre Farklılaşma Analizi

Örgütsel Adalet	Yaş	n	Ort	ss	t	p	Scheffe
Dağıtımsal Adalet	20-30 yaş arası (1)	98	2,03	0,53	8,988	0,000*	(1-2)
	31-40 yaş arası (2)	108	2,42	0,52			
	41-50 yaş arası (3)	38	2,35	1,01			
	51 yaş ve üstü (4)	13	2,32	2,05			
İşlemsel Adalet	20-30 yaş arası (1)	98	3,00	0,66	6,351	0,000*	(1-2)
	31-40 yaş arası (2)	108	3,43	0,71			
	41-50 yaş arası (3)	38	3,30	1,17			
	51 yaş ve üstü (4)	13	3,24	2,34			
Etkileşimsel Adalet	20-30 yaş arası (1)	98	1,39	0,36	2,987	0,032*	(1-2)
	31-40 yaş arası (2)	108	1,56	0,48			
	41-50 yaş arası (3)	38	1,46	0,51			
	51 yaş ve üstü (4)	13	1,55	0,7			

Katılımcıların (Tablo 19) örgütsel adalet algıları yaşlarına göre anlamlı farklılıkların olup olmadığını gözlemlemek üzere yapılmakta olan tek yönlü anova testinin sonuçlarına bakıldığında; Dağıtımsal adalet, alt boyutunun yaşlarına göre grupların arasında bulunan farklılıklar, istatistiklerine bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılmıştır ($F=8,988$, $p < 0,05$). Teste katılmakta olan etkileşimsel adalet alt boyutun

algısına ilişik varyansların homojen bulunamamasından ($p>0,05$ $p=0,329$) farklılaşmaya sebebiyet veren kaynaklarının belirlenebilmesi amacıyla post hoc test seçeneklerinden Scheffe adı verilen test kullanılmaktadır. Scheffe testinin sonuçlarına bakıldığında ise 20-30 yaş arası, 31-40 yaş arası ve 41-50 yaş arası gruplarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yaşları 20-30 yaş arası (2,03) olanların dağıtımsal adalet algıları yaşları 31-40 yaş arası (2,42) ve yaşları 41-50 yaş arası (2,35) olanlara göre daha düşüktür.

İşlemsel adalet, alt boyutu yaşlarına göre grupların arasında bulunan farklılıklar, istatistiklerine bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılmıştır ($F=6,351$, $p<0,05$). Teste katılmakta olan işlemsel adalet alt boyutun algısına ilişik varyansların homojen bulunamamasından ($p>0,05$ $p=0,555$) farklılaşmaya sebebiyet veren kaynaklarının belirlenebilmesi amacıyla post hoc test seçeneklerinden Scheffe adı verilen test kullanılmaktadır. Scheffe testinin sonuçlarına bakıldığında ise 20-30 yaş arası ve 31-40 yaş arası gruplarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yaşları 31-40 yaş arası (3,43) olanların işlemsel adalet algıları yaşları 20-30 yaş arası (3,00) olanlara göre daha fazladır.

Etkileşimsel adalet, alt boyutu yaşlarına göre grupların arasında bulunan farklılıklar, istatistiklerine bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılmıştır ($F=2,987$, $p<0,05$). Teste katılmakta olan etkileşimsel adalet alt boyutun algısına ilişik varyansların homojen bulunamamasından ($p>0,05$ $p=0,333$) farklılaşmaya sebebiyet veren kaynaklarının belirlenebilmesi amacıyla post hoc test seçeneklerinden Scheffe adı verilen test kullanılmaktadır. Scheffe testinin sonuçlarına bakıldığında ise 20-30 yaş arası, 31-40 yaş arası ile 41-50 yaş arası gruplarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yaşları 31-40 yaş arası (1,56) olanların etkileşimsel adalet algıları yaşları 20-30 yaş arası (1,39) olanlara göre daha fazladır.

Örgütsel adalet ve alt boyutları algısında katılımcıların yaşına göre farklılaşma anlamlı bulunduğundan H7 hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcıların (Tablo 20) örgütsel sessizlik algıları yaşlarına göre anlamlı farklılıkların olup olmadığını gözlemlemek üzere yapılmakta olan tek yönlü anova

testinin sonuçlarına bakıldığında; Okul ortamı, alt boyutunun yaşlarına göre grupların arasında bulunan farklılıklar, istatistiklerine bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılmıştır (F=26,971, p<0,05 Teste katılmakta olan okul ortamı alt boyutun algısına ilişik varyansların homojen bulunamamasından (p<0,05 p=0,010) farklılaşmaya sebebiyet veren kaynaklarının belirlenebilmesi amacıyla post hoc test seçeneklerinden Tamhane's T2 adı verilen test kullanılmaktadır. Tamhane's T2 testinin sonuçlarına bakıldığında ise 20-30 yaş ile 31-40 yaş, 20-30 yaş ile 41-50, 20-30 yaş ile 51 yaş ve üstü yaş gruplarında anlamlı farkın olduğu görülmektedir. Yaşları 20-30 yaş (1,21) olanların okul ortamı algıları yaşları 31-40 yaş (0,87), 41-50 yaş (0,89), 51 yaş ve üstü (0,88) olanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Tablo 20: Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarında Yaşlarına Göre Farklılaşma Analizi

Örgütsel Adalet	Yaş	n	Ort	ss	t	p	Scheffe
Okul Ortamı	20-30 yaş arası (1)	98	1,21	0,31	26,97	0,000*	(1-2)
	31-40 yaş arası (2)	108	0,87	0,24			(1-3)
	41-50 yaş arası (3)	38	0,89	0,58			(1-4)
	51 yaş ve üstü (4)	13	0,88	0,63			
Duygu	20-30 yaş arası (1)	98	0,96	0,27	33,78	0,000*	(1-2)
	31-40 yaş arası (2)	108	0,67	0,17			(1-3)
	41-50 yaş arası (3)	38	0,71	0,38			(1-4)
	51 yaş ve üstü (4)	13	0,65	0,33			
Sessizliğin Kaynağı	20-30 yaş arası (1)	98	1,57	0,39	32,89	0,000*	(1-2)
	31-40 yaş arası (2)	108	1,13	0,24			(1-3)
	41-50 yaş arası (3)	38	1,17	0,59			(1-4)
	51 yaş ve üstü (4)	13	1,22	1,11			
Yönetici	20-30 yaş arası (1)	98	0,88	0,28	16,53	0,000*	
	31-40 yaş arası (2)	108	0,66	0,17			(1-2)
	41-50 yaş arası (3)	38	0,67	0,33			(1-3)
	51 yaş ve üstü (4)	13	0,76	0,84			
İzolasyon	20-30 yaş arası (1)	98	0,95	0,33	27,59	0,000*	(1-2)
	31-40 yaş arası (2)	108	0,64	0,13			(1-3)
	41-50 yaş arası (3)	38	0,68	0,41			(1-4)
	51 yaş ve üstü (4)	13	0,73	0,85			

Duygu, alt boyutu yaşlarına göre grupların arasında bulunan farklılıklar, istatistiklerine bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılmıştır. ($F=33,776$, $p<0,05$). Teste katılmakta olan duygu alt boyutun algısına ilişik varyansların homojen bulunamamasından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmaya sebebiyet veren kaynaklarının belirlenebilmesi amacıyla post hoc test seçeneklerinden Tamhane's T2 adı verilen test kullanılmaktadır. Tamhane's T2 testinin sonuçlarına bakıldığında ise 20-30 yaş ile 31-40 yaş, 20-30 yaş ile 41-50, 20-30 yaş ile 51 yaş ve üstü yaş gruplarında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Yaşları 20-30 yaş (0,96) olanların duygu algıları yaşları 31-40 yaş (0,61), 41-50 yaş (0,71), 51 yaş ve üstü (0,65) olanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Sessizliğin kaynağı, alt boyutu yaşlarına göre grupların arasında bulunan farklılıklar, istatistiklerine bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılmıştır. ($F=32,888$, $p<0,05$ Teste katılmakta olan sessizliğin kaynağı alt boyutun algısına ilişik varyansların homojen bulunamamasından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmaya sebebiyet veren kaynaklarının belirlenebilmesi amacıyla post hoc test seçeneklerinden Tamhane's T2 adı verilen test kullanılmaktadır. Tamhane's T2 testinin sonuçlarına bakıldığında ise 20-30 yaş ile 31-40 yaş, 20-30 yaş ile 41-50, 20-30 yaş ile 51 yaş ve üstü yaş gruplarında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Yaşları 20-30 yaş (1,57) olanların sessizliğin kaynağı algıları yaşları 31-40 yaş (1,13), 41-50 yaş (1,17), 51 yaş ve üstü (1,22) olanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Yönetici, alt boyutu yaşlarına göre grupların arasında bulunan farklılıklar, istatistiklerine bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılmıştır. ($F=16,529$, $p<0,05$).

Teste katılmakta olan izolasyon alt boyutun algısına ilişik varyansların homojen bulunamamasından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmaya sebebiyet veren kaynaklarının belirlenebilmesi amacıyla post hoc test seçeneklerinden Tamhane's T2 adı verilen testi kullanılmaktadır. Tamhane's T2 testinin sonuçlarına bakıldığında ise, 20-30 yaş ile 31-40 yaş, 20-30 yaş ile 41-50 yaş gruplarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yaşları 20-30 yaş (0,88) olanların yönetici algıları yaşları 31-40 yaş (0,66), 41-50 yaş (0,67) olanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

İzolasyon, alt boyutu yaşlarına göre grupların arasında bulunan farklılıklar, istatistiklerine bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılmıştır. ($F=27,593$, $p<0,05$).

Teste katılmakta olan izolasyon alt boyutun algısına ilişik varyansların homojen bulunamamasından ($p < 0,05$ $p = 0,000$) farklılaşmaya sebebiyet veren kaynaklarının belirlenebilmesi amacıyla post hoc test seçeneklerinden Tamhane's T2 adı verilen test kullanılmaktadır. Tamhane's T2 testinin sonuçlarına bakıldığında ise 20-30 yaş ile 31-40 yaş, 20-30 yaş ile 41-50, 20-30 yaş ile 51 yaş ve üstü yaş gruplarında anlamlı farklılıklarının olduğu görülmektedir. Yaşları 20-30 yaş (0,95) olanların izolasyon algıları yaşları 31-40 yaş (0,66), 41-50 yaş (0,68), 51 yaş ve üstü (0,76) olanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel sessizlik ve alt boyutları algısında katılımcıların yaşına göre farklılaşma anlamlı bulunduğundan H8 hipotezi kabul edilmiştir.

6.4.4. Mesleki Hizmet Süresi Açısından Değişkenler Ve Alt Boyutları Ortalamalarının Analizi

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ile alt boyutlarının katılımcıların mesleki hizmet süresine bağlı farklılaşma olup olmadığını gözlemleyebilmek üzere tek yönlü anavo adlı analiz yapılmıştır.

Tablo 21: Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarında Mesleki Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Analizi

Örgütsel Adalet	Mesleki Hizmet Süresi	n	Ort	ss	t	p	Post Hoc
Dağıtımsal Adalet	0-5 yıl (1)	90	1,96	0,53	17,64	0,000*	(1-2)
	6-12 yıl (2)	49	2,25	0,86			(1-3)
	13-20 yıl (3)	86	2,54	0,51			(1-4)
	21 yıl ve üstü (4)	32	2,32	1,14			
İşlemsel Adalet	0-5 yıl (1)	90	2,98	0,69	10,06	0,000*	
	6-12 yıl (2)	49	3,18	1,46			(1-2)
	13-20 yıl (3)	86	3,56	0,45			(2-3)
	21 yıl ve üstü (4)	32	3,19	1,41			
Etkileşimsel Adalet	0-5 yıl (1)	90	1,41	0,38	4,318	0,005*	
	6-12 yıl (2)	49	1,40	0,55			(1-2)
	13-20 yıl (3)	86	1,61	0,53			(2-3)
	21 yıl ve üstü (4)	32	1,48	0,55			

Katılımcıların (Tablo 21) örgütsel adalet algıları meslekteki hizmet sürelerine bakıldığında anlamlı farklılık gösterip gösteremediğini belirleyebilmek amacıyla yapılmış olan tek yönlü anova testinin sonuçlarında; Dağıtımsal adalet, alt boyutunun yaşlarına göre ayrılmış olan grupların arasında bulunan farklar, istatistiksel olarak anlamlı sonuç çıkarmıştır ($F=17,637$, $p<0,05$). Teste katılmakta olan dağıtımsal adalet alt boyutun algısına ilişik varyansların homojen bulunamamasından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmaya sebebiyet veren kaynaklarının belirlenebilmesi amacıyla post hoc test seçeneklerinden Tamhane's T2 adı verilen test kullanılmaktadır. Tamhane's T2 testinin sonuçlarına bakıldığında ise 0-5 sene, 6-12 sene ve 13-20 sene gruplarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Meslekteki hizmet süresi 0-5 sene (1,96) olanların dağıtımsal adalet algıları meslekteki kıdem süresi 6-12 sene (2,25), 13-20 sene (2,54) ve 21 sene ve üstü (2,32) olanlara göre daha düşüktür.

İşlemsel adalet, alt boyutu yaşlarına nazaran grupların arasında bulunan farklılıklar, verilere bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılmıştır. ($F=10,059$, $p<0,05$). Teste katılmakta olan işlemsel adalet alt boyutun algısına ilişik varyansların homojen bulunamamasından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmaya sebebiyet veren kaynaklarının belirlenebilmesi amacıyla post hoc test seçeneklerinden Tamhane's T2 adı verilen test kullanılmaktadır. Tamhane's T2 testinin sonuçlarına bakıldığında ise 0-5 sene ile 6-12 sene ve 6-12 sene ile 13-20 sene gruplarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Meslekteki hizmet süresi 0-5 sene (2,98) olan oranların işlemsel adalet algılarında meslekte geçen kıdem süresinin 6-12 sene (3,18) olanlara göre daha düşük, meslekte ki hizmet süresi 13-20 sene (3,56) olan oranların işlemsel adalet algılarının meslekte geçen kıdem süresinin 6-12 sene (3,18) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Etkileşimsel adalet, alt boyutu yaşlarına bakıldığında grupların arasında bulunan farklılıklar, verilere bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılmıştır. ($F=4,318$, $p<0,05$). Teste katılmakta olan dağıtımsal adalet alt boyutun algısına ilişik varyansların homojen bulunamamasından ($p>0,05$ $p=0,050$) farklılaşmaya sebebiyet veren kaynaklarının belirlenebilmesi amacıyla post hoc test seçeneklerinden Scheffe adı verilen test kullanılmaktadır. Scheffe testinin sonuçlarına bakıldığında 0-5 sene ile 6-12 sene ve 6-12 sene ile 13-20 sene gruplarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Meslekteki hizmet süresi 0-5 sene (1,41) olanların etkileşimsel adaletin

algularından meslekte geçen kıdem süresinin 6-12 sene (1,40) olanlara göre daha yüksek, meslekteki hizmet süresi 13-20 sene (1,61) olanların etkileşimsel adalet alguları meslekteki kıdem süresi 6-12 sene (1,40) olanlara nazaran daha üst seviyede oluşu gözlemlenmiştir.

Örgütsel adalet ile alt boyutları algısında katılımcıların mesleki hizmet süresine göre farklılaşma anlamlı bulunduğundan H9 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 22: Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarında Mesleki Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Analizi

Örgütsel Adalet	Mesleki Hizmet Süresi	n	Ort	ss	t	p	Tamhane's T2
Okul Ortamı	0-5 yıl (1)	90	1,26	0,3	47,68	0,000*	(1-2)
	6-12 yıl (2)	49	0,95	0,41			(1-3)
	13-20 yıl (3)	86	0,78	0,19			(1-4)
	21 yıl ve üstü (4)	32	0,98	0,65			
Duygu	0-5 yıl (1)	98	0,99	0,26	48,48	0,000*	(1-2)
	6-12 yıl (2)	49	0,72	0,33			(1-3)
	13-20 yıl (3)	86	0,63	0,1			(1-4)
	21 yıl ve üstü (4)	32	0,72	0,44			
Sessizliğin Kaynağı	0-5 yıl (1)	98	1,63	0,38	54,22	0,000*	(1-2)
	6-12 yıl (2)	49	1,20	0,4			(1-3)
	13-20 yıl (3)	86	1,05	0,18			(1-4)
	21 yıl ve üstü (4)	32	1,29	0,74			
Yönetici	0-5 yıl (1)	98	0,93	0,28	29,03	0,000*	(1-2)
	6-12 yıl (2)	49	0,63	0,3			(1-3)
	13-20 yıl (3)	86	0,65	0,13			(1-4)
	21 yıl ve üstü (4)	32	0,73	0,48			
İzolasyon	0-5 yıl (1)	98	0,99	0,33	43,15	0,000*	(1-2)
	6-12 yıl (2)	49	0,63	0,25			(1-3)
	13-20 yıl (3)	86	0,61	0,09			(1-4)
	21 yıl ve üstü (4)	32	0,76	0,54			

Katılımcıların (Tablo 22) örgütsel sessizlik alguları meslekteki hizmet sürelerine bakıldığında anlamlı farklılıklar gösterip gösteremediğini belirleyebilmek amacıyla

yapılmış olan tek yönlü anova testinin sonuçlarına bakıldığında; Okul ortamı, alt boyutu meslekteki hizmet sürelerine göre grupların arasında bulunan farklılıklar, istatistiklere bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılmıştır. ($F=47,684$, $p<0,05$). Teste katılmakta olan okul ortamı alt boyutun algısına ilişik varyansların homojen bulunamamasından ($p<0,05$ $p=0,010$) farklılaşmaya sebebiyet veren kaynaklarının belirlenebilmesi amacıyla post hoc test seçeneklerinden Tamhane's T2 adı verilen test kullanılabilir. Bu Tamhane's T2 testinin sonucuna göre 0-5 sene ile 6-12 sene, 0-5 sene ile 13-20 sene, 0-5 sene ile 13-20 sene, 0-5 sene ile 21 sene ve gruplarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Meslekteki hizmet süresi 0-5 sene (1,26) olanların okul ortamı algıları meslekteki kıdem süresi 6-12 sene (0,95), 13-20 sene (0,78) ve 21 sene ve üstü (0,97) olanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Duygu, alt boyutu meslekteki hizmet sürelerine nazaran grupların arasında bulunan farklılıklar, verilere bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılmıştır. ($F=48,476$, $p<0,05$). Teste katılmakta olan duygu alt boyutun algısına ilişik varyansların homojen bulunamamasından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmaya sebebiyet veren kaynaklarının belirlenebilmesi amacıyla post hoc test seçeneklerinden Tamhane's T2 adı verilen test kullanılabilir. Bu Tamhane's T2 testinin sonucuna göre 0-5 sene ile 6-12 sene, 0-5 sene ile 13-20 sene, 0-5 sene ile 13-20 sene, 0-5 sene ile 21 sene ve gruplarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Meslekteki hizmet süresi 0-5 sene (0,99) olanların duygu algıları meslekteki kıdem süresi 6-12 sene (0,72), 13-20 sene (0,63) ve 21 sene ve üstü (0,72) olanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Sessizliğin kaynağı, alt boyutu meslekteki hizmet sürelerine nazaran grupların arasında bulunan farklılıklar, verilere bakılması sonucu anlamlı sonuç çıkarılmıştır. ($F=53,220$, $p<0,05$). Teste katılmakta olan sessizliğin kaynağı alt boyutun algısına ilişik varyansların homojen bulunamamasından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmaya sebebiyet veren kaynaklarının belirlenebilmesi amacıyla post hoc test seçeneklerinden Tamhane's T2 adı verilen test kullanılabilir. Bu Tamhane's T2 testinin sonucuna göre 0-5 sene ile 6-12 sene, 0-5 sene ile 13-20 sene, 0-5 sene ile 13-20 sene, 0-5 sene ile 21 sene ve gruplarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Meslekteki hizmet süresi 0-5 yıl (1,62) olanların sessizliğin kaynağı algıları meslekteki kıdem süresi 6-12 sene (1,20) 13-20 sene (1,05) ve 21 sene ve üstü (1,28) olanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Yönetici, alt boyutu meslekteki hizmet sürelerine nazaran grupların arasında bulunan farklılıklar, verilere bakıldığında anlamlı sonuç çıkarılmıştır. ($F=29,026$, $p<0,05$). Teste katılmakta olan yöneticilerin alt boyutun algısına ilişkin varyansların homojen bulunamamasından ($p<0,05$ $p=0,000$) bulunan farklılık kaynaklarının belirlenebilmesine yönelik post hoc test seçeneklerinden Tamhane's T2 adı verilen test kullanılabilir. Tamhane's T2 testi 0-5 sene ile 6-12 sene, 0-5 sene ile 13-20 sene, 0-5 sene ile 13-20 sene, 0-5 sene ile 21 sene ve gruplarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Meslekteki hizmet süresi 0-5 sene (0,92) olanların yönetici algıları meslekteki kıdem süresi 6-12 sene (0,63), 13-20 sene (6,50) ve 21 sene ve üstü (0,73) olanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

İzolasyon, alt boyutu meslekteki hizmet sürelerine nazaran çeşitli gruplara yönelik ayrımları, verilere göre anlamlı sonuç elde edilmiştir. ($F=43,148$, $p<0,05$) Teste katılmakta olan yöneticilerin alt boyutun algısına ilişkin varyansların homojen bulunamamasından ($p<0,05$ $p=0,000$) başkalaşmanın kaynaklarının seçilmesi sonucuyla post hoc test seçeneklerinden Tamhane's T2 adı verilen test kullanılmaktadır. Tamhane's T2 testine göre 0- 5 sene ile 6-12 sene, 0-5 sene ile 13-20 sene, 0-5 sene ile 13-20 sene, 0- 5 sene ile 21 sene ile gruplarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Meslekteki hizmet süresi 0-5 sene (0,99) olanların izolasyon algıları meslekteki kıdem süresi 6-12 sene (0,63), 13-20 sene (0,61) ve 21 sene ve üstü (0,75) olanlara nazaran çok üst seviyede olması gözlemlenmiştir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutları algısında katılımcıların mesleki hizmet süresine göre farklılaşma anlamlı bulunduğundan H10 hipotezi kabul edilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Irak'ın Erbil şehrindeki temel okullarda öğretmenlerinin örgütsel adaletlerin algısı ve örgütsel sessizliğin aralarındaki ilişkisini belirlemeye yönelik Erbil il merkezinde, görev yapan öğretmenler üzerine gerçekleştirilmiştir. Araştırmada sınan hipotezler tablo 23'te sonuçları ile birlikte verilmiştir.

Çalışmada örgütsel adalet alt boyutlarından yapılan t-test sonucunda, cinsiyetlerine göre gruplar arasındaki fark olarak anlamlı bulunmuştur. Örgütsel adalet algıları alt boyutlardan cinsiyeti kadın olanların cinsiyeti erkek olanlara göre daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal adalet algıları medeni durumuna göre, gruplar arasındaki fark olarak anlamlı bulunmuştur. Evli olanların medeni durumu bekar olanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür. İşlemsel adaletleri ile etkileşim adaleti idrak etmeleri sonucu uygar durumuna nazaran, gruplar arasındaki çıkan farka anlam verilememiştir.

Örgütsel sessizlik alt boyutları cinsiyetlerine göre gruplar arasındaki fark olarak bulunmamıştır. Örgütsel sessizlik alt boyutların okullardaki ortamlarına, hislerine, sessizlik kaynaklarına, idareci ve yalıtım algıları gruplar arasındaki fark olarak bulunmuştur. Bu farklılık bekar olanların evli olanlara göre daha fazladır.

Katılımcıların örgütsel adalet algıları alt boyutlarından yaşlarına nazaran manalı çeşitlilikler olup olmadığını belirtmek nedeniyle yapılacak yegâne yön kullanılarak anova test ve post-hoc sonuçlarında, örgütsel adalet altında ki boyutlarının idrakları yaşları ve meslekteki hizmet süresine göre, gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel sessizlik algıları alt boyutlarında yaşa nazaran manalı çeşitlilikler bulunup bulunmadığını belirtmek sebebiyle yapılmış olan yegâne yön kullanılarak anova test ve post-hoc sonuçlarında, okul ortamlarında, hisler, sessizlik kaynakları, idareci ve yalıtım grupları arasında manalı bir fark bulunmuştur.

Örgütsel adaletle örgütsel sessizlik ölçeklerinin aralarında pozitif olmayan düşük kuvvetli iletişim vardır. Yani başka bir deyişle örgütsel adalet ölçeğinin algısında bir artış olduğunda örgütsel sessizlik ölçeğindeki algısında azalacağı belirlenmiştir. Bu durumun tersi de kabul edilebilir.

Tablo 23: Araştırmanın Sınanan Hipotezleri ve Sonuçları

H1	Örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasında bir ilişki vardır.	KABUL
H0	Örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasında bir ilişki yoktur.	RED
H2	Örgütsel adalet alt boyutları ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasında bir ilişki vardır.	KISMİ
H0	Örgütsel adalet alt boyutları ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasında bir ilişki yoktur.	RED
H3	Örgütsel adalet ve alt boyutları algısında cinsiyete göre anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H0	Örgütsel adalet ve alt boyutları algısında cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur.	RED
H4	Örgütsel sessizlik ve alt boyutları algısında cinsiyete göre anlamlı bir fark vardır.	RED
H0	Örgütsel sessizlik ve alt boyutları algısında cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
H5	Örgütsel adalet ve alt boyutları algısında medeni durumuna göre anlamlı bir fark vardır.	KISMİ
H0	Örgütsel adalet ve alt boyutları algısında medeni durumuna göre anlamlı bir fark yoktur.	RED
H6	Örgütsel sessizlik ve alt boyutları algısında medeni durumuna göre anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H0	Örgütsel sessizlik ve alt boyutları algısında medeni durumuna göre anlamlı bir fark yoktur.	RED
H7	Örgütsel adalet ve alt boyutları algısında yaşa göre anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H0	Örgütsel adalet ve alt boyutları algısında yaşa göre anlamlı bir fark yoktur.	RED
H8	Örgütsel sessizlik ve alt boyutları algısında yaşa göre anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H0	Örgütsel sessizlik ve alt boyutları algısında yaşa göre anlamlı bir fark yoktur.	RED
H9	Örgütsel adalet ve alt boyutları algısında mesleki hizmet süresine göre anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H0	Örgütsel adalet ve alt boyutları algısında mesleki hizmet süresine göre anlamlı bir fark yoktur.	RED
H10	Örgütsel sessizlik ve alt boyutları algısında mesleki hizmet süresine göre anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H0	Örgütsel sessizlik ve alt boyutları algısında mesleki hizmet süresine göre anlamlı bir fark yoktur.	RED

Araştırmalardan alan yazın incelendiğinde Karaman (2009), elik (2011), ile Ertürk (2011) öğretmenlerin örgütsel hak algıları alt boyutlarından ilişkin cinsiyetlerine göre, gruplar arasında fark olarak anlamlı bulunmamıştır. Kahveci (2010) ile Yanık (2012) katıcıların sessizlik davranışlara müteveccih çalışmalarında örgütsel sessizlik algıları alt boyutlarından cinsiyetlerine göre, farklılığı anlamlı bulunmamıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek alışmalara İçin Öneriler

Çalışma sonucunun genelleyebilmesi için, aynı çalışmanın farklı Őehir, bölge, il ve ülkelerde yapılarak karşılaştırma analizleri yapılabilir. Bu araştırmada kullanılan değişkenlerin yanında psikolojik Őiddet kavramı da eklenebilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965), "Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*,2: 267-299. Academi, New York.
- Atalay, D. D. (2007). Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet - örgütsel bağlanma ilişkisi. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt: 9(19)
- Bies, R. J., Moag, J. S. (1986). Interactional justice, communication criteria for fairness. In, M. H. Bazerman, R. Sheppard, and B. Sheppard (Eds.). *Research in negotiations in organizations*. 1, 43-55.
- Bies, R. J., Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments, The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1:199-218.
- Bildik, B. (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Bryant, M., Cox, J.W. (2004). Conversion Stories as Shifting Narratives of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 17(6): 578- 592.
- Cihangiroğlu, N. & Yılmaz A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* s.195-213.

- Cropanzano, R & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda, Jerald Greenberg, Russel Cropanzano; Advances In Organizational Justice, Stanford University Press, California
- Colquitt, J. A. (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", Journal of Applied Psychology, Cilt: 86(3), s: 386-400.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (1), 117-134.
- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Çakır, Ö. (2006). "Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri" Ankara. Yayınlanmamış Doktora Tezi s.1-173.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri. Ankara: Başbakanlık Basımevi.
- Çakmak, K, Ö, (2005). "Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, O.T. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Konya.

- Çolak, M. & Erdost, H. U. (2004). Organizational Justice: A Review Of The Literature And Some Suggestions For Future Reserach. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt: 22(2), s: 51-84.
- Demir, M. & Demir, Ş.Ş. (2012). Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans
- Dilek, H. (2005). “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algılarının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Üzerine Etkilerine Yönelik Bir
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal*,18, 407-425.
- Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Folger, R. & Cropanzano R. (1998), ‘Organizational Justice and Human Resorce Management, Sage Publications, London Procedural and Interactional Justice’, *Journal of Aplied Psychology*, Cilt: 31(2), s: 326.
- Güriz, A. (1994). “Adalet Kavramının Belirsizliği”, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara s.13-20.
- Güriz, A. (2004). Adalet Kavramı Üzerine. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arsivi* 9. (19-33). stanbul: stanbul Barosu.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, Voice, And Loyalty: Responses To Decline İn Firms, Organizations, And States (vol. 25). Harvard University Press.
- Irak, D.U. (2004). “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar Ve Bugünkü Durumu” *Türk Psikoloji Yazarları*, 7(3),25-43.

- Kahveci, G. (2010). İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kahveci, G., (2010). “İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Karadut, G, (2014), “Etik İklimin ve Örgütsel Adalet Algılarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Amprik Bie Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçesidir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynaklar Başkanlığı.
- Karaman, P. (2009) Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Karasar, N. (2006). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kaya, P.A. (2000). Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme, Türk Ağır Sanayi Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını. Yayın No: 38 s.1-1039.
- Koçel, T. (2013). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta.
- Kolay, A. (2012). “Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. Journal of Management Cilt:26, s: 489
- Leventhal, G.S. (1980). What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to the

- Milliken, F.J., Morrison, E.W. & Hewlin, P.E. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Niehoff, B. P.- Moorman, R. H. (1993), "Justice as A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior". *Academy of Management Journal*, 36, (527- 556).
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence: A theory of public opinion. *Journal of Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self- 1537-1562. Communication*, 24(2), 43-51.
- Önel, Sibel . 2015 , " örgütsel sessizlik yabancı aşama ilişkisi: çanakkale'deki orta ve büyük ölçekli oteller üzerine bir araştırma" Türkiye üniversitesi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21 (2), 77-96.
- Parker, S. (2006). "Distributive - and Procedural Justice" Towards Understanding Fairness Perceptions of Performance Appraisals in A National Government Department Office, Chief Directorate Surveys and Mapping. University of the Western Cape.
- Pinder, C.C. & Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Polat, S., CEEP, C. (2008). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(54), 307-331.
- Poyraz, K, Kara, H, ve Çetin, S, A, (2009), "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma" *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 74.

- Rebore, R. W. (2001), *The Ethics of Educational Leadership*, Prentice-Hall Inc., New Jersey
- Folger, R., ve Cropanzano, R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, USA: Sage Publications Inc.
- Sabuncuoglu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Schlenker, B. R. and Weigold, M. F. (1989). 'Self-identification and accountability'. In Giacalone, R. A. and Rosenfeld, P. (Eds), *Impression Management in the Organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 21–43.
- Songür, N., Basım, H.N. ve Şeşen, H., *RGÜTSEL Vatandaşlık Davranışında Adalet Algısının Öncüllük Rolü*, *Amme İdaresi Dergisi*, C.41, S.4, Aralık 2008, ss.79-100.
- Sönmez, O , İsmail , (2016), *İş Yerinde Adalet* , HEAD OF HR. BEST A.S, yayınlanma tarihi 6 Eylül 2016.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Taminin Üzerine Etkisi ve İstanbul İlinde Çalışan Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, Doktora Tezi, istanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Steiner, Dirk D.-Bertolino, Marilena (2006), "The Contributions of Organizational Justice Theory to Combating Discrimination", *Cahiers de l'Urmis, Discrimination : perspectives de la psychologie sociale et de la*
- Study of Fairness in Social Relationships*" in K.J. Gergen, M.S. Greenberg, and R.H. Willis (Ed.), *Social Exchange: Advances in Theory And Research*, New York: Plenum, 27–55.
- Sweeney, P. D. McFarlin, D. B. ve Inderrieden, E. J. (1990). "Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction with Income and Pay Level: A Multistudy Examination". *Academy of Management Journal*, 33(2), 424-436.
- Şanlımeşhur, Ö. (2015), "Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet İle Çatışma İlişkisi ve Bir Araştırma", yüksek lisans tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yöntemi, İstanbul.

- Şener, Y. (2017). *Örgüt İkliminin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Ara Değişken Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Şeşen, H. (2010), "Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), (67-90)
- Şimşek, Ş. (2010). "Yönetim ve Organizasyon" 12. Basım, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Taş, A. (2010). "Öğretmenlerin iş değerlerinin örgütsel adalet algılarına etkisi" *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 211- 222.
- Uysal, M. (2014). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalete konusundaki algıları, (Altındağ ilçesi örneği), yüksek lisans tezi, Hecettepe üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi, Ankara.
- Yılmaz, E. (1992). *Hukuk Sözlüğü*. Ankara: Yetkin Hukuk Yayınları.
- Yürür, S. (2009), *Örgütsel Adalet*. A. Keser, G. Yılmaz, Yürür, S. (Ed.). çalışma Yaşamında Davranış. (s. 167-207). Kocaeli, Umuttepe Yayınları.
- 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. Cilt:13, s:2,