

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*

Yavuz ÜNLÜ** Mehmet Ali HAMEDOĞLU*** Erkan YAMAN****

Öz

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma 2014-2015 yıllarında Balıkesir ili Bandırma ilçesinde görev yapan 350 öğretmeni kapsamaktadır. Araştırmada Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Gürpınar (2006) tarafından geliştirilen Türkçeye uyarlanan örgütsel adalet ölçeği ve Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkiran (2011) tarafından uyarlanan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Ölçme aracından elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile savunmacı sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü, korumacı ve kabullenici sessizlik düzeyleri ile pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Araştırma bulgularına dayalı olarak okul yöneticilerinin adil, demokratik ve sessizliği önleyici bir yönetim tarzı benimsemeleri önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik, Öğretmen.

The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Silence Level of Teachers

Abstract

The aim of this study is to determine the relationship between perceived organizational justice and level of organizational silence of teachers. The current study's sample was composed 350 volunteer teacher who are working in Bandırma province of Balıkesir city. In this study, the scale for determining perceived organizational justice developed by Niehoff and Moorman (1993) and adapted by Gürpınar (2006) and the scale for measuring organizational silence level developed by Van Dyne, Ang and Botero (2003) and adapted by Taşkiran (2011) are used. This research is done by using relational survey model. In the analysis of data which procured from scales SPSS 20.0 software were utilized. Results of the research showed that teachers distributive, procedural and interactional justice perceptions have negative relation with defensive silence, while having positive relation with prosocial silence and acquiescent silence. Based on the findings, It is recommended to the school principals to adopt a just, democratic and silence preventing management style.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Silence, Teacher.

* Bu çalışma, M.Ali Hemedoğlu ve Erkan Yaman'ın danışmanı olduğu yüksek lisans tezi bulgularını kısmen yansıtmaktadır.

** Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölümü, yavuz.unlu@ogr.sakarya.edu.tr .

*** Yrd.Doç Dr, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölümü, mhamed@sakarya.edu.tr

**** Doç. Dr. Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölümü, eyaman@sakarya.edu.tr

1. GİRİŞ

Sosyal bilimciler, iş görenlerin adalete ilişkin algılarının örgütsel çıktılar açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda, "sosyal adalet" kavramını genel olarak irdeleyen kuramların (Hakkaniyet Kuramı, Adaleti Yargılama Modeli) örgütlere uyarlanmasını ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların (output) adil dağıtımını açıklayan 'örgütsel adalet' (organizational justice) kavramını geliştirmişlerdir (Greenberg, 1990a). Örgütsel adaletle ilgili yapılan araştırmalar 30 yılı aşkın bir süredir devam etmektedir. Örgütsel adalet, işyerinde adil davranılıp davranılmadığına iş görenlerin nasıl karar verdiğiyle ve bu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğiyle ilgili bir kavramdır (Moorman, 1991). Greenberg (1987; 1990b), bu kavramı, kazanımların (dağıtımsal adalet), süreçlerin (işlemsel adalet) ve bireyler arası ilişkilerin (etkileşimsel adalet) adilliğine dayalı olarak üç boyutta incelemiştir. Son yapılan araştırmalar dağıtımsal adaletin iş görenlerin kararın sonucundan duydukları tatmine etkisinin işlemsel adaletin etkisinden daha önemli olduğunu gösterirken, işlemsel adaletin ise iş görenlerin kararı verenleri değerlendirmesinde dağıtımsal adaletten daha önemli olduğunu göstermiştir. Üçüncü akım ise dağıtımsal ve işlemsel adaletin iş görenlerin kararlara olan tepkilerine etkileşimsel etkisini değerlendirmektedir (Brockner ve Siegel, 1996).

Dağıtımsal adalet, iş görenlerin elde ettikleri kazanımların, ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamalarını ifade etmektedir. Farklı bir ifadeyle dağıtımsal adalet, iş görenlerin kazanımların, sergilenen performansına göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalarıdır (Folger ve Cropanzano, 1998). İşlemsel adalet, kazanımların dağıtımına ilişkin kararla-

rın alınmasında kullanılan işlemlerin yani dağıtım sürecinin adilliyidir.

Adil işlem, bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olmasını ifade eder (Folger ve Cropanzano, 1998; Moorman, 1991; Erdoğan, Kraimer ve Liden, 2001). Genel bir tanımlamayla bir örgüt içinde ödüllerin nasıl dağıtıldığıyla ilgilidir. Başka bir deyişle iş görenlerin gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve işlemlerin iş görenlerce ne kadar adil olarak algılandığını açıklayan bir kavramdır (Folger, 1987; Konovsky, 2000). Kısaca işlemsel adalet, karar vermede doğru süreçlerin algılanması ile ilgilidir. İşlemlere ilişkin adalet algıları, iş görenlere kendilerini etkileyen kararlarda söz hakkı veya kontrol verilmesiyle ilişkilidir (Alexander ve Ruderman, 1987). İş yerinde kuralların adil olması anlamına gelen işlemsel adaletin sağlanması, iş görenlerin kendilerine adil davranıldığını hissetmeleri için yeterli değildir (Greenberg, 1990b). Uygulama sürecinde yaşanan bireyler arası ilişki işin içine girmektedir. Bies ve Moag (1986), bu boyutu etkileşim adaleti olarak adlandırmıştır. Bies (1987), yaptığı bir araştırmada, dürüstlük, nezaket, düzenli bilgi alışverişinde bulunma, kişi haklarına saygı gösterme ve birbirini dinleme gibi, kişiler arası tavırların, biçimsel işlemlere oranla daha fazla önem verilen kriterler olduğunu ortaya koymuştur.

Adaletle ilişkin çalışmalarda, adaletin organizasyonlarda önemli bir rol oynadığına ve çalışanların inanç, tutum, davranış ve hislerini etkileyebilme gücüne vurgu yapmışlardır (Bos, 2001). Buna ilaveten, çalışanlar organizasyonlarında adil olmayan davranışlarla karşılaştıklarında, organizasyon için önemsiz olduklarını hissetmeye başlarlar ve karşılaştıkları problemlerde sessiz kalmayı tercih ederler (Dabbagh, Esfahani ve Shahin, 2012).

Hischrman'a (1970) göre sessizlik, çalışanın işinde doyumsuzluğa verdiği bir yanuttur. Bu sessizlik sonucu, örgütler çalışanların yenilikçi fikirlerinden yararlanamamakta ve önemli bir gelişme fırsatını kaçırmış olmaktadırlar. Brinsfield'a (2009) göre çalışanlar örgütsel amaç ya da süreçlere ilişkin ümitsizlik duygusuna kapıldıklarında ve hiçbir şeyi değiştiremeyeceklerine inandıklarında işleriyle ilgili doyumsuzluk yaşamakta ve sessizleşmektedirler.

Sessizlik, çalışanların bilinçli olarak örgütsel sorun ve konular hakkındaki fikir ve endişelerini seslendirmemeleri olarak tanımlanmaktadır. (Morrison ve Milliken, 2000; Johannesen, 1974). Ryan ve Oestreich'e (1991) göre araştırmalarda katılımcıların örgütle ilgili konuları dile getir-memelerinin en yaygın iki nedeni; olumsuz yansımaya maruz kalmamak ve sorunları dile getirmenin bir değişiklik yaratmayacağına inanmaktır.

Bendersky'e (2005:239) göre örgütsel sessizlik ortamı oluştuğunda, örgüt açısından değişime direnç ve değişime yavaş uyum gösterme davranışı ortaya çıkmaktadır. Sorun ve konulara ilişkin açıkça konuşmama kararı yani 'sessizlik' örgütsel öğrenmeyi engellediği, örgütsel değişim ve gelişime engel oluşturduğu gibi, örgüt içinde farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını azaltarak yenilikçiliği ve yaratıcılığı engellemektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Milliken ve Morrison, 2003)

Sessizliği haksızlığa bir tepki olarak ele alan Pinder ve Harlos (2001) ise iş gören sessizliğini; değişimi etkileyebilme/düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlamaktadırlar.

Van Dyne, Ang ve Botero (2003), çalışan sessizliğinin arkasında yatan niyetlere göre üç temel

türü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar; kabullenici (boyun eğici) sessizlik, korunmacı (savunma amaçlı) sessizlik ve korumacı (örgüt yararını gözeten) sessizliktir.

Van Dyne, ve diğerlerine (2003) göre bireylerin sessiz kalma davranışında bulunmaları, genellikle diğer bireyler tarafından aktif olarak iletişim kurmaması şeklinde görülebilir. Ancak, kabullenici sessizlik gösteren bir bireyden söz ettiğimizde, bireyin durumla ya da olayla ilgili bilgisi, görüşü veya söyleyecekleri olmasına karşın, kendi isteğiyle bu görüşlerini açıklamamayı tercih etmesi kabul edilmelidir.

Van Dyne ve diğerlerine (2003) göre korunma amaçlı sessizlik, kendini dış tehditlerden koruma amacıyla korkuya dayalı olarak ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin diğerlerinden esirgenmesi biçiminde tanımlanabilir (Akt. Durak, 2012:56). Pinder ve Harlos (2001) korumacı sessizliği, bireyin kişisel olarak açıkça konuşmanın olası sonuçlarından korkmasından dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmesi olarak ifade etmektedir (Akt. Taşkıran, 2011). Üçüncü sessizlik türü olarak korumacı sessizlik ise Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş ve yönetim yazınına eklenmiştir (Taşkıran, 2011). Bazı yazarlara göre koruma amaçlı sessizlik özgeci davranışı içermektedir. Özgeci davranış, herhangi bir biçimde karşılık veya ödül beklentisi olmaksızın bir başkasına yardım etme anlamına gelmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz 2008). Dolayısıyla koruma amaçlı sessizlik davranışı, başkaları için yapılan, önceden düşünülmüş bilinçli ve isteğe bağlı bir davranıştır. Bu tür sessizlik davranışını gösteren iş görenler, örneğin çalışan veya grup içindeki kaynaşma ve uzlaşmanın sürdürülmesi uğruna muhalif görüşlerini açıkla-mamayı tercih edebilir. Çalışan, arkadaşını koruma adına, onun işteki yetersizliği konusunda sessiz kalmayı tercih edebilir. Ya da başka bir örnekle, çalışan örgütün aleyhine kullanılacak bir bilgiyi, örgü-

tü korumak amacıyla dışarıya vermeyebilir (Taşkıran, 2011).

Gerek örgütler gerekse çalışanlar açısından artan önemine rağmen, örgütsel sessizlik konusunun örgütsel davranış ve yönetim literatüründe yeterince incelenmediği görülmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Son yıllarda sessizliğin, bireylerin konuyla ilgili fikirlerinin olmaması ya da söyleyecek bir şeylerinin bulunmaması ötesinde, içerisinde derin ve gizli anlamlar barındıran bir olgu olabileceği düşüncesi yaygın olarak kabul görmeye başlamıştır (Brinsfield vd., 2009). Eğer çalışanlar sessiz kalarak örgütlerine ya da yöneticilerine bir mesaj veriyorlarsa, bu mesajın anlamlandırılması gerekmektedir, çünkü bu mesajların arka planında çalışanların tutumlarını/davranışlarını ya da iş çıktı-larını etkileyebilecek potansiyel riskler mevcuttur (Özdemir ve Uğur, 2013).

Alan yazında, örgütlerde çalışanlar açısından adalet algısının sonuçları ile bu sonuçlardan bir tanesi olan sessizliğin çalışan üzerindeki etkileri artarak bilimsel çalışmalara konu olmaya başlamıştır. Fakat yapılan taramada eğitim örgütlerinin en önemli çalışanlarından öğretmenlerin adalet algıları ve sessizlik düzeyleri bağımsız olarak ve farklı değişkenler bağlamında araştırılmasına rağmen iki değişkenin birlikte incelenmesi birkaç çalışma ile sınırlı kalmıştır. Bu açıdan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve sessizlik davranışlarının incelenmesinin literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir.

1.1 Problem Cümlesi

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

1.2 Alt Problemler

Araştırmanın ana sorusu irdelenirken, aşağıdaki alt problemlere de cevap aranacaktır.

1. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlikleri ne düzeydedir?

2. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve sessizlik düzeyleri cinsiyet, yaş, görev yapılan okul ve çalıştıkları kurumlarda algıladıkları yönetim tarzı değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

2. YÖNTEM

2.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını, örgütsel sessizlik düzeylerini ve bu iki önemli husus arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.

Araştırmanın bulgularının eğitim sisteminin en önemli aktörlerinden birisi olan öğretmenlerin mevcut adalet algılarını ve bu duruma tepki olarak geliştirilen sessizlik davranışlarının düzeyini ortaya koyarak, eğitim yöneticilerinde farkındalık yaratılması beklenmekte ve mevcut durumu ortaya koyması ve alınması gereken önlemlerle ilgili çalışmalara ışık tutması açısından önem taşımaktadır.

2.2 Araştırmanın Modeli

Bu çalışma ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modelleri iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. İlişkisel tarama modeli gerçek bir neden sonuç ilişkisi vermemekle birlikte bir değişkendeki durumun bilinmesi hâlinde ötekinin kestirilmesine olanak sağlamaktadır (Karasar, 2006).

2.3 Örnekleme Grubu

Bu çalışmanın örnekleme grubunu araştırmaya gönüllü olarak katılmış Balıkesir İli Bandırma İlçesinde görev yapan 140 erkek ve 210 kadın

olmak üzere toplam 350 ilköğretim ve ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır.

2.4 Veri Toplama Araçları

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Gürpınar (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek ile ölçülmüştür. Örgütsel adalet ölçeğinin orijinal formu 20 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar dağıtımsal adalet (5 madde), işlemsel adalet (6 madde) ve etkileşimsel adalettir (9 madde).

Ölçeğin uygulanması sonrası Cronbach Alpha katsayısı tüm ölçek için .95, alt boyutlardan dağıtımsal adalet için .79, işlemsel adalet için .92 ve etkileşimsel adalet için .97 olarak bulunmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkiran (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek ile ölçülmüştür. Örgütsel sessizlik ölçeğinin orijinal formu 15 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar kabullenici sessizlik (5 madde), savunmacı sessizlik (5 madde) ve korumacı sessizliktir (5 madde).

Bu araştırmada aynı ölçek için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha iç

tutarlılık katsayısı ölçeğin tamamında .81, kabullenici sessizlik boyutunda .86, savunmacı sessizlik boyutunda .90 ve korumacı sessizlik boyutunda .81 olarak çıkmıştır.

2.5 Verilerin Analizi

Araştırma kapsamına alınan örnekleme toplamda 350 adet ölçek formundan elde edilen veri ve bilgiler SPSS 20.0 (Statistical For Social Sciences) for Windows istatistik paket programı aracılığıyla tez çalışmasının amaçları ve hipotezleri doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

Ölçeklerden elde edilen verilere göre gruplar arası farklılıkların incelenmesi için varyansların homojenliğini inceleyen Levene değeri dikkate alınarak iki grup olan yerlerde bağımsız örneklemeler t-testi (independent sample t-test), üç ve üçten fazla grup olan yerlerde tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) kullanılmış, farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizleri yapılmıştır. Ayrıca değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa bu ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır.

3. BULGULAR

Tablo 1. Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin İstatistikler

Ölçek	Alt Boyutlar	N	\bar{x}	SS
Örgütsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	350	2.68	.93
	İşlemsel Adalet	350	3.43	.99
	Etkileşimsel Adalet	350	3.75	1.02
	Toplam	350	3.39	.88
Örgütsel Sessizlik	Kabullenici Sessizlik	350	2.26	.85
	Savunmacı Sessizlik	350	1.77	.83
	Korumacı Sessizlik	350	4.09	.91
	Toplam	350	2.71	.56

Tablo 1'e göre, örgütsel adaletin geneline ilişkin algı (\bar{x} = 3.39) 2.61-3.40 aralığında olup orta düzeyde olmakla beraber yüksek düzeye ya-

kındır. Bu durumda öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. İşlemsel adalet (\bar{x} = 3.43) ve

etkileşimsel adalet ($\bar{X}=3.75$) alt boyut maddeleri ise yüksek seviyede algılanmakta iken dağıtımsal adalet alt boyut maddeleri

($\bar{X}=2.68$) orta düzeyde algılanmaktadır. Örgütsel sessizliğin geneline ilişkin algı ($\bar{X}=2,71$) ise

2.61-3.40 aralığında olup orta düzeydedir. Kabullenici sessizlik düzey ortalaması ($\bar{X}=2,26$) düşük düzeyde, savunmacı sessizlik düzey ortalaması ($\bar{X}=1,77$) çok düşük düzeyde ve korumacı sessizlik düzey ortalaması ($\bar{X}=4,09$) ise yüksek düzeydedir.

Tablo 2. Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet Ölçekleri Puanlarına İlişkin T-testi Analizi

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}$	SS	Sd	t	p
Örgütsel Adalet	Erkek	140	3.39	.90	348	.135	.893
	Kadın	210	3.38	.86			
Dağıtımsal Adalet	Erkek	140	2.61	1.00	348	-1.09	.274
	Kadın	210	2.72	.87			
İşlemsel Adalet	Erkek	140	3.44	.97	348	.098	.922
	Kadın	210	3.43	1.00			
Etkileşimsel Adalet	Erkek	140	3.80	1.06	348	.750	.454
	Kadın	210	3.72	1.00			
Örgütsel Sessizlik	Erkek	140	2,69	.57	348	-.593	.553
	Kadın	210	2,72	.55			
Kabullenici Sessizlik	Erkek	140	2,22	.88	348	-.794	.428
	Kadın	210	2,29	.84			
Savunmacı Sessizlik	Erkek	140	1,74	.84	348	-.569	.570
	Kadın	210	1,79	.82			
Korumacı Sessizlik	Erkek	140	4,10	.87	348	.166	.868
	Kadın	210	4,08	.94			

p<.05,

**p<.01

Tabo 2 incelendiğinde, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi uygulanmış ve ölçeğin tamamından alınan puanlar arasındaki farklar, cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel olarak

anlamsız olarak bulunmuştur. Bu bulgu, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının [t(350)= .135; p>.05] ve örgütsel sessizlik düzeylerinin [t(350)= -.593; p>.05] yaş değişkenine göre değişmediğini göstermektedir.

Tablo 3. Öğretmenlerinin Yaşlarına Göre Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet Ölçekleri Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyutlar	Yaş	N	$\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}$	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar
Örgütsel Adalet	21-30	60	3.57	Grp.A.	4.515	3	1.505	1.948	.122
	31-35	60	3.58	Grp. İ.	267.407	346	.773		
	36-40	78	3.40	Topl.	271.923	349			
	41 +	152	3.27						
	Toplam	350	3.39						

Dağıtımsal Adalet	21-30	60	3.02	Grp.A.	9.648	3	3.216	3.807	.01*	A - D
	31-35	60	2.69	Grp. İ.	292.282	346	.845			
	36-40	78	2.67	Topl.	301.931	349				
	41 +	152	2.55							
	Toplam	350	2.68							
İşlemsel Adalet	21-30	60	3.54	Grp.A.	2.782	3	.927	.941	.421	
	31-35	60	3.56	Grp. İ.	340.784	346	.985			
	36-40	78	3.42	Topl.	343.566	349				
	41 +	152	3.34							
	Toplam	350	3.43							
Etkileşimsel Adalet	21-30	60	3.89	Grp.A.	4.539	3	1.513	1.434	.233	
	31-35	60	3.87	Grp. İ.	3365.137	346	1.055			
	36-40	78	3.80	Topl.	369.675	349				
	41 +	152	3.63							
	Toplam	350	3.75							
Örgütsel Sessizlik	21-30	60	2,83	Grp.A.	1.617	3	.539	1.701	.167	
	31-35	60	2,76	Grp. İ.	109.657	346	.317			
	36-40	78	2,65	Topl.	111.274	349				
	41 +	152	2,66							
	Toplam	350	2,71							
Kabullenici Sessizlik	21-30	60	2,45	Grp.A.	3.104	3	1.035	1.404	.241	
	31-35	60	2,32	Grp. İ.	254.912	346	.737			
	36-40	78	2,23	Topl.	258.016	349				
	41 +	152	2,19							
	Toplam	350	2,26							
Savunmacı Sessizlik	21-30	60	1,92	Grp.A.	2.783	3	.928	1.348	.259	
	31-35	60	1,84	Grp. İ.	238.233	346	.689			
	36-40	78	1,66	Topl.	241.016	349				
	41 +	152	1,73							
	Toplam	350	1,77							
Korumacı Sessizlik	21-30	60	4,13	Grp.A.	.286	3	.095	.113	.953	
	31-35	60	4,13	Grp. İ.	292.803	346	.846			
	36-40	78	4,06	Topl.	293.089	349				
	41 +	152	4,07							
	Toplam	350	4,09							

*p<.05, **p<.01, A:21-30, B:31-35, C:36-40, D:41 ve Üzeri

Tablo 3'de yer alan değerler incelendiğinde, yaş boyutundan elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, örgütsel adalet [F(3,346) = 1.948; p>.05] ve örgütsel sessizlik [F(3,346) = 1.701; p>.05] boyutlarında ortalamalar arasında p<.05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Yani farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Alt boyutlar ince-

lendiğinde, dağıtımsal adalet boyutunda yaş grupları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır [F(3,346) = 3.807; p<.05]. Yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre, 21-30 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları 41 ve üstü yaş grubu öğretmenlerden anlamlı olarak farklı ve yüksektir.

Tablo 4. Öğretmenlerinin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet Ölçekleri Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyutlar	Okul	N	Ortalama \bar{x}		Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	p	Farklar
Örgütsel Adalet	İlkokul	109	3.41	Grp.A.	14.499	2	7.249	9.972	0.00**	L-İ
	Ort.Ok.	112	3.64	Grp. İ.	257.424	347	.742			
	Lise	129	3.15	Top.	271.923	349				
	Toplam	350	3.39							
Dağıtimsal Adalet	İlkokul	109	2.61	Grp.A.	11.588	2	5.794	6.925	0.01*	O-İ
	Ort.Ok.	112	2.94	Grp. İ.	290.343	347	.837			
	Lise	129	2.51	Top.	301.931	349				
	Toplam	350	2.68							
İşlemsel Adalet	İlkokul	109	3.46	Grp.A.	19.151	2	9.575	9.242	0.00**	L-İ
	Ort.Ok.	112	3.72	Grp. İ.	324.415	347	.935			
	Lise	129	3.15	Top.	343.566	349				
	Toplam	350	3.43							
Etkileşimsel Adalet	İlkokul	109	3.83	Grp.A.	14.65	2	7.317	7.152	0.01*	L-İ
	Ort.Ok.	112	3.97	Grp. İ.	355.041	347	1.023			
	Lise	129	3.49	Top.	369.675	349				
	Toplam	350	3.75							
Örgütsel Sessizlik	İlkokul	109	2.63	Grp.A.	1.001	2	.501	1.575	0.208	
	Ort.Ok.	112	2.77	Grp. İ.	110.273	347	.318			
	Lise	129	2.71	Top.	111.274	349				
	Toplam	350	2.71							
Kabullenici Sessizlik	İlkokul	109	2.12	Grp.A.	3.499	2	1.750	2.385	0.094	
	Ort.Ok.	112	2.36	Grp. İ.	254.517	347	.733			
	Lise	129	2.30	Top.	258.016	349				
	Toplam	350	2.26							
Savunmacı Sessizlik	İlkokul	109	1.55	Grp.A.	8.506	2	4.253	6.347	0.02*	İ-L
	Ort.Ok.	112	1.79	Grp. İ.	232.511	347	.670			
	Lise	129	1.93	Top.	241.016	349				
	Toplam	350	1.77							
Korumacı Sessizlik	İlkokul	109	4.23	Grp.A.	6.727	2	3.364	4.076	0.018*	İ-L
	Ort.Ok.	112	4.15	Grp. İ.	286.361	347	.825			
	Lise	129	3.91	Top.	293.089	349				
	Toplam	350	4.09							

*p<.05,

**p<.01,

İ:İlkokul,

O:Ortaokul,

L:Lise

Tablo 4 incelendiğinde, görev yapılan okul türü boyutunda örgütsel adalet algısına ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [F(2,347) = 9.972; p<.01]. Görev yapılan okul değişkenine göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre, liselerde görev yapan öğretmenlerin (\bar{X} =3.65) örgütsel adalet algıları, ilkokullarda (\bar{X} =3.41) ve ortaokullarda (\bar{X} =3.65) görevli öğretmenlerin görüşlerinden farklılık göstermektedir. Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre daha düşüktür.

Dağıtimsal adalet alt boyutu incelendiğinde, görev yapılan okul türü boyutunda dağıtimsal adalet algısına ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [F(2,347)= 6.925; p<.05], Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin (\bar{X} =3.94) dağıtimsal adalet algıları, ilkokullarda (\bar{X} =3.61) ve liselerde (\bar{X} =3.51) görevli öğretmenlerin görüşlerinden farklılık göstermektedir. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin dağıtimsal adalet algıları ilkokul ve lise öğretmenlerine göre daha yüksektir. İşlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları incelenildiğinde, görev yapılan okul türü boyutunda işlemsel [F(2,347)= 10.242; p<.01] ve etkileşimsel [F(2,347)= 7.152; p<.05] adalet algılarına ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklar olduğu görülmektedir.

Tukey testi sonuçlarına göre, liselerde görev yapan öğretmenlerin işlemsel (\bar{X} (i)=3.15) ve etkileşimsel (\bar{X} (e)=3.49) adalet algıları, ilkokullarda (\bar{X} (i)=3.46, \bar{X} (e)=3.83) ve ortaokullarda (\bar{X} (i)=3.72, \bar{X} (e)=3.97) görev yapan öğretmenlere göre daha düşüktür.

Örgütsel sessizlik boyutunda ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar bulunma-maktadır[F(2,347)=

1.575; p>.05]. Örgütsel sessizlik alt boyutları incelendiğinde, ilkokul öğretmenlerinin (\bar{X} = 1.55) savunmacı sessizlik düzeyleri lise öğretmenlerinin (\bar{X} = 1.93) savunmacı sessizlik düzeylerinden daha düşüktür. Korumacı sessizlik alt boyutu açısından, ilkokul öğretmenlerinin (\bar{X} = 4.23) sessizlik düzeyleri lise öğretmenlerinden (\bar{X} = 3.91) daha yüksektir.

Tablo 5. Öğretmenlerinin Çalıştıkları Kurumlardaki Algıladıkları Yönetim Tarzına Göre Örgütsel Sessizlik ve

Örgütsel Adalet Ölçekleri Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyutlar	Algı	N	Ölçek \bar{x}		Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	p	Farkl
Örgütsel Adalet	Dem.	212	3,75	Grp.A.	91,793	2	45,897	88,295	,000**	D-O
	Otok.	88	2,54	Grp. İ.	179,334	345	,520			
	Ser.B	48	3,31	Top.	271,127	347				
	Top.	348	3,39							
Dağıtımsal Adalet	Dem.	212	2,92	Grp.A.	40,101	2	20,051	26,513	,000**	D-O
	Otok.	88	2,12	Grp. İ.	260,909	345	,756			
	Ser.B	48	2,63	Top.	301,010	347				
	Top.	348	2,68							
İşlemsel Adalet	Dem.	212	3,86	Grp.A.	119,156	2	59,578	91,645	,000**	D-O
	Otok.	88	2,49	Grp. İ.	224,284	345	,650			
	Ser.B	48	3,25	Top.	343,440	347				
	Top.	348	3,43							
Etkileşimsel Adalet	Dem.	212	4,15	Grp.A.	110,414	2	55,207	73,915	,000**	D-O
	Otok.	88	2,81	Grp. İ.	257,680	345	747			
	Ser.B	48	3,72	Top.	368,094	347				
	Top.	348	3,75							
Örgütsel Sessizlik	Dem.	212	2.68	Grp.A.	.231	2	.115	.361	.697	
	Otok.	88	2.74	Grp. İ.	110.045	345	.319			
	Ser.B	48	2.63	Top.	110.275	347				
	Top.	348	2.70							
Kabullenici Sessizlik	Dem.	212	2.29	Grp.A.	.479	2	.240	.323	.724	
	Otok.	88	2.23	Grp. İ.	255.968	345	.742			
	Ser.B	48	2.20	Top.	256.447	347				
	Top.	348	2.26							
Savunmacı Sessizlik	Dem.	212	1.63	Grp.A.	9.093	2	4.547	6.839	.001**	D-O
	Otok.	88	1.95	Grp. İ.	229.346	345	.665			
	Ser.B	48	1.99	Top.	238.439	347				
	Top.	348	1.76							
Korumacı Sessizlik	Dem.	212	4.13	Grp.A.	.990	2	.495	.587	.556	
	Otok.	88	4.05	Grp. İ.	290.801	345	.843			
	Ser.B	48	3,98	Top.	291.791	347				
	Top.	348	4,09							

*p<.05,

**p<.01,

D:Demokratik,

O:Otokratik,

S:Serbest

Bırakıcı

Tablo 5’de yer alan değerler incelendiğinde, çalışılan kurumda algılanan yönetim tarzı değişkeninden elde edilen puanlar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, örgütsel adalet boyutunda ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. [$F(2,345) = 88.295; p < .01$].

Örgütsel adaletin alt boyutları açısından farkın kaynağını bulmak için yapılan Post-Hoc testlerinde tüm boyutlar için aynı sonuç elde edilmiş, farkların tüm değişkenlerin ikili olarak farklarından kaynaklandığı ve istatistiksel olarak $p < .01$ düzeyinde anlamlı olduğu analiz edilmiştir. Tüm alt boyutlar için, çalıştıkları okullardaki yönetim tarzının demokratik olduğunu düşünen öğretmenlerin algıları (\bar{X} (ÖA)=3.75, \bar{X} (DA)=2.92, \bar{X} (İA)=3.86, \bar{X}

(EA)=4.15), serbest bırakıcı (\bar{X} (ÖA)=3.31, \bar{X} (DA)=2.63, \bar{X} (İA)=3.25, (EA)=3.72) ve otokratik (\bar{X} (ÖA)=2.54, \bar{X} (DA)=2.12, \bar{X} (İA)=2.49, \bar{X} (EA)=2.81) olduğunu düşünenlerden yüksek çıkmıştır. Örgütsel sessizlik boyutunda ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F(2,345) = .361; p > .05$]. Örgütsel sessizlik alt boyutlarından sadece savunmacı sessizlik [$F(2,345) = 6.839; p < .01$] alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Tukey testi sonuçlarına göre, çalıştıkları kuruma algıladıkları yönetim tarzı demokratik olanların ($x = 1.63$) algıları otokratik ($\bar{X} = 1.95$) ve algısı serbest bırakıcı ($\bar{X} = 1.99$) olanlara göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklıdır. Yani kurumlarına karşı algıları demokratik olanların savunmacı sessizlik düzeyleri diğerlerine göre daha düşüktür.

Tablo 6. Örgütsel Adalet ve Örgüt Sessizlik Ölçeklerinin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Tablosu

	Örgütsel Adalet	Dağıt. Adalet	İşlem. Adalet	Etkileş. Adalet	Örgütsel Sessizlik	Kabul. Sessizlik	Savun. Sessizlik	Koru. Sessizlik
Örgütsel Adalet	1							
Dağıtımsal Adalet	.712**	1						
İşlemsel Adalet	.939**	.567**	1					
Etkileşimsel Adalet	.945**	.491**	.863**	1				
Örgütsel Sessizlik	-.012	.136*	-.012	-.039	1			
Kabullenici Sessizlik	.092	.252**	.065	.005	.761**	1		
Savunmacı Sessizlik	-.205**	-.022	-.207**	-.248**	.743**	.596**	1	
Korumacı Sessizlik	.123*	.036	.106*	.149**	.460**	-.071	-.092	1
	.021	.501	.049	.005	.000	.185	.085	

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 6’ya göre, katılımcıların örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ölçeklerinden aldıkları puanlar kıyaslandığında düşük düzeyde nega-

tif ve istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki ($r = -.012; p > .05$) olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları kıyaslandığında; örgütsel adalet ile kabullenici sessizlik ($r = .092$; $p > .05$) arasında düşük düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki, örgütsel adalet ile savunmacı sessizlik ($r = -.205$; $p < .01$) arasında düşük düzeyde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ve örgütsel adalet ile korumacı sessizlik arasında ($r = .123$; $p < .05$) düşük düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeği ve örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları kıyaslandığında; örgütsel sessizlik ile dağıtımsal adalet ($r = .136$; $p < .05$) arasında düşük düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, örgütsel sessizlik ile işlemsel adalet ($r = -.012$; $p > .05$) arasında düşük düzeyde negatif ve istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki ve örgütsel sessizlik ile etkileşimsel adalet arasında ($r = -.039$; $p > .05$) düşük düzeyde negatif ve istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki olduğu görülmektedir.

Katılımcılar tarafından cevaplanan her iki ölçekten alınan puanlar alt boyutlar bazında karşılaştırıldığında ise korelasyon verilerine göre kabullenici sessizlik alt boyutu ile dağıtımsal adalet alt boyutu ($r = -.252$; $p < .01$) arasında düşük düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, savunmacı sessizlik ile işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları arasında (sırasıyla $r = -.207$, $p < .01$; $r = -.248$, $p < .01$), korumacı sessizlik ile etkileşimsel adalet arasında ($r = .149$; $p < .01$) düşük düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırma sonucunda kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ve sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazın incelendiğinde; Doğan (2008), Karaman (2009), Ertürk (2011) ve Çelik

(2011) öğretmenlerinin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermediğini, Kahveci (2010) ve Yanık (2012) öğretmenlerin sessizlik davranışlarına yönelik araştırmalarında cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını analiz etmişlerdir. Bu sonuçlar araştırma ile paralellik göstermektedir. Polat (2007) erkek öğretmenlerin genel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu tespit etmiş, bu etkinin okul yöneticilerinin çoğunluğunun erkek olmasına, bu yöneticilerin erkek öğretmenlerle daha kolay iletişim ve etkileşime girmelerine; buna bağlı olarak, erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin davranış ve uygulamalarını daha adil algılamalarına dayandırmıştır. Polat (2007)'in araştırmasında yer alan öğretmenlerin %45.5'i mesleki ve teknik liselerde görev yapması nedeniyle böyle bir sonuca ulaştığı söylenebilir. Genel anlamda alan yazındaki araştırmalarda değerlendirildiğinde cinsiyetin adalet algısı ve sessizlik davranışında bir etmen olmadığı söylenebilir.

Yaş grubu açısından incelendiğinde, tüm adalet ve sessizlik boyutlarında yaş grubu arttıkça ortalamalar bazında adalet algısının düştüğü ve sessizlik davranışının azaldığı, sadece dağıtımsal adalet boyutunda farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu analiz edilmiştir. Yaş arttıkça dağıtımsal adalet algısı azalmaktadır. Bu farklılık, mesleğe yeni başlayan öğretmenin, günümüz şartlarında elde ettiği başarı ve arzu ile dağıtılan iş yükü, ödül, çalışma programı gibi hususları yüksek algı derecesi ile algılamasından ve yaş grubunun ilerlemesi ile beklentilerin farklılaşması neticesinde dağıtımsal adalet algılarının azalmasından kaynaklanmış olabilir. Yürür (2008) ve İmamoğlu (2011) örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre farklılaşmadığını saptamışlardır. Ertürk (2011) araştırmasında tüm boyutlarda adaletle

ilişkin öğretmen algılarının yaş ilerledikçe azaldığını değerlendirmiştir. Bu sonuçlar araştırma ile kısmen uyum göstermektedir.

Araştırmada görev yapılan okul bağlamında örgütsel adaletin geneli, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarında lise öğretmenlerinin ilkökul ve ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı şekilde daha düşük bir adalet algısına sahip olduğu, dağıtımsal adalet boyutunda ortaokul öğretmenlerinin ilkökul ve lise öğretmenlerine göre daha yüksek algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizlik boyutlarından sadece savunmacı ve korumacı sessizlik boyutlarında anlamlı fark meydana gelmiştir. Savunmacı sessizlik boyutunda lise öğretmenlerinin sessizlik düzeyi en yüksekken, ilköğretim öğretmenlerinin en düşük çıkmıştır. Korumacı sessizlik boyutunda ise lise öğretmenleri en düşük düzeyde iken ilkökul öğretmenleri en yüksek düzeyde çıkmıştır.

Örgütsel sessizliğin geneli ve kabullenici sessizlik boyutlarında ortaokul öğretmenlerinin en yüksek düzeye sahip olduğu görülmektedir. Ortaokul öğretmenlerinin tüm boyutlarda adalet algıları diğerlerine göre yüksek iken, genel sessizlik ve kabullenici sessizlik düzeyleri en yüksektir. Olağandan farklı gelişen bu durum fayda maliyet kuramı bağlamında gerçekleşmiş olabilir. Yöneticiler gibi, çalışanlar da fayda-maliyet çözüm-lemesi çerçevesinde düşünürler. Çalışanlar hoşnut olmadıkları bazı durumlarla karşılaştıklarında, diğer bir deyişle, örgüt içerisinde yolunda gitmeyen bir şeyler olduğunda konuşma ya da sessiz kalma kararı verirlerken kayıp kazanç hesabı yaparlar. Konuşarak kazanacakları, konuşmadıklarında kaybedeceklerinden daha fazla ise kendilerini ifade etme yolunu tercih ederler. Konuşmak daha maliyetli ise sessiz kalmayı tercih ederler. Sessiz kalma ya da konuşma arasında karar verirken göz önünde bulundurulmuş başlıca

etmenler; enerji ve zaman kaybı, dile getirme nedeniyle misillemeyle karşılaşma ya da saygınlık azalması, işte ilerleyeme ya da işten çıkarılma gibi durumlardır (Çakıcı, 2007:152; Premaux ve Bedeian, 2003).

Araştırmada katılımcılara çalıştıkları okullardaki yönetim tarzını nasıl algıladıkları sorulmuş, netice-sinde elde edilen verilerden örgütsel adalet ve alt boyutları ile anlamlı farklar tespit edilmiştir. Okullarındaki yönetim tarzını demokratik olarak algılayan öğretmenlerin adalet ve alt boyutuna ilişkin algıları, serbest bırakıcı ve otokratik diyenlere göre daha yüksek seviyede çıkmıştır. Bu demokrasi ile adalet arasındaki pozitif ilişkinin doğal sonucu olarak değerlendirilmiştir. Buna paralel olarak yönetim tarzını otokratik algılayan öğretmenlerin adalet ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri daha düşük olarak tespit edilmiştir. Aynı okullarda örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algıların farklılaşmasının nedeni yönetsel sorunlardan kaynaklı olabilir.

Örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasından sadece savunmacı sessizlik boyutunda anlamlı fark tespit edilmiştir. Kurumlarındaki yönetim tarzını demokratik olarak nitelendiren öğretmenlerin savunmacı sessiz kalma davranışları, otokratik ve serbest bırakıcı olarak nitelendirilenlere göre anlamlı şekilde düşük çıkmıştır. Okuldaki demokratik ortam, doğası gereği öğretmenlere konuşma, problemleri ve talepleri iletme hakkı vermekte ve bu demokrasi ortamını yaşayabilen öğretmenlerin sessiz kalma davranışı düşük olmakta, yani özgürce savundukları düşünce ve doğruları yöneticilerine iletilebilmektedirler. Savunmacı sessizlik davranışının özellikle yönetici tepkilerine karşı geliştirilen bir davranış olması sebebiyle, demokratik olmayan yönetim tarzlarında öğretmenlerin savunmacı sessizlik düzeylerinin arttığı söylenebilir. Yöneticiler, özellikle sessiz kalmanın en önemli sebeplerinden biri olan ve

çalışanın kendini koru-maya yönelik sessiz kalmasını sağlayacak şekilde korku kültürünü besleyen 'psikoşiddetten' kaçınmalıdır (Yaman ve Ruçlar, 2014). Nitekim, Yaman (2007, 2008, 2009, 2010) ve Yaman, Vidinlioğlu, ve Çitemel (2010) çalışmalarında, psikoşiddete (mobbing) maruz kalmanın örgütsel davranışı, derslerin verimini, akademik çalışmaları, akademik kariyeri, örgütsel sosyalleşmeyi, işyerinde huzuru, aile içi iletişimi, insan psikolojisini, özgüveni ve benliği zedelediğini ve ket vurduğunu bulgulamıştır.

Araştırmada ilköğretim ve ortaöğretim öğretmen-lerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda ilişkilerin alt boyutlar açısından değerlendirilmesinin daha sağlıklı olacağı değerlendirilmiştir.

Alt boyutlar açısından incelendiğinde, kabullenic sessizlik ile örgütsel adaletin geneli ve alt boyutları ile pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişkiye rastlanılmış olup, bunlardan sadece dağıtımsal adalet boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonucun, dağıtım adaletine ilişkin hususlardan ödül, iş yükü, çalışma programı, sorumlulukların dağıtılması gibi unsurların yöneticiler tarafından paylaşılmasında öğretmen-lerin adalet algıları arttıkça kabul edici sessizlik düzeyleri de artarak, unsurları olan değişimlere, alınacak kararlara, problemlere yönelik görüş, düşünce ve fikirlerin açıklanmasında kendilerini sınırlayacakları anlamına gelmektedir. Bu durum fayda maliyet kuramı bağlamında gerçekleşmiş olabilir. Aküzüm (2014) ilköğretim okulu öğretmen-lerinin örgütsel adalet algıları ve sessizlik düzeyleri üzerine yaptığı araştırmada, kabul edici sessizlik ve dağıtımsal adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif ve yüksek düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Bu sonuç araştırma ile uyum göstermemektedir.

Savunmacı sessizlik açısından analiz edildiğinde; örgütsel adaletin geneli, alt boyutlarından işlemsel ve etkileşimsel adalet ile düşük düzeyde, negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, dağıtımsal adalet ile negatif yönlü düşük düzeyde anlamsız bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, Aküzüm (2014)'ün araştırması ile dağıtımsal adalet bağlantısı dışında benzerlik göstermektedir. İşlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının artması savunmacı sessizlik düzeyinde önemli ölçüde azalma meydana getirmektedir. Sessizlik düzeyinin düşmesi, sessiz kalma davranışının azalması anlamına gelmektedir. Yani, işle ilgili kararların öğretmene açıklanması, haklarının korunması, bilgi sağlanması, bu işlemler esnasında ve sonrasında davranış tarzı olarak nezaket ve samimiyete önem verilmesi yöneticiden ve tepkisinden korkma hissini azaltacak ve öğretmene işle ilgili bilgileri paylaşmaya, olumsuz durumları göz ardı etmemeye, eksiklikleri ve olumsuzlukları düzeltmeye yönelik fikirleri saklamadan açıklamaya yöneltecektir.

Korumacı sessizlik açısından analiz edildiğinde; örgütsel adaletin geneli, alt boyutlarından işlemsel ve etkileşimsel adalet ile yüksek düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, dağıtımsal adalet ile pozitif yönlü düşük düzeyde anlamsız bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, Aküzüm (2014)'ün araştırmasında etkileşimsel adalet ve korumacı sessizlik ilişkisinde uyum göstermiş, işlemsel ve dağıtımsal adalet ile korumacı sessizlik ilişkisi bağlamında uyum göstermemiştir. Araştırmada öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı düşük olmasına rağmen korumacı sessizlik davranışı yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Bu sonuç, dağıtımsal unsurların paylaşılmasında öğretmenlere nezaket ve samimiyet ile yaklaşıldığı, görüşleri ve çekincelerinin dinlendiği, alınan kararların neden-lerinin açıklanması durumunda iş arkadaşları ve okulunu koruma güdülerini ile buna ilişkin hususlarda yüksek düzeyde sessiz ka-

lındığı anlamına gelebilir. Ayrıca dağıtımsal adalet hususları sadece okul yöneticisi ile bağdaştırılmayıp, genel eğitim sistemine de yordama neticesinde okul ve iş arkadaşlarını yüksek bir koruma sessizliği davranışı geliştirilmiş olabilir.

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin yetkilerini (ödül, görev, sorumluluklar vb.) hakkaniyet ile, eşit ve adil olarak kullanmaları, bu işlemler esnasında öğretmenlerin çekincelerinin ve fikirlerinin dinlenmesi, önem verilmesi, gerekli

bilgilerin paylaşılması, tarafsız olunması, yine bu işlemler esnasında nezaket, saygınlık, samimiyet ve açıklıkla yaklaşılması, onları güvende hissettirecek, kuruma ve sisteme aidiyet duygularını arttıracaktır. Bu yaklaşım öğretmenlerin problemlere, gelişimi engelleyen hususlara duyarsız ve sessiz kalmasını engelleyecek, bilgi paylaşımı ve açıklık eğitim sisteminin en önemli ilişkilerini oluşturan öğretmen, okul ve yönetici bağlamında ilişkileri dolayısı ile eğitimde verimliliği ve sürekli gelişimi arttıracaktır.

Kaynakça

- 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.
- Alexander, S. ve Ruderman, M, (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behaviour, *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Bendersky, C. (2005). *Organizational influence on disputants. The handbook of dispute resolution*. Moffitt M. L. ve Bordane R. C., (Ed.). USA: Jossey-Bass Publ.
- 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.
- Bos, K. V. (2001). Fundamental research by means of laboratory experiments is essential for a better understanding of organizational justice. *J. Vocational Behaviour*. 58, 254-259
- Brinsfield, C., T. (2009). *Employee Silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors. Dissertation*, Ohio State University, USA.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. E., ve Greenberg, J. (2009). *Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations*. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Brockner, J., Siegel, P., (1996), *Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust, trust in organizations: Frontiers of theory and research*,. London: Sage Publications.
- Çakıcı, A., (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi.

- Dabbagh, P., Esfahani, A.N., ve Shahin, A. (2012). Studying relationship between perceived organizational justice and organizational salience, *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 3(10), 468-478.
- Doğan, A. (2008). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Bursa: Ekin.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., ve Liden, R. C. (2001). Procedural justice as a twodimensional construct: an examination in the performance appraisal context. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 205-222.
- Ertürk, E. (2011). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgütsel Adalet Algısı ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- Folger, R. G., ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management (Vol. 7)*. London: Sage Publications.
- Greenberg, J. (1987), A Taxonomy of organizational justice theories, *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1990a), Looking fair versus being fair: Managing impressions of organizational justice, *Research in Organizational Behavior*, 12 (1) 11-157.
- Greenberg, J. (1990b), Organizational justice: Yesterday, today, tomorrow. *Journal of Management*, 16:399-432.
- Gürpınar, G. (2006). *An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, and Turnover Intention*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. *Harvard University Press*, 25.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Johannesen, R. L. (1974). The functions of silence: A plea for communication research. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 38(1), 25-35.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). Örgütsel sessizlik. Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H. (Ed.). *Örgütsel davranışta seçme konular: Organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar içinde*. Ankara: İlke Yayınevi. 155-167.

- Karaman, P. (2009). *Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları
- Konovsky M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal Of Management* 26(3), 489-511
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morrison, E.W. and Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Milliken, F. J. Ve Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Özdemir, L. ve Uğur, S. S. (2013). Çalışanların “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 257-281.
- Özel Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross-level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61 (1), 37-68.
- Pinder, C.C. and Harlos, K.P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personel and Human Research Management*, 20, 331-369.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Basılmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Premaux, S.F. and Bedeian, A.G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1537-1562.
- Ryan, K. D. and Oestreich, D.K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim-örgütsel adaletin rolü*. İstanbul: Beta
- Van Dyne, L., Ang, S., ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1372.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yaman, E. (2007). *Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetimi Sorunu Olarak Öğretim Elemanının Maruz Kaldığı İnfomal Cezalar: Nitel Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yaman, E. (2008). Üniversiteler ve etik: Baskılar ya da psikolojik şiddet. *İş Ahlakı*,1, 81-98.
- Yaman, E. (2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet*. Ankara: Nobel.
- Yaman, E. (2010). Perception of faculty members exposed to mobbing about the organizational culture and climate. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 10(1), 547-578.
- Yaman, E., Vidinlioğlu, Ö., ve Çitemel, N. (2010). İşyerinde psikoşiddet, motivasyon ve huzur: Öğretmenler çok şey mi bekliyor? Psikoşiddet mağduru öğretmenler üzerine. *Uluslararası İnsan Bilimleri*, 7(1), 1136- 1151.
- Yaman, E., Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*,1(4),36-50
- Yürür, S. (2009). *Örgütsel adalet. Çalışma yaşamında davranış*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Extended Summary

Although the consequences of perceived organizational justice and employee's silence has increasingly began to be subject to scientific studies, It has been limited to a few studies which examining together of these independent variables. In this respect, It is expected to contribute to the literature to examine the perceptions of organizational justice and silence behavior of teachers.

The aim of this study is to determine the relationship between perceived organizational justice and level of organizational silence of teachers. While the main subject is examined, sub-problems below have been sought.

1. What is the level of teachers' organizational justice perceptions and organizational silence?
2. Does the teacher's perceived organizational justice and organizational silence level differ according to the variables of sex, age, school, management style which they perceived in the schools they work?

The current study's sample was composed 350 volunteer teacher who are working in Bandırma province of Balıkesir city. In this study, the scale for determining perceived organizational justice developed by Niehoff and Moorman (1993) and adapted by Gürpınar (2006) and the scale for measuring organizational silence level developed by Van Dyne, Ang and Botero (2003) and adapted by Taşkıran (2011) are used. This research is done by using relational survey model. In the analysis of data which procured from scales SPSS 20.0 software were utilized.

As a result of the study, perception level for interactional justice is higher than distributive justice and procedural justice and prosocial silence is the highest perceived by teachers, while defensive silence dimension was the at lowest grade evaluated dimension.

Outputs of the research showed that teacher's acquiescent silence has positive and low level relation with distributive, procedural and interactional justice perceptions. Statistically significant relationship was identified only with distributive justice sub-dimension. Their defensive silence has negative, low level and statistically significant relation with procedural and interactional justice perceptions, while having negative, low level and insignificant relation with distributive justice. In terms of prosocial silence, It has positive, high level and statistically significant relation with procedural and interactional justice perceptions, while having positive, low level and insignificant relation with distributive justice.

Based on the findings, It is recommended to the school principals to use their authority (awards, missions, responsibilities etc.) fairly, to listen and heed teacher's opinions and reservations during distributive transactions, to act politely, intimate, explicitly and respectful.