

Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık

Geliş Tarihi: 27.04.2017

Kabul Ediliş Tarihi: 18.08.2017

Emine ÖNDER¹

ÖZ

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, adalet ve bağlılığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın çalışma grubunu, Burdur merkez ortaöğretim kurumlarında görev yapan 270 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri; Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen ve Polat tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel adalet, Kahveci tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ve Erenler tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği ile toplanmıştır. Araştırmada t-testi, tek yönlü varyans analizi ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Analizler sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının düşük düzeyde olduğu, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının okul türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği ve meslek lisesi öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel sessizliğin %28.3'ünün etkileşim adaleti ve devam bağlılığı tarafından açıklandığı anlaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Ortaöğretim, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık.

Organizational Justice and Commitment as the Predictor of Organizational Silence in Secondary Education Schools

ABSTRACT

In the research, it was aimed to determine the level of organizational silence of the teachers, the effect of justice and commitment on organizational silence. The research is in the relational screening model. The study group of the research consists of 270 teachers working in secondary school in Burdur. Research data was collected with the organizational justice scale developed by Niehoff and Moorman and adopted into Turkish by Polat, the organizational commitment scale developed by Kahveci and the organizational silence scale developed by Erenler. In the study, t-test, one-way analysis of variance and multiple regression analysis were used. As a result of analyses, it was understood that the organizational silence perception of the teachers was at the low level, the organizational silence perception of the teachers differed significantly according to the school type and the organizational silence perception of the vocational high school teachers was higher. A medium-level negative significant relation was determined between organizational silence and organizational justice and organizational commitment. It was understood that 28.3% of the organizational silence was explained by interactional justice and continuation commitment

¹ Yrd. Doç. Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, eonder@mehmetakif.edu.tr

Keywords: Secondary education, organizational silence, organizational justice, organizational commitment.

GİRİŞ

Değişim ve gelişimin çok hızlı olduğu günümüzde, ülkelerin ilerleyebilmesi, değişime ayak uydurabilmesi eğitim kurumlarının etkili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmasına bağlıdır. Bu nedenle, okulların gelişimini ve değişimini engelleyecek, örgütsel işleyişini zayıflatacak faktörlerin önüne geçilmesi gerektir. Bunun için de, eğitim çalışanlarının, özellikle de öğretmenlerin, örgütsel amaçlar etrafında birleşmesi, sorunlara duyarlı, okulun amaç ve işlevleri ile ilgili görüşlerini demokratik bir şekilde dile getirmesi oldukça önemlidir. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin kendini ifade edebilen ve bilgiyi paylaşan çalışanlar olması, yani örgütsel sessizliğinin kırılması gerekmektedir.

Örgütsel sessizlik, bağlılık işareti olarak görülse de esas itibariyle oldukça yaygın, huzursuzluk yaratan olumsuz bir örgütsel olgudur (Blatt vd. 2006; Çakıcı 2010). Çalışanların, kurumların karşı karşıya kaldığı önemli örgütsel konu ve sorunlara çözüm olabilecek fikirlerini ve bilgilerini bilinçli olarak saklaması (Morrison ve Milliken 2000; Tangirala ve Ramanujam 2008); örgütsel konularda samimi düşüncelerini paylaşmamasıdır (Pinder ve Harlos 2001). Bu durum, örgütsel, yönetsel ve bireysel birçok nedenden ortaya çıkabilir (Morrison ve Milliken 2000; Pinder ve Harlos 2001). Örneğin, çalışanlar kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşündüklerinde sessiz kalırlar. Azınlıkta kaldıklarında, negatif bir tepki veya bir tehditle karşılaşmamak için sessiz kalmayı tercih ederler (Slade 2008). Sosyal ilişkileri zarar görmesin diye, şikâyetçi biri olarak görünmemek için, işten atılma ya da terfi edememe korkusuyla susma eğilimindedirler (Çakıcı 2008). Kısacası örgütsel sessizlik, bazen korktuğu ya da tehdit edildiği için çalışanın kendini korumaya yönelik, bazen de örgütsel sorunlarla mücadele etmeden mevcut koşulları kabullenmeye yönelik davranış biçimi olarak nitelendirilebilir (Dyne, Ang ve Botero 2003). Bunların yanında, örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılığın ve örgütsel adaletin sonuç değişkeni olarak gösterilmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ve çalıştığı örgüte yönelik yüksek adaletsizlik algısına sahip çalışanların örgütte sessiz kalma eğiliminde olduğu bildirilmektedir (Andersson 1996; James 2005; Kutanis ve Çetinel 2009; Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman 2015). Sessizliğin, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları adaletsiz davranışlara bir cevap olabileceğine dikkat çekilmektedir (Pinder ve Harlos 2001). Aynı şekilde, örgüte bağlılık azaldığında da çalışanların sessiz kalmayı tercih ettiği, yüksek bağlılığın çalışan sessizliğini azalttığı tespit edilmiştir (Erenler 2010; Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk 2011; Kahveci 2010; Morrison ve Milliken 2000; Tangirala ve Ramanujam 2008; Vakola ve Bouradas 2005).

Çeşitli sebeplere cevap olarak ortaya çıkan örgütsel sessizlik, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır (Dyne vd. 2003; Pinder ve Harlos

2001; Park ve Keil 2009). Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizliği, kabullenici ve savunmacı olmak üzere iki farklı boyutta incelemiştir. Dyne vd. (2003) ise sessizliğin olumlu sosyal motivlerin etkisiyle de ortaya çıkabileceğini ileri sürerek bu iki sessizlik türüne prososyal sessizlik boyutunu da eklemiştir. Bu sessizlik türlerinden savunmacı sessizlik, çalışanın kişisel korkularından, dış tehditlere karşı kendini koruma niyetinden kaynaklanır. Çalışan konuştuğunda kendine sıkıntı yaratacak bir durumun ortaya çıkacağını sezdiğinden bilerek konuşmaz; fikirlerini bilinçli bir şekilde dile getirmez (Morrison ve Milliken 2000). İkinci sessizlik türü kabullenici sessizlik, çalışan konuşmasının anlamsız olduğuna ve mevcut durumu değiştirmenin mümkün olmadığına inandığında ortaya çıkar. Diğer bir ifadeyle, çalışan durumu değiştirme kapasitesine sahip olmadığını düşündüğünde sessiz kalmayı tercih eder. Bu sessizlikte bilinçli bir şekilde duruma boyun eğme söz konusudur (Zheng vd. 2008). Bir diğer sessizlik türü prososyal sessizlikte ise çalışana fedakarlık ve işbirliği güduları yönlendirir. Çalışan fikir, bilgi ve görüşlerini bir baskıdan dolayı değil, örgüt yararını gözettiği için dillendirmez. Yani çalışanın sessiz kalma kararında, örgütün veya mesai arkadaşlarının çıkarları gibi kendinin dışındaki faktörler belirleyicidir (Dyne vd. 2003).

Örgütsel sessizlik, altında yatan sebep ne olursa olsun, yönetim kademelerine daha az bilginin ulaşmasına ve ulaşan bilgilerin çeşitliliğinin azalmasına neden olur. Örgütte yeni fikirlerin, sinerjinin ortaya çıkmasını engeller; alternatif bakış açılarının gelişmesinin önünü tıkar. Dolayısıyla, örgütte yaratıcılığı azaltabilir (Morrison-Milliken 2000); değişimin hızını düşürebilir; örgütün, önündeki engelleri zamanında aşamamasına neden olabilir (Slade 2008). Katılımcılığı düşürdüğü için karar verme sürecini zayıflattığı gibi yanlış kararların verilmesine de yol açabilir. Örgütsel etkilerinin yanında, çalışanda aşağılanma, korku, stres, ilişkilerin yozlaşması hislerini oluşturabilir. Zaman içerisinde çalışanın moral ve motivasyonunun azalması, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi davranışlarının artmasına neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken 2000).

Gerek örgüt gerekse çalışan üzerinde bu denli önemli etkilerde bulunmasına karşın, alanyazın tarandığında, örgütsel sessizliğin, yeterince tartışılmadığı, yapılan çalışmaların birçoğunun ticari işletmeler üzerinde gerçekleştirildiği söylenebilir (Bowen ve Blackmon 2003; Dyne vd. 2003; Pinder ve Harlos 2001). Özellikle eğitim yönetimi bağlamında, ulusal çalışmalarda daha çok çalışanların sessizlik düzeylerinin, az da olsa bağlılık, performans, güven ve adalet gibi kavramlar ile ilişkilerinin incelendiği (Aküzüm 2014; Çiçek-Sağlam ve Yüksel, 2015; Kahveci ve Demirtaş 2013; Kahveci 2010; Nartgün ve Demirel 2012; Özçınar, Demirel ve Özbezek 2015; Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman 2015), bu araştırmalarda da genellikle iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiye odaklanıldığı görülmektedir. Örgütsel sessizliğin neden-sonuç ilişkileri bakımından farklı değişkenler çerçevesinde yeterince incelenmediği söylenebilir. Bunun yanında, Türkiye’de son birkaç yıldır öğretmenlerin performans değerlendirmesi okul müdürlerinin sorumluluğundadır. Ayrıca, daha önce marif müfettişleri ile birlikte yürütülen ders denetimi ve mesleki rehberlik faaliyetleri

de artık okul müdürleri tarafından yapılmaktadır. Bu değişikliklerle birlikte, eskiye nazaran, okul müdürünün okuldaki görev ve sorumluluğunun çoğaldığı, faaliyet alanının genişlediği ve yetkisinin arttığı, buna bağlı olarak da müdürün okuldaki gücünün ve öğretmenler üzerindeki etkisinin güçlendiği ifade edilebilir. Gerek bu durum, gerekse yöneticinin çalışanların adalet, bağlılık ve sessizlik algıları üzerindeki belirleyici etkisi dikkate alındığında, Türkiye’de öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını, örgüte bağlılıklarını ve örgütsel sessizliklerini inceleyen yeni araştırmaların yapılmasının önemli olduğu söylenebilir. Bu sebeplerden dolayı araştırmada, toplumsal dönüşümde çok belirleyici bir yere sahip olan okullarda, kurumun işleyişini yavaşlatan bireysel ve örgütsel düzeyde ataletle sebep olabilecek sessizlik olgusu incelenmiştir. Araştırmada, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel sessizlik üzerinde örgütsel adalet ve bağlılığın yordayıcı etkisinin olup olmadığı belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında aşağıda verilen sorulara yanıt aranmıştır.

- 1) Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları nasıldır?
- 2) Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları cinsiyete, kıdeme, okul türüne ve okulda çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 3) Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki var mıdır?
- 4) Örgütsel sessizlik üzerinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık yordayıcı mıdır?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırma, ilişkiisel tarama modelindedir. İlişkiisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar 2009).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2015-2016 eğitim öğretim yılında Burdur merkez ortaöğretim kurumlarında görev yapan ve gönüllülük esasına göre araştırmaya katılan 126’sı kadın, 144’ü erkek toplam 270 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin yaşları 23- 61, kıdemleri ise 1-38 yıl arasında değişmektedir. Öğretmenlerden 254’ü evli, 16’sı bekar; 244’ü lisans, 26’sı lisansüstü düzeyde eğitime sahiptir. Öğretmenlerden 15’i fizik, 15’i kimya, 42’si matematik, 42’si Türk dili ve edebiyatı, 16’sı biyoloji, 38’i yabancı dil, 14’ü tarih, 12’si coğrafya, 5’i rehberlik, 46’sı meslek dersi, 25’i ise resim, müzik ve beden eğitimi branşındadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algısını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 20 madde ve dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olarak adlandırılan üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipinde geliştirilmiştir. Ölçek ve alt boyutlardan alınacak yüksek puan örgütsel adalet algısının yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ölçeğin orijinalinin güvenilirlik katsayısı .83 (Niehoff ve Moorman 1993), Polat (2007) tarafından yapılan güvenilirlik katsayısı .85 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise alfa güvenilirlik katsayısı tüm ölçek için .95, alt boyutlar için sırasıyla .82, .93 ve 0.97 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını ölçmek için Kahveci (2010) tarafından geliştirilen 28 madde ve 3 boyuttan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipindedir. Ölçeğin cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı, Kahveci tarafından .86 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada ise .93 olarak bulunmuştur. Ölçeğinin alt boyutlarının cronbach alpha katsayısı normatif bağlılık için .77, duygusal bağlılık için .92 ve devam bağlılığı için .74 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizliğini ölçmek için Erenler (2010) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipindedir ve ölçekten alınacak yüksek puan örgütsel sessizliğin yüksekliğini ifade etmektedir. Ölçeğin cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı Erenler (2010) tarafından .93 olarak, bu araştırmada ise .86 olarak hesaplanmıştır.

Her bir ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, ölçeklerin ve alt boyutların güvenilirlik değerinin kabul edilebilir (.60) düzeyin üzerinde olduğu söylenebilir (Can 2014).

Verilerin Analizi

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri hakkında genel bir görüş elde etmek için aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimleyici analizler yapılmıştır. Bulguları yorumlamada kullanılan ortalama aralıkları 1.00-1.80 çok düşük, 1.81-2.60 düşük, 2.61-3.40 orta, 3.41-4.20 yüksek ve 4.21-5.00 çok yüksek şeklinde yorumlanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının cinsiyete, kıdeme, okul türü ve okulda çalışma yılına göre karşılaştırılması t-testi ve tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet ve bağlılık arasındaki ilişki pearson korelasyon, örgütsel adaletin ve bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde etkisi ise çoklu regresyon ile analiz edilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizinde model geliştirmede farklı yöntemler kullanılabilir. Araştırmada bu yöntemlerden adım adım regresyon (stepwise regression) yöntemi tercih edilmiştir. En iyi yöntemlerden biri olarak kabul edilen adım adım yöntemi, bağımlı değişkenle en yüksek korelasyon katsayısına sahip bağımsız değişkeni ilk olarak denkleme alır. Sonraki adımda, kalan değişkenlerden bağımlı değişken ile arasında en yüksek kısmi korelasyon katsayısına sahip değişken denkleme dahil edilir. Bu doğrultuda tüm bağımsız

değişkenler denkleme tek tek dahil edilir. Ancak, her aşamada denkleme son giren değişkenin modelde kalmasına gerek olup olmadığı ve son giren değişken modelde iken önceki değişkenlerin modelde kalmasının gerekli olup olmadığı sınanır ve gereksiz değişkenler modelden çıkarılır. Denkleme her hangi bir adımda alınan değişken herhangi bir adımda denklem dışı kalabilir (Sümbüloğlu ve Akdağ 2007).

Analizler öncesi, ölçeklerin bazı maddelerine yanıt vermeyen katılımcılar kayıp veri olarak analiz dışında bırakılmıştır. Veri setinde tek değişkenli uç değer bulunup bulunmadığı z standart puanları hesaplanarak belirlenmiş ve ± 3 z değerini aşan 23 uç veri analizden çıkarılmıştır. Analizler 247 veri üzerinde yapılmıştır. Verilerin çok değişkenli uç değerlerden arınlık durumu, Mahalanobis uzaklığı ile test edilmiş ve çok değişkenli uç değer bulunmadığı anlaşılmıştır. Verilerin dağılımı, bağımsız değişkenlerin her birine ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri ile histogram grafiği dikkate alınarak belirlenmiştir. Histogram grafiği ve çarpıklık ve basıklık katsayılarının sırasıyla çarpıklık ve basıklığın standart hatasına bölünmesiyle ulaşılan değer ± 1.96 arasında olduğundan verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir (Can 2014). Bu işlemlerin ardından, regresyon analizinin güvenilirliğini artırmak amacıyla yordayıcı değişkenler arasında çoklu bağlantılık olup olmadığı kontrol edilmiş ve bağımsız değişkenler arasındaki ikili korelasyonlar incelenmiş ve korelasyon katsayılarının 0.70 üzerinde olmadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra, yordayıcı değişkenlerin tolerans değerlerinin 0.50'den büyük, VIF değerlerinin 10'dan ve CI değerlerinin 30'dan küçük olduğu için çoklu doğrusallık varsayımının karşılandığı düşünülmüştür (Can 2014). Durbin-Watson değeri 1.876 olarak hesaplanmıştır. Bu değer modelde otokorelasyon olmadığı anlamına gelir (Kalaycı 2009). Araştırmada anlamlılık durumu $p < 0.05$ düzeyine göre değerlendirilmiştir.

BULGULAR

Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algıları

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin elde edilen bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

	<i>n</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>
Örgütsel Sessizlik	247	1.08	4.08	2.46	0.64

Tablo 1 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının ($\bar{X}=2.46$) düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bulgulara göre, ortaöğretim öğretmenlerinin okullarda, olay ve durumlar karşısında sessiz kalmadığı, duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebildiği söylenebilir.

Cinsiyet, Kıdem, Okul Türü ve Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları

Öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, okul türü ve aynı okulda çalışma uzunluğuna göre örgütsel sessizlik algıları Tablo 2 ve Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 2. *Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları*

	Cinsiyet	n	\bar{X}	Ss	t	df	p
Örgütsel	Kadın	114	30.09	7.19	1.01	245	0.313
Sessizlik	Erkek	133	29.10	8.06			

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyetine göre örgütsel sessizlik algılarının anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($t_{247}=1.01$, $p>.05$). Ortalama değerler dikkate alındığında da, kadın ($\bar{x}=30.09$) ve erkek ($\bar{x}=29.10$) öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3. *Kıdeme-Okul Türüne-Okulda Çalışma Süresine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları*

		Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Kıdem	Gruplar arası	123.71	2	61.86			
	Grup içi	14.355.30	244	58.83	1.051	.351	-----
	Toplam	14.479.01	246				
Okul Türü	Gruplar arası	796.45	2	398.23			
	Grup içi	13.682.56	244	56.08	7.102	0.001	AL-ML
	Toplam	14.479.01	246				
Okulda çalışma yılı	Gruplar arası	49	2	24			
	Grup içi	14.43	244	59	.411	.663	-----
	Toplam	14.48	246				

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının kıdeme ve okulda çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>.05$), görev yaptığı okul türlerine göre ise anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($F_{(2, 244)}=7.102$, $p<.01$). Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, okul türleri arasındaki farkın Anadolu ($\bar{x}=27.75$) ile meslek ($\bar{x}=31.67$) liselerinde görev yapan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Ortalama değerler dikkate alındığında, meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Ortaöğretim öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

	DuB	NB	DeB	ÖB	DA	İA	EA	ÖA	ÖS
DuB	1								
NB	.687**	1							
DeB	.640**	.559**	1						
ÖB	.946**	.803**	.825**	1					
DA	.243**	.300**	.241**	.287**	1				
İA	.428**	.491**	.315**	.461**	.508**	1			
EA	.391**	.365**	.253**	.392**	.424**	.612**	1		
ÖA	.419**	.442**	.309**	.444**	.702**	.906**	.924**	1	
ÖS	-.282**	-.271**	-.266**	-.312**	-.251**	-.481**	-.513**	-.504**	1

**DuB=Duygusal bağlılık, NB=Normatif bağlılık, DeB=Devam bağlılığı, ÖB=Örgütsel bağlılık, DA=Dağıtım adaleti, İA= İşlem adaleti, EA=Etkileşim adaleti, ÖA=Örgütsel adaleti, ÖS=Örgütsel sessizlik

Tablo 4 incelendiğinde, örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet arasında orta düzeyde negatif yönlü ($r = -.504$) bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sessizliğin, örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtım adaleti ile düşük düzeyde ($r = -.251$), işlem adaleti ($r = -.481$) ve etkileşim adaleti ($r = -.513$) ile orta düzeyde negatif yönlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Bulgulara dayanarak, öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arttıkça örgütsel sessizliklerinin azalacağı ve etkileşim adaleti ile örgütsel sessizlik arasında daha güçlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizlikle ilgili örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde ise bu değişkenler arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = -.312$) bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları ile [Duygusal bağlılık ($r = -.282$), normatif bağlılık ($r = -.271$) ve devam bağlılığı ($r = -.266$)] ile örgütsel sessizlik arasında düşük düzeyde negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu durumda, öğretmenlerin örgüte bağlılığı arttıkça sessizliğin azalacağı ve genel örgütsel bağlılık ile sessizlik arasındaki daha güçlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları Üzerinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) ile örgütsel bağlılık algılarının (devam, normatif ve duygusal bağlılık) örgütsel sessizliği anlamlı düzeyde yordayıp yordamadığını belirlemek için adım adım (stepwise) regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları Üzerinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığının Etkisi

Model		B	Std.	β	t	p	R	R ²
1	Sabit	47.110	1.923		24.501	.000	.513	.263
	Etkileşim Adaleti	-.518	.055	-.513	-9.356	.000		
2	Sabit	50.907	2.399		21.218	.000	.532	.283
	Etkileşim Adaleti	-.481	.057	-.476	-8.499	.000		
	Devam bağlılığı	-.211	.082	-.145	-2.593	.010		

Tablo 5'teki çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, araştırmada kurgulanan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=87.533$, $p<.01$; $F=48.152$, $p<.001$). Örgütsel sessizliği en çok yordayan değişkenin, %26.3'lük varyansı açıklama yüzdesi ile etkileşim adaleti, sonrasında %2'lik varyansı açıklama yüzdesi ile devam bağlılığının olduğu anlaşılmıştır. İki değişkenin örgütsel sessizliği açıklama yüzdesinin ise %28.3'dir. Bu değişkenlerin beta değerleri dikkate alındığında, modeldeki en önemli yordayıcı değişkenin etkileşim adaleti olduğu görülmektedir ($\beta= -.476$). Etkileşim adaletinde bir birim azalma olduğunda örgütsel sessizliğin .481 artacağı, devam bağlılığında bir birim azalma olduğunda ise örgütsel sessizliğin .211 artacağı söylenebilir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırmada, ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerini saptamak ve örgütsel adaletin alt boyutu dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaleti ile örgütsel bağlılığın alt boyutu devam, normatif ve duygusal bağlılığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, ortaöğretim okullarında az da olsa örgütsel sessizliğin var olduğunu göstermekle birlikte genelde öğretmenlerin okulda gelişen olay ve durumlar karşısında sessiz kalmadıklarının, duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebildiklerinin, sorunlara duyarlı ve bilgi paylaşımına açık olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Sonuçların bu yönlü olmasında, kamu çalışanları olduklarından öğretmenlerin işini kaybetme ihtimalinin çok düşük olmasının yanında okul örgütünün kendine özgü özelliklerin de etkisi olduğu düşünülmektedir. Okul diye tanımlanan kurumlar, informal yanı baskın örgütlerdir. Bu örgütlerin yöneticileri, öğretmenler arasından seçilir ve genellikle bu örgütlerde çalışanlar ile yöneticiler arasında mesleki eğitim açısından çok büyük fark yoktur. Üstelik zaman zaman bazı öğretmenlerin mesleki eğitimi yöneticilerinden daha da fazla olabilmektedir. Tüm bu nedenler, öğretmenlerin yöneticilerini kendilerinden biri olarak görmelerine, diğer kurumlara kıyasla, okullarda daha ılımlı bir havanın oluşmasına ve dolayısıyla öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin düşüklüğüne etkide bulunmuş olabilir. Çünkü alanyazında, yüksek statüye sahip yöneticiyle çalışan bireylerin örgütte sessiz kalmayı tercih ettiği bildirilmektedir (Subrahmaniam ve Rangaraj 2008).

Alanyazın tarandığında, eğitim örgütlerinde yapılan çalışmaların bazılarında, araştırmanın bu bulgusunu destekler nitelikte sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin Helvacı ve Çetin (2012), Güzeller ve Kalağan (2008) ve Karabağ-Köse (2014) çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük olduğunu saptamıştır. Buna karşın eğitim çalışanlarının düşüncelerini paylaşmada tereddüt ettiklerini, görüşlerini açıklamanın riskli olacağı düşüncesiyle susmayı tercih ettiklerini tespit eden, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyinin yüksek (Kahveci, 2010) ve orta düzeyde (Karabağ-Köse 2014; Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman 2015) olduğunu saptayan araştırmalara da rastlanmaktadır.

Araştırmanın bir başka bulgusuna göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları cinsiyet açısından anlamlı farklılık göstermemiştir. Benzer şekilde, konuyla ilgili yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda da cinsiyet değişkeninin örgütsel sessizliği etkilemediği sonucuna varılmıştır (Anderson ve Bateman 1997; Helvacı ve Çetin 2012; James 2005; Güzeller ve Kalağan 2008; Taşkiran 2010; Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman 2015). Bu çalışmaların aksine cinsiyet açısından örgütsel sessizliğin farklılaştığını tespit eden araştırmalara da rastlanmaktadır. Bu araştırmaların bazılarında erkeklerin (Kolay 2012), bazılarında ise kadınların (Çiçek-Sağlam ve Yüksel, 2015; Kılınç 2012; Şehitoğlu 2010) daha sessiz oldukları belirtilmektedir. Bazılarında, cinsiyet açısından örgütsel sessizliğin anlamlı farklılık göstermediği saptansa da genel anlamda, yönetsel ve örgütsel konularda kadın çalışanların erkeklere kıyasla daha sessiz oldukları bildirilmiştir (Bayram 2010). Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmış olmasına rağmen, bu araştırmada olduğu gibi, yaygın olarak ulaşılan sonuç, cinsiyetin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı yönündedir. Öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmaması öğretmenlik mesleğinde, öğretmenlerin mesleki rollerinin cinsiyete göre değişmemesinden kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının kıdem ve halen görev yaptıkları okuldaki toplam hizmet süresi açısından anlamlı farklılaşmadığı anlaşılmıştır. Bu bulgu, meslekte çalışma süresi ile örgütsel sessizlik davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını tespit eden araştırmalar tarafından desteklenmektedir (Kahveci ve Demirtaş 2013). Bu çalışmaların aksine, alanyazında hizmet süresine bağlı olarak çalışanların örgütsel sessizliğinin farklılaştığını tespit eden araştırmalarda bulunmaktadır (Batmunkh 2011; James 2005; Yanık 2012). Bu araştırmaların bazılarında sonuçlar kıdemliler, bazılarında kıdemsizler lehinedir. Örneğin James (2005) ve Bayram (2010) tarafından yapılan araştırmada çalışma süresi düşük çalışanların örgütte daha sessiz kaldıkları belirlenmiştir. Bazı çalışmalarda ise örgütteki kıdem arttıkça yönetsel ve örgütsel sebeplerden kaynaklı çalışanların sessiz kalma tutumunun arttığı bildirilmiştir (Batmunkh 2011; Kılınç 2012; Yanık 2012).

Araştırmanın bir diğer bulgusu, öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin görev yapılan okul türüne göre anlamlı olarak farklılaştığı ve meslek lisesi

öğretmenlerinin diğer okul türlerindeki meslektaşlarından daha sessiz oldukları şeklindedir. Alanyazında, çalışan sessizliğinin örgütü sahiplenmeyle eş değer olarak görülebileceği belirtilmektedir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk 2011). Kendini grubun üyesi olarak kabul eden ve grup kimliğini iyi benimseyen bir bireyin konuşmaktan çekinmeyeceği vurgulanmaktadır (Subrahmaniam ve Rangaraj 2008). Bu durumda, meslek lisesinde çalışan öğretmenlerin sessizliklerinin yüksekliği, onların hem işine hem de kurumuna yönelik motivasyon düşüklüğü ve aidiyetlik düzeyi ile açıklanabilir. Nitekim alanyazında okul türlerinin genel ve meslek lisesi olarak kategorize edildiği bir araştırmada, meslek lisesinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin genel lisede çalışan öğretmenlerin bağlılık düzeylerinden daha düşük olduğu belirlenmiştir (Selvitopu ve Şahin 2013). Ayrıca bu durum, öğretmenlerin birebir deneyimleme ya da diğer çalışanların deneyimleri sonucunda “hiçbir şeye karışmadan işini yap” ya da “ne yaparsan yap, ne söylersen söyle değişen bir şey olmayacak” gibi öğretilerin bir yansıması da olabilir. Dolayısıyla bu liselerde çalışan öğretmenler, konuşmanın boş olduğunu ve var olan durumu değiştirmeye gücünün yetmeyeceğini, problemler hakkında konuşmak için çaba sarf etmenin deersiz ve gereksiz olduğunu düşünerek şimşekleri üzerine çekmemek ya da kurumla ters düşmemek diğer bir ifadeyle kendini korumak amacıyla sessizliği tercih etmiş olabilir. Bu araştırma kapsamında yapılan taramada, okul türüne göre öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin karşılaştırıldığı araştırmaya ulaşılamadığından araştırma bulguları kıyaslanamamıştır.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel adalet ve bağlılık algıları arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda öğretmenlerin örgütsel adalet ve bağlılıkları arttıkça sessizliklerinin azaldığı söylenebilir. Araştırmanın bu bulgusu, sessizliğin hâkim olduğu okul ortamlarında, bireylerin adalet algılarının düşük olduğu sonucuyla tutarlıdır. Konuyla ilgili yapılmış birçok araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur (Andersson 1996; James 2005; Kutanis ve Çetinel 2009; Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman 2015). Araştırmada, örgütsel adalette olduğu gibi, yüksek bağlılığın da çalışan sessizliğini azalttığı tespit edilmiştir (Erenler 2010; Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk 2011; Kahveci ve Demirtaş 2013; Morrison-Milliken 2000; Tangirala-Ramanujam 2008). Bu bakımdan araştırmanın bu bulgusunun alanyazın ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Araştırmanın son bulgusu, etkileşimsel adalet ve devam bağlılığının örgütsel sessizliğin anlamlı yordayıcıları olduğu yönündedir. Bulgulara göre, bu değişkenler örgütsel sessizliğin yaklaşık %28'ini açıklamaktadır ve etkileşimsel adalet örgütsel sessizliğin en önemli yordayıcısıdır. Aynı şekilde, Özmen ve Köseoğlu (2017) tarafından yapılan çalışmada da etkileşimsel adaletin, dağıtım ve işlemsel adaletle göre, örgütsel sessizlik üzerinde daha belirleyici olduğu anlaşılmıştır. Bir diğerinde, uygulamaya ilişkin adalet algısının (Taşkıran 2010), bir başkasında, prosedür adaletin (Tangirala ve Ramanujam 2008) çalışanların örgütsel sessizliğini en fazla etkileyen örgütsel adalet boyutu olduğu

bildirilmiştir. Alanyazına göre örgütsel adaletin etkileşimsel boyutu, örgütsel uygulamaların insani yönüne odaklanır. Prosedürlerin yürütülmesi ve süreçlerle ilgili kararların verilmesi sırasında çalışanların karşılaştıkları nezaket, saygı ya da kabalık gibi kişilerarası uygulamalara yönelik algılarını ifade etmektedir (Bies ve Shapiro 1988). Etkileşimsel adalet örgütlerde karşılıklı saygıyla beraber demokratik ortamın da yaratılmasına katkıda bulunur. Bu durumda, araştırmanın bu bulgusu, öğretmenlerin okul ortamında karşılıklı ilişkilerde saygıya, hakça yaklaşımlara, fikirlerinin alınmasına, yöneticilerinin kendilerini dikkate almasına önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenlerin, kendilerine ne söylediğinden çok, nasıl söylediği hususunda duyarlı oldukları söylenebilir.

Ayrıca araştırmada, çok etkili olmasa da, devam bağlılığının öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin anlamlı yordayıcısı olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların sessizlik tercihinde, ilgisizlik ve boyun eğme kadar kendini koruma güdüsü de belirleyici olabilir. Dolayısıyla çalışanlar herhangi bir durum veya sorun ile ilgili görüşlerini açıkladığında gelebilecek tepkilerden kendini korumak amacıyla sessiz kalabilir. Çalışan, fayda-maliyet analizi yaparak konuşarak elde edecekleri ile konuşmamanın bedelini kıyaslayarak sessiz kalmayı seçebilir. Devam bağlılığının kapsamına bakıldığında, örgütten ayrılmak çalışana yüksek maliyet getireceğinden ve çalışan bunu göze alamadığı için örgüt üyeliğini sürdürme eğilimindedir (Allen ve Meyer 1996). Bu durumda, devam bağlılığı yüksek çalışanların kendilerini koruma amaçlı olarak sessizliklerinin yüksek olması beklenebilir. Dolayısıyla, araştırmanın bu bulgusunun alanyazınla tutarlı olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak araştırmada, ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının cinsiyet, kıdem ve halen görev yaptıkları okuldaki toplam hizmet süresi açısından anlamlı farklılaşmadığı, görev yapılan okul türüne göre ise anlamlı olarak farklılaştığı ve meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin diğer okul türlerindeki meslektaşlarından daha sessiz oldukları anlaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel adalet ve bağlılık algıları arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu ve etkileşimsel adalet ile devam bağlılığının örgütsel sessizliğin anlamlı yordayıcıları olduğu saptanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre şu öneriler sıralanabilir;

Sessizlikten kaynaklanan olumsuz etkiler, hem örgüt yapısına hem de çalışanlara zarar verebilir. Bu nedenle, araştırmada ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin düşük düzeyde olduğu tespit edilmiş olsa da mevcut durumun iyileştirilmesi gerekebilir. Bunun için dilek ve şikâyet kutusu, anket çalışmaları, grup toplantıları gibi yöntemlerin yanında okulda dikey ve yatay iletişim kanallarını açık tutacak uygulamalara gidilebilir. Ayrıca, etkileşimsel adaletin, örgütsel sessizliğin önemli bir yordayıcısı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, okullarda öğretmenleri cesaretlendiren ve sunduğu fikirlerin saygı ile karşılandığı, alınan her türlü kararda öğretmenlerin görüşlerini serbestçe ifade edebilecekleri olumlu bir okul iklimi oluşturulması hususunda okul yöneticileri desteklenebilir. Yönetici-çalışan ve okuldaki paydaşlar arası

ilişkilerin şeffaflık, doğallık, eşitlik ve dürüstlük gibi değerler temelinde inşa edilmesi konusunda okul yönetimi özendirilmelidir. Bunların yanında, yapılacak araştırmalarda; karma araştırma yöntemi kullanılarak ve kapsam genişletilerek örgütsel adalet ve bağlılığın sessizlik üzerinde etkisi sessizliğin alt boyutları dikkate alınarak tüm yönleriyle ele alınabilir. Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin sessizliklerinin yüksekliğinin nedenleri, farklı çalışma örneklemi ve araştırma yöntemleriyle araştırılarak ortaya konulabilir.

KAYNAKLAR

- Aküzüm, C. (2014). The effect of perceived organizational justice on teachers' silence: A practice in primary education institutions. *International J. Soc. Sci. & Education*, 5(1), 96-107.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Andersson, L. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Andersson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *The Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bies, R. J. & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgements. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- Blatt, R., Christianson, M. K., Sutcliffe, K. M. & Rosenthal, M. M. (2006). A sensemaking lens on reliability. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(7), 897-917.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalman konular, sessizliğin nedenleri algılanan sonuçlar üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 117-134.
- Çiçek-Sağlam, A. ve Yüksel, A. (2015). Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri. *Turkish Studies*, 10(7), 317-332.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Erol, G. (2012). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Helvacı, M. A. ve Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *Turkish Studies*, 7(3), 1475-1497.
- Güzeller, C. ve Kalağan, G. (2008). *Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ve çeşitli değişkenler açısından eğitim örgütlerinde incelenmesi*. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. 87-94.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems*. Unpublished doctoral dissertation, The Florida State University, Florida.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167) 50-64.
- Kalaycı, S. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Karabağ-Köse, E. (2014). Dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2, 28-36.
- Kılınç, E. (2012). *Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kutanis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2009). Kadınların sessizliği: Devlet okullarındaki kadın öğretmenler üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1), 153-173.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Nartgün, Ş. S. ve Demirel, S. (2012). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 7(2), 139-156.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Özçınar, M. F., Demirel, Y. ve Özbezek, D. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 150-171.
- Özmen, M ve Köseoğlu, İ. (2017). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik nedenleri arasındaki ilişkiler: Üniversite çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(19), 1-18.
- Park, C. W. & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on it projects: An integrated model. *Decision Sciences* 40(4), 901-919.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.

- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Selvitopu, A., Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 14(2), 171-189.
- Slade, M., R. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory*. Unpublished doctoral dissertation, School of Education and Human Development of The George Washington University, Washington.
- Subrahmaniam, T. & Rangaraj, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Sümbüloğlu, K. ve Akdağ, B. (2007). *Regresyon yöntemleri ve korelasyon analizi*. Ankara: Hatipoğlu yayınları.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ve güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Zheng, X. T., Ke, J. L., Shi, J.T. & Zheng, X. S. (2008). Survey on employee silence and the impact of trust on it in china. *Acta Psychologica Sinica*, 40(2), 219-227.

SUMMARY

Introduction

In today's world with a rapid change and improvement, the improvement and resilience of countries depend on that the educational institutions are effective and have the competence to meet the requirements. For this reason, in order that schools become effective educational institutions, the factors that will prevent their improvement and change and weaken their organizational process should be avoided. It is quite important that the personnel of educational institutions, especially teachers, unite under organizational aims, devote themselves to school, be sensitive and express their opinions on the aims and functions of school in a democratic manner. In other words, the teacher should be employees who can express themselves and share information, namely, the organizational silence should be avoided. For these reasons, the silencing phenomenon that slows down the process of institution that may cause inertia at individual and organizational level was searched in the research. The organizational silence level of the teachers who work in the secondary school institutions and the effect of the organizational justice and commitment on organizational silence were searched.

Method

The research is in the relational screening model. The study group of the research was composed of 270 teachers who work in the secondary schools in the central district of Burdur and voluntarily participated in the research. In the research, as the data collection tool, "Organizational Justice Scale" that was developed by Niehoff and Moorman (1996) and adapted into Turkish by Polat (2009), "Organizational Commitment Scale" that developed by Kahveci (2010) and "Organizational Silence Scale" that was developed by Erenler(2010) were used. The alpha reliability coefficient of the scales used in the research was calculated 0.95, 0.93 and 0.86 respectively. In the research, descriptive statistics in the analysis of the data, t-test in group comparison and one-way analysis of variance were used. The relation between the organizational silence and the organizational justice and commitment was searched with Pearson correlation and the effect of the organizational justice and commitment on organizational silence was searched with multiple regressions.

Findings (Results)

In the research it was understood that the organizational silence perception of the teachers was at the low level, the organizational silence perception of the teachers didn't differ significantly according to gender, seniority and the years they worked in the school. According to the types of schools of the teachers, the organizational silence perceptions of the teachers differed significantly and the difference was between the teachers of Anatolian and Vocational High Schools. It was understood that the organizational silence perception of the teachers in Vocational High Schools was higher. It was observed that there was a medium-level relation between organizational silence and organizational justice and the

procedural and interactional justice, the dimensions of the organizational justice, and a low-level negative relation between the organizational silence and the distributive justice, also a dimension of the organizational justice. A medium-level relation between organizational silence and organizational commitment and a low level negative significant relation between organizational silence and the emotional, normative and continual commitment dimensions of organizational commitment was determined. When the multiple regression analysis results were examined, it was understood that the model built in the research was meaningful, 28.3% of the organizational silence was explained by interactional justice and continuation commitment.

Conculusion and Discussion

In the research, it was determined that the organizational silence of the teachers were at low level. This finding may be interpreted as the teachers don't keep silent about the events and conditions in the schools, they are aware towards the problems and they can easily express their opinions although there is, even just a drop, organizational silence in secondary schools. In some research carried out in educational organizations, the results that support the finding of the research (Helvacı & Çetin 2012; Güzeller & Kalağan 2008; Karabağ-Köse 2014). On the other hand, there is research that has determined that the organizational silence of teachers are at the medium (Karabağ-Köse 2014; Ünlü, Hamedoğlu and Yaman 2015) and high (Erol 2012; Kahveci 2010) level.

In the research, the organizational silence perception of the teachers didn't differ in terms of gender, seniority; it differed significantly in terms of the type of their school. It was determined that the vocational high school teachers were more silent than their colleagues in other types of schools. In the literature, it is stated that the silence of the employee may be evaluated to be equivalent to organizational ownership (Eroğlu, Adıgüzel & Öztürk 2011). It is emphasized that the individuals who consider themselves as members of a group and internalize the group identity will not beware of speaking. (Subrahmaniam & Rangaraj 2008). In this situation, the high level of the silence of the vocational high school teachers may be explained by low motivation towards the job and the institution and the sense of belonging level.

According to another finding of the research, a medium level, a negative relation was found between the organizational silence perception of the teachers, and their organizational justice and commitment perception. In this regard, it may be stated that as the organizational justice and the commitment of the teachers increase, their silence decreases. In lots of research carried out on the subject, it was determined that the high justice perception (Andersson 1996; James 2005; Kutanis and Çetinel 2009) and the high commitment (Erenler 2010; Kahveci and Demirtaş 2013; Morrison-Milliken 2000; Tangirala-Ramanujam 2008) of the employees decrease the organizational silence. In this regard, it may be said that this finding of the research is in accordance with the literature.

In the research, it was determined that the interactional justice and the continual commitment were the significant predictors of the organizational silence and these variations explain nearly 28% of the organizational silence. In this case, it may be said that teachers care about respect, fairly attitudes, their opinions being asked, being taken into consideration by their managers. The continual commitment increases when leaving the organization bring high costs to the employee and the employee cannot afford this (Allen and Meyer 1996). In this case, it may be expected that the employees with high continual commitment have high organizational silence. But there was a reverse condition in the research. The reason why the results were at this direction may be originated from the fact that the research was carried out on the state school teachers.