

İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN PRIMARY SCHOOL TEACHERS PERSEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL SILENCE

Bahadır GÜLBAHAR

Doç. Dr, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi Bölümü Kırşehir, bahadir.gulbahar@ahievran.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-7040-1593>

Aysel KUMBAR

Sınıf Öğretmeni, MEB, ayselkumbar@gmail.com,
<https://orcid.org/0009-0003-8760-2206>

Zeki KUMBAR

Okul Müdürü, MEB,, zeki_kumbar@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4982-8090>

ÖZET

Eğitimin en genel tanımı kişinin yaşamında istendik davranış değişiklikleri oluşturmaktadır. Bu değişim içinde bulunan toplum için önemlidir. İstenilen özelliklere sahip kişilerin sayısının fazla olması eğitiminin amacının gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Eğitimin amacını gerçekleştirecek en önemli unsurlar arasında ise öğretmenler olduğunu söylemek mümkündür. Böylesine önemli bir konuma sahip olan öğretmenlerin sahip oldukları özelliklerin incelenmesi ve eğitim örgütleri olan okullara etkisinin sürekli takip edilmesi gerekmektedir.

Araştırmanın amacını “İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi” oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini, 2023-2024 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul ilinde görevli öğretmenlerin oluşturduğu ve örneklem grubu ise İstanbul ili, Pendik ilçesinde görev yapan 252 öğretmenin görüşleri ışığında tarama modeli ile araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda; Örgütsel adalette cinsiyete ve mesleki kıdeme göre farklılıkların olduğu ancak medeni durum değişkeninin örgütsel adalet algısını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Medeni durum ve cinsiyetin örgütsel sessizliği etkilemediği ancak mesleki kıdemin örgütsel sessizlikte etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adalet ve etkileşimsel adalet ile örgütsel sessizliğin okul ortamı boyutu arasında düşük düzeyde negatif yönde doğrusal ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin tüm boyutları ile örgütsel sessizliğin duygu boyutu arasında düşük düzeyde negatif yönde doğrusal ilişki belirlenmiştir. Örgütsel adalet ve işlemsel adalet ile örgütsel sessizliğin kaynağı boyutu arasında düşük düzeyde negatif yönde doğrusal ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik, Öğretmen, Örgüt

ABSTRACT

The most general definition of education is creating desired behavioral changes in a person's life. This is important for the society in change. The large number of people with the desired characteristics means that the purpose of education is achieved. It is possible to say that teachers are among the most important elements that will achieve the purpose of education. It is necessary to examine the characteristics of teachers who have such an important position and to constantly monitor their impact on schools, which are educational organizations.

The purpose of the research is “Examining the relationship between primary school teachers preceptions of organizational justige and organizational silence”. The research was conducted with the scanning model in the light of the opinions of 252 teachers working in Istanbul Pendik district in the sample group, and the population of the research consisted of teachers working in Istanbul in the 2023-2024 academic year.

As a result of the research; It was concluded that there were differences in organizational justice according to gender and professional seniority, but the marital status variable did not affect gender. It was concluded that marital status and gender do not affect organizational silence, but professional seniority does affect organizational silence. A low-level negative linear relationship was detected between organizational justice and interactional justice and the school environment dimension of organizational silence. A low level negative linear relationship was determined between all dimensions of organizational justice and the emotional dimension of organizational silence. A low level negative linear relationship was detected between organizational justice and procedural justice and the source of organizational silence dimension.

Keywords: Organizational Silence, Organizational Justice, Teacher, Organization

1. GİRİŞ

Eğitim kurumlarının amacı insan yetiştirmektir. Girdisi ve çıktısı insan olan örgütlerdir (Aydoğan, 2015). Çocuk olarak okula başlayan bireyler yetişkin olarak topluma katılmaktadırlar. Eğitim örgütleri ve bu örgütün üyeleri bu nedenle direk toplumu etkilemektedirler. Bu nedenle gelişime en çok ihtiyaç duyan ve en kısa sürede bu ihtiyaca cevap vermesi gereken kurumların başında okullar gelmektedir. Bu kadar büyük sorumluluklara sahip kurumlarda öğretmenlere büyük sorumluluklar düşmektedir.

Öğretmenlerin, bu büyük sorumluluğu yerine getirmesi için okullarda verimli ve etkin performans gösterebilmesi gerekmektedir bu performans içinde öğretmenlerin mutlu olması çeşitli örgütsel süreçlerin iyi yönetimine bağlıdır. Bu süreçlerden en önemlilerinden biri örgütsel adalettir. Öğretmenler adaletli olduklarına inandıkları ortamda daha dışa dönük, iyileştirici, akıllı ve gönül gücünü korkusuzca örgüt amaçları için kullanmaktan çekinmez hale geleceklerdir. Örgütte adalet algısı düşükse örgütsel adaletsizlik gibi olumsuz durumlar karşısında ortaya çıkan durum ise örgütsel sessizliktir. Örgütlerde değişim ve gelişimin önündeki engellerden biri olan örgütsel sessizliğin anlaşılması, örgütlerde sessizlik ikliminin önüne geçilmesi için çok önem taşımaktadır.

Örgütsel adalet algısı, günümüzde, araştırmacılar ve bilim adamlarından yoğun ilgi gören bir alan ve örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında üzerinde sıklıkla çalışma yapılan bir konu haline gelmiştir (Bakhshi vd., 2009:145). Örgütsel adalet kavramına ilk olarak Homans (1961), Adams (1965), Walster ve Berscheid & Walster (1973), gibi yazarların öncülük ettiğini (Greenberg, 1987:9) söylemek mümkündür. Bununla birlikte örgütsel adaletin alanyazında kavramsallaştırılması Greenberg'in (1987) çalışmalarıyla olmuş ve böylece yaygınlaşmaya başlamıştır. Greenberg'in, 1987'de 1990'da ve 1992'de tek başına ve Bies ile yaptığı çalışmalarla örgütsel adalet, yönetim ve organizasyon alanının en popüler ve en çok araştırılan konularından biri olmuştur (Dehaghani ve Mirhadi, 2013:197). Bu çalışmalarda Greenberg, örgütsel adaleti; örgüt içinde çalışanların kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarıyla ilişkili olarak kavramlaştırmıştır.

Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalar, çalışanların adalet hakkındaki endişelerinin tutum ve davranışlarını etkileyebileceğini göstermiştir. Adalet konusunda araştırmacıların alınan kararların sonuçları hakkındaki adalet algılamalarını ifade eden dağıtım adaleti ve karar alma sürecindeki adalet algılamasını ifade eden işlemsel (prosedürel) adalet üzerine odaklandıkları görülmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalarda ise, kişilerarası adalet (samimiyet ve saygı) ve etkileşimsel adalet olarak da ifade edilen bilgilendirme adaleti (yeterli, dürüst açıklamalar) üzerine de odaklanılmaktadır (Judge ve Colquitt, 2004: 395). Örgütsel adalet her organizasyonun başarısı açısından önemli bir faktördür (Akanbi, 2013: 208). Moorman (1991) örgütsel adaleti; doğrudan işyerleri ile ilgili adaletin rolüne gönderme yapmak için kullanılan bir kavram olarak tanımlamıştır (Hazzi, 2012: 164). Bu noktada işgörenlerin adaletle ilgili algıları farklı durum ve koşullarda, tüm

çalışanlar açısından farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla Moorman'ın kavramsallaştırmasına göre örgütsel adalet kavramını, çalışanların kendilerine işlerinde adil muamele yapılıp yapılmadığını belirlemeleri ve bu belirlemelerin sonucunda işle ilgili diğer değişkenlerin nasıl etkilendiği ile ilişkili olarak ele almak gerekmektedir (Kovačević vd., 2013: 38).

1980'li yıllarda sessizlik ve ses adalet teorisi çerçevesinde incelenmeye başlanmıştır. Bu dönemde örgütsel adalet ile ilgili ilk çalışmalar işgörenlerin konuşması üzerine odaklanmıştır (Bagheri vd., 2012:48). İşgörenlerin konuşması, işyeri sorunları ve alternatif yaklaşımlar hakkındaki fikir ve bakış açılarını aleni bir şekilde beyan etmeleri (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1538) şeklinde ifade edilebilir. Bu noktada, birçok araştırmacı, hiyerarşik yapının aşağı katmanlarından gelen bilginin örgütün sürekliliği için oldukça önemlinolduğunu ifade etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:707).

2000 yılına gelindiğinde ise, işgören sessizliği kavramı, ilk defa Morrison ve Milliken'in (2000) çalışması ile örgüt alanyazınında yerini almıştır. İşgören sessizliğinin kavramsallaştırılması ile ilgili diğer çalışma ise, işgören sessizliğini örgütteki adalet algısına bir tepki olarak inceleyen Pinder ve Harlos'a (2001) aittir. Morrison ve Milliken'in (2000) ve Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmalarından yola çıkarak, işgören sessizliğini, işgörenlerin, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini saklaması olarak tanımlamak mümkün olacaktır. Örgüt içinde ortaya çıkan adalet algısı, kişiden kişiye göre değişebileceği için bu durum işgörenlerin tutum ve davranışlarının belirlenmesine katkı sağlayabilecektir (İçerli, 2010: 80). Bu açıdan değerlendirildiğinde, adalet algısı da bireylerin örgüt içindeki davranışlarını şekillendiren unsurlardan biri olarak görülmektedir.

İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır sorusu araştırmanın problem durumunu oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

İlkokul Öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın ana problemi, "İlkokul Öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır" şeklinde belirlenmiştir. Araştırmanın ana problemi çerçevesinde aşağıdaki alt problemlere de cevap aranacaktır:

1. İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı ile cinsiyet, medeni durum ve mesleki kıdemleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. İlkokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algısı ile cinsiyet, medeni durum ve mesleki kıdemleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. İlkokul Öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlikleri arasında ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Adalet kavramı ve hak kavramı birlikte kullanılmakta ve gücü kontrol altında tutanların, hakka sahip olanların haklarını korumaları ve adalete dair ilk örnekler şeklinde dikkatleri çekmektedir (Halis ve Akova, 2008). Kişiler, etraflarında gerçekleşen olaylarda adil olunma miktarını ölçümlemekte ve karşılaştıkları adaletsiz durumlara farklı tepkiler göstermektedir. Günlük hayatta bireylerin adalet algısını en fazla değerlendirebildikleri ortam iş ortamları olmakta ve çalışma ortamlarındaki eleman tercihi süreci ile başlayan verim değerlendirme, ödüllendirme, yetki verme, görev verme, ücretlendirme, iş araç ve gereçlerini tahsis etme, eğitim programları, yükselme, iş akdinin bozulması ve terfi gibi türlü düzenleme, uygulama ve kararlardan etkilenmektedir. İşgörenler, ücretlerinin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerinin onlara karşı adaletli

bir şekilde davranıp davranmamasını veya aldıkları ödüllerin hakkaniyetli bir şekilde paylaştırılıp paylaştırılmaması konusundaki düşünceleri sebebiyle çevrelerine yönelik bir takım davranış şekilleri oluşturmaktadır (Irak, 2004; Çöp, 2008; İçerli, 2010).

Okullar adalet kavramına sahip olunması gereken kurumların en başında gelmektedir. Okullar insan eğitir. Pek çok temel bilgi ve beceri okullarda öğrenilmektedir. Öğretmenler arasında adalet kavramı bu yüzden son derece önem teşkil eder. Adaletli davranıldığını hisseden çalışanlar kendilerini güvende hisseder ve bu durum öğretmenlerden öğrencilerine yansır. Örgütsel adalet, çalışma ortamı ve çevresinde hak arayan işgörenin verim ve performansını etkilemesi yönünden eğitim faaliyetlerinin üretilip aktarıldığı ortam olan okul ortamında farklı bir önem teşkil etmektedir. Adil olunmayan bir okuldaki öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına ve okuluna güven duyması beklenen bir durum değildir. Karşılıklı olarak birbirlerine güven duymayan öğretmenlerin olduğu okulda birlik ve beraberlik ortamının oluşması beklenmez (Şişman ve Turan, 2004). Öğretmenlerin güven ortamı içerisinde çalışması, adalet beklentilerinin karşılanması okul ortamında verimi arttıran bir durumdur. Aksi durumlarda çeşitli kavramlar oluşmaktadır ve bunlardan bir tanesi örgütsel sessizlik kavramıdır.

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin çalıştıkları iş ortamı ile alakalı düşüncelerini, olumlu veya olumsuz eleştirilerini ya da tavsiyelerini beyan ettikten sonra meydana gelme ihtimali olan tepkilerden kaçınma ya da korunma isteklerinden ötürü kasten bu fikirleri açıklamama durumudur (Kolay, 2012). Bu durum okullarda istenilmeyen bir durumdur; çünkü öğretmenlerin fikirlerini beyan edebilmesi, düşüncelerini dile getirebilmesi, olay ve durumlar karşısında tepki verebilmeleri beklenir. Okulların gelişebilmesi, eğitim ve öğretimin istenilen seviyeye getirilebilmesi için düşünen, tartışan kendini ifade edebilen bireylerin yetiştirilmesi, öğretmenlerin düşünce paylaşımlarının sağlanması ile olur. Bu araştırma ile elde edilecek olan bulguların öğretmenlere, okul yöneticilerine ve diğer araştırmacılara kaynak oluşturacağı ve alanyazına yarar katacağı umulmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Adalet

İnsan ve toplum hayatında önemli bir konumda yer alan örgütler, son dönemlerde pek çok farklı alanda değişim yaşasa da örgütlerin temelinde en önemli unsur her zaman insan kaynakları olmuştur (Uslu, 2021). Örgütler temelde belirlenmiş bir hedefe hizmet etmek amacıyla ortaya çıkmaktadır. Bu amaca hizmet edebilmek için de tüm faktörlerin yanı sıra insan unsurunu kullanarak örgütün sosyal yönünü ve sağlıklı bir sistem yapısını oluşturmaya çalışmaktadır (Çarıkcı ve Küçükeşmen, 2018). Çağımızda küresel kapsamda meydana gelen değişimler halihazırda önemli olan bir kavram olan insanı önemsenmesi gerekli olan bir kavram haline getirmiştir. Bu nedenle örgütler, temelde insan kaynaklarına doğru yönelerek bu kaynakları etkileyen çeşitli unsurlara dikkat etmelidirler (Uslu, 2021; Çarıkcı ve Küçükeşmen, 2018). Bahsi geçen önemli unsurlardan biri de bireylerin toplu olarak bulunduğu bölgelerde birbirlerine uyumlu bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları ve kişilerin sosyal yaşamlarındaki tüm ilişkilerinde arayışta buldukları “Adalet” kavramıdır (İyigün, 2012). Bir toplum içinde dünyaya gözlerini açan her insanın bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşaması gerektiğini düzenleyen ve rehberlik eden adalet, çağdaş toplumların en önemli unsuru olarak kabul görmektedir (Ertürk, 2011). Buna göre adalet kavramının toplumsal düzenin sağlanması ve korunması için insanların hak ve adalet arayışının ön koşul olduğu söylenebilmektedir (Selbi, 2019). Çıkarların karşı karşıya gelmesi sonucu birbiriyle çatışma haline girebilen insanların barış ve düzen ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri, gelişip ilerlemeleri için her bireyin kendi haklarının farkında olması, haklarını titizlikle koruyup savunması ve başkalarının haklarını da aynı ölçüde gözetip saygı göstermesi gerektiğinin bilincinde olması, bu bilince de içtenlikle bağlanması gerekmektedir (Çeçen, 2020).

Adalet, temelde örgütler için sosyal mutluluk olarak görülmektedir. Bu da adaletin toplumsal bir kavram olarak ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Adaletli bir düzen çok sayıda insanın en yüksek mutluluk ve refah düzeyinin sağlanması ile gerçekleşebilir (Çeçen, 2020). İnsanlar, tarih boyunca adalet kavramına önem vermiş, bunun için mücadele etmişlerdir. Adaletli bir ortamın oluşabilmesi de insanlık tarihinin her döneminde arzulanmıştır. Bu nedendir ki oldukça eski bir terim olan adalet kavramı günümüzde de önemini korumaktadır. Tarihsel süreçler incelendiğinde adalet konusunun insan ilişkileri ve eldeki kaynak dağıtımının nasıl olması gerektiğine vurgu yaptığı gözlenmektedir (Çakmak, 2005; Kazancı, 2010). Adalet kavramının insanların birbirleriyle ilişkisinde uyum içerisinde olabilmeleri için gerekli olan temel bir olgu olduğu bilinmektedir (Uysal, 2019).

Alanyazında adalet kavramına dair çeşitli çalışmalar yapılmış adalet kavramsal olarak tanımlanmaya çalışılmıştır. İnsanların, hayatlarını daha iyi bir kalitede sürdürebilmeleri ve ideal bir toplum düzenine ulaşabilmeleri için insan haklarının ve adaletin önemi vurgulanmıştır (Greenberg ve Bies, 1992). Adalet kavramı, hak ve hukuk kavramları ile iç içe geçmiş ve kenetlenmiş bir kavram olmuştur (Çeçen, 2020). Çeçen (2020), adaleti bir örgüt içinde barış, uyum, eşitlik, düzen yaratma görevleriyle hukukun özü ve amacı olarak nitelendirmiştir. Şenturan'a (2014) göre adalet; hak ve hukuka uygun davranılması, hakkın gözetilmesi olarak tanımlanmaktadır. Arslantaş (2008) ise adalet kavramını en yüksek ahlâk gayesi, en iyi ve en doğru çözümü gösteren erdem olarak nitelendirmektedir. başka bir tanıma göre adalet; hakkın ölçütünü bilme ve hak yememe, dürüst olma ve taraf tutmama, doğru olma gibi anlamlar taşımaktadır (Erdoğan, 2020). Öz ve Seyyar, (2007), adalet kavramının örgütte huzur ortamı, eşitliğin ve düzenin sağlanması rolünde olduğu ve hukukun temelini oluşturduğunu dile getirmektedir.

Örgütsel Adalet kavramına yönelik araştırmaların temeli Adams'ın 1965 yılında geliştirdiği eşitlik kuramına dayanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Bu kurama göre örgüt çalışanları emeklerinin karşılığında elde ettikleri kazanımları diğer çalışanların performans ve kazançları ile kıyaslamaya gitmektedirler (Demirel ve Seçkin, 2011). Bu kıyaslama sonucunda çalışanlarda örgüte dair adalet algısı oluşmaktadır. Örgütün sahip olduğu kaynakları çalışanlara eşit ölçüde dağıtmasıyla örgütte ortaya çıkabilecek olası sorunları önlemeyi amaçlayan adalet kavramı, örgütler için önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Kinter ve Seymen, 2020). Adalet kavramı için en iyi tanımın, örgütteki tüm kişilerin haklarını aynı ölçüde kullanabilmesi gerektiğini savunan bir hukuk anlayışı olduğunu söyleyebiliriz (Erdoğan, 2020). Adalet, örgüt üyelerinin temel haklarını koruyup çıkarılarını güvence altına alarak bir arada uyum içerisinde yaşamalarını sağlamak üzere kullanılmaya başlanmıştır (Uysal, 2019).

Adalet, bir örgütün temel değerlerinden biridir (Polat, 2007). Çalışanların örgüt içindeki olumlu adalet algılarının, bünyesinde yer aldıkları örgüte karşı olumlu davranışlar sergilemelerine neden olabileceği düşüncesi örgütsel adalet konusu üzerinde araştırmaların yapılması için etkileyici faktör oluşturmuştur (Serinkan ve Erdiş, 2014). Dolayısıyla adalet konusuna yönelik geniş bir alanyazın oluşmuş örgüt içindeki adalet kavramını tanımlayabilmek içinse örgütsel adalet kavramı doğmuştur (Kinter ve Seymen, 2020). Adams'ın eşitlik kuramını temel alarak başlayan araştırmalar Greenberg'in (1987) yaptığı bilimsel çalışmalar ile örgütsel adalet olarak adlandırılmış, çalışanların örgütsel yaşamda haklılık ve haksızlık algıları oluşturmalarında hangi etkenlerin rol oynadığı ile ilgilenilmiştir. Greenberg'e göre örgütsel adalet, adalet algısının örgüt içindeki algılanma şeklidir (Aktaran Ünal, 2017).

Bireylerin örgütte uyum içinde yaşayabilmeleri için örgüt içi adaletin sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi gerekmektedir. Bireylerin çalıştıkları örgütlere karşı memnuniyet duyguları barındırması ve örgüt yararına davranışlar sergilemesi örgütün etkinliği bakımından oldukça büyük önem arz etmektedir (Kinter ve Seymen, 2020). Yaşamlarının büyük bir kısmını çalıştıkları örgütlerde geçiren bireyler adalet kavramını en çok da çalıştıkları ortamlarda değerlendirmektedirler (Uysal, 2019). Bireyler çalıştıkları örgütlerdeki yönetimin ve çalışma ortamının adaletli olup

olmaması açısından örgütsel adalete önem vermektedirler. Çalıştıkları örgütlerin kendilerine karşı şeffaf ve adil olmalarını beklemektedirler. Nitekim insanlar çalıştıkları ortamda adil davranışlarla karşılaşmadıkları takdirde kendilerini değersiz hissetmekte ve öfke duymaktadır. Örgütsel adaletin düşük algılandığı örgütlerde çalışanlar arasında başta moral bozukluğu olmak üzere isteksizlik ve örgüt kültürüne uymayan bozucu davranışların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Neticede bu durum sektörde rekabet eden örgütün rakiplerinin gerisinde kalmasına sebep olacaktır (Kılıç, 2014: 9). Çalışanlara yönelik uygulamaların örgüt içindeki dağılımı, ilerleyen dönemlerde çalışanlara sunulan uygulamalar ve karşılaşılan durumlar açısından bireylere fikir vermektedir (Kinter ve Seymen, 2020).

Örgütsel adalet, örgütlerde adaletin rolünü tanımlayan bir terimdir. Çalışanların örgüt içindeki adalet kavramına dair inançları neticesinde sergiledikleri davranışlar ve iş performansı etkilenmektedir. Örgütsel adalet de çalışanların adalet algılarını oluşturan nedenlere, bu algının diğer örgütsel çıktılara etkisine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987; Polat, 2007). Moorman (1991), bu kavramı çalışma alanları ve örgütsel olan adalet organizasyonları ile direkt olarak bağlantılı olan ve adaleti tanımlayan bir kavram olarak tanımlamıştır. Beugre (2002) ise örgütsel adalet için organizasyon kapsamında gerçekleşen tüm maddi ve sosyal değişimlerin yanı sıra kişilerin örgüt içinde çalışma arkadaşları ve yönetim ile olan bağlantısını kapsadığını belirtmiştir. Farklı bir söylem ile bu kavram, kişilerin örgüt içindeki mevcut adalet algılarını belirtmenin yanı sıra algının örgüt içerisinde ne tür sonuçlara yol açacağını belirten bir kavram olarak da ortaya konmuştur (Şahin ve Kavas, 2016). Çalışanların algı ve tutumları doğrultusunda örgüte karşı tepki, bağlılık durumları değişmektedir. Çalışanlar örgüt içinde adalet konusunda zayıf bir algıya sahip oldukları takdirde işten ayrılabilirler (Yoldaş, 2018). Fakat bu durum kamu kurum ve kuruluşlarında farklılaşabilmektedir. Çalışanların örgüt içindeki görev dağılımları, çalışma saatleri, mesai ücretleri, performans dayalı ödül ve yetki dağılımları örgütsel adalet algılarının oluşmasında etkili faktörlerdir. Bahsi geçen faktörler aynı zamanda örgütsel adaletin örgüt yönetiminde ne kadar etkili olduğunu, karar alırken ve alınan kararlar uygulamaya konulurken çalışanların nasıl algıladıklarını ifade etmektedir (İçerli, 2010). Örgütün belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için çalışanların örgüt içinde verimli bir şekilde çalışması, bu verimin oluşması içinde adil bir çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014). Nitekim adaletin örgütü derinden etkilediği bilinen bir gerçektir ki bu gerçek çalışanların örgüte karşı tavır ve davranışlarını etkilemektedir (Yoldaş, 2018).

Adalet teriminin örgüt kapsamında anlamını belirten örgütsel adalet, örgütün mevcut davranışlarını anlamlandırmada kilit rol alırken yıllar içinde ciddi bir gelişim kat ederek örgüt yaşamının tüm tarafları ile ilgisi bulunan bir konuma gelmiştir (Al-Zu'bi, 2010; Elma, 2013). Bu kavram temel anlamı ile örgüt içerisinde yer alan kişinin algılamış olduğu adaleti belirtmenin yanı sıra organizasyonun mevcut verimliliğinin artması ve etkililiği açısından da oldukça önemli bir konumdadır. Kendisine adaletli tavırların gösterildiği düşüncesine sahip olan çalışanın örgütsel amaçlara ulaşmak için daha çok pozitif tavırlar göstermesi beklenmektedir (Özdere, 2018). Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse astlar yöneticinin adaletli olduğunu hissettikleri ve fark ettiklerinde buna karşılık olumlu bir adalet ve eşitlik algısına girecekleri için örgüt adına yararlı eylemler gerçekleştireceklerdir (Erkutlu, 2011).

Örgütsel olarak adalet kavramının kişinin işe yönelik sadakati ve işten kazandığı doyum sonucunda göstermiş olduğu verim gibi alanlarda etki sahibi olduğu gün yüzüne çıkmaktadır. Yer aldığı organizasyonun iç yapısında adaletsizlik olduğuna kanaat getiren bir üyenin sahip olduğu bağlılık, motivasyon ve iş tatmini zedelenmektedir (Şahin ve Kavas, 2016). Tüm örgütler, temelde adalet algısına sahip olsa dahi bu terimin gündem olması genelde yalnızca adaletsiz bir durumun varlığında ortaya çıkmaktadır (Titrek, 2009).

Bireyler örgüt içerisinde sağlanan kazanımların eşit bir şekilde dağıtılmasını beklese de örgütsel adalet anlayışı yalnızca çıktılar değil çıktılarının yanı sıra prosedürler, bunların uygulanma şekilleri ve kişiler arasında mevcut olan etkileşimi de içerisinde bulundurmaktadır (Uğurlu ve Üstüner, 2011). Örgütsel adalet terimi ile alakalı çalışmalar yürüten araştırmacılar adaletin boyutlara ayrıştırılması konusunda müşterek bir algı oluşturarak alt boyutları, prosedür adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti olarak toplamda üç farklı kısma ayırmışlardır (Uğurlu ve Üstüner, 2011). Bahsi geçen boyutlardan birisi olan dağıtım adaleti, kişilerin netice olarak kazanacağı görev, ücret, terfi, ceza şeklindeki kazanımları içerirken prosedürel olan adalet kavramı örgütte kararların verilmesi aşamasında yer alan durumları, farklı bir söylem ile kararlardan daha çok kararlara hangi yöntemler ile gidildiği konusu ile ilgilenmektedir. Örgütlerin insani ve sosyal taraflarına odaklanmakta olan etkileşim adaleti, bireyler arasındaki bağlantıları tanımlamakta ve verilen kararların uygulanma aşamasında kişilere yönelik uygulanan muamelelere dikkat vermektedir (Önder ve Ateş, 2017).

Örgütsel adalet kavramına dair yapılan çalışmalarda araştırmacılar, örgütsel adalet ve iş verimi arasında bulunan ilişkiyi temel olarak almışlardır. Cohen ve diğerleri (2001) yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ve performans arasında yer alan ilişkiye yönelik bir inceleme gerçekleştirmişlerdir. Çalışma içerisinde kişilerin gösterdiği iş veriminin prosedür adaletiyle çok daha bağlantılı olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak Allen ve Meyer (1996) örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasında ciddi bir ilişki bağının bulunduğunu belirtmiştir (Wang vd., 2010). Örgüt ile alakalı farklı bir etken olan “Örgütsel Vatandaşlık” ve “Örgütsel adalet” arasındaki bağlantıya yönelik 1990 ve 2000 senelerinde yapılan farklı çalışmalar sonucunda yukarıda bahsi geçen iki temel etken arasında pozitif etkili bir bağlantının olduğu belirlenmiştir (Erkutlu, 2011).

2.1.1. Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet başlıkları şeklinde incelenecektir.

2.1.1.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet üstüne yapılan çalışmalar incelendiği zaman örgütsel adalet teriminin ilk olarak 1961 senesinde Homans tarafından “Dağıtımsal Adalet” kavramı ile kullanıldığı görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Kişilerin temelde yaptıkları ile bağlantılı olarak beklentilerinin oluşması, adalet duygusunun meydana geldiğini göstermektedir. Adams (1965) tarafından üretilen “Eşitlik Teorisi” temelde Homans’dan (1961) faydalanılarak geliştirilmiştir. Ayrıca bu teori uzun dönemler örgüt içerisinde adalet ile ilgili konuların araştırılmasında kullanılan en faydalı yaklaşım konumunda yer almıştır (Önderoğlu, 2010).

Çalışanlar, örgüt içerisinde bulunan ödül paylaşımını ve daha önceki dönemlerde almış oldukları ödülleri karşılaştırma ve analiz etme davranışında bulunmaktadır (Önderoğlu, 2010). Örgüt içerisinde çalışanlar, aldıkları her çeşit ödül ve görev için adaletin varlığını sorgulama eğilimindedirler ayrıca kişiler şahsi girdi ve çıktı düzeylerini başkaları ile karşılaştırarak mevcut dağıtım adaletini de sorgulamaktadırlar (Tan, 2006). Ödül dağıtımında bulunan adalet, iş görenlerde güdülenme ve iyi tavır oluşturur buna ek olarak iş görenlerin örgütte adalet duygusunun farkına varmaları dağıtımsal olan adaletin çok daha doğru anlaşılmasına sebep olur (Özdevecioğlu, 2003). Bu kapsamda dağıtımsal olan adalet, örgütsel neticeleri değil kişisel neticeleri etkiler (Taşdan vd., 2006).

Kişiler, örgütten kazandıkları hak ve kazanımların adaletli bir biçimde dağıtılmasını istemektedirler (Kılıçaslan, 2010). Çalışanlar adına motivasyon oluşturabilecek olan ödüllendirmeler dağıtılırken çok dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunun nedeni dağıtım sırasında

gerçekleşebilecek olumsuz herhangi bir durumun çalışanlarda motivasyon azalmasına neden olabilecek olması ve böylelikle örgüt amaçlarına ulaşmada problem oluşturabilecek olmasıdır. (Gökbayrak, 2020).

Cornelis ve diğerleri (2011), dağıtımsal adalet terimini örgüt içerisindeki kaynakların doğru yerlerde harcanmasının ceza ve ödül konuları ile bağlantılı olduğunu belirtmiştir (Akt., Kalman ve Gedikoğlu, 2014). Dağıtımsal olan adalet kavramı, örgüt içerisinde verilecek kararların neticeleriyle ilgilenmektedir. Bu kapsamda çalışanların elde ettikleri kazanımlar belirleyici etken olmaktadır. Örgütsel olan adaletin bu kapsamı, iş görenlerin performansları karşılığında elde edeceklerinin temelinde birbirlerini eksik olmadan karşılamasıyla alakalıdır (Doğan ve Oğuzhan, 2022).

2.1.1.2. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet kavramı, örgütsel olan uygulamalar, örgüt mensuplarının davranışları ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişki ile ilgili bir araştırma konusudur (Durmuş, 2019). Etkileşimsel adalet kavramı; örgüt içindeki çalışan tüm personellere değer veren, duygusal ilişkiler oluşturan ve çalışanlar ile etkili iletişim aşamalarında kibar tavırlar sergilenen davranışlardır (Tutar, 2016). Etkileşimsel adalet, iletişim ya da sosyal kurallara dayanmakta olan adaleti simgeler dolayısıyla bu temelde başka insanların birbirlerine davranışlarını görmeyi ifade etmektedir (Permata ve Soeling, 2022).

Örgütsel adalet, mevcut örgüt işlemlerinin yürürlüğe sokulması esnasında adaletle dikkat çeker ve adaletin sosyal tarafını yansıtır (Hoang vd., 2022). İşverenlerin personeller ile iletişimi neticesinde oluşan etkileşimsel adalet kavramı; bütün çalışanlara gerekli bilgilerin zamanında verilmesi, dürüst ve şeffaf bir yaklaşımın özümsemesi, çalışanlara kendilerini değerli hissetmelerini sağlanması, saygılı davranılması, bazı süreç sonlarında verilen kararların eşit ve net bir biçimde personellere açıklanması şeklinde ifade edilebilmektedir (Gökbayrak, 2020). Yöneticilerin personelleri örgüt içerisinde yaşanan konular hakkında bilgi vermesi, personellerinde yöneticilere karşı şeffaf ve dürüst olmasını sağlamaktadır (Aktuğ, 2016). Yöneticiler; örgütün amaçlarına ulaşarak başarıyı elde etmelerini sağlamak için personelleri doğru bir şekilde motive edebilmeli, çalışanların tavır ve davranışlarını örgütün faydasına olacak şekilde yönlendirebilmeli, karar verme aşamalarında çalışanların düşünce ve duygularına önem verecek bu tarz temel rolleri gerçekleştirebilmelidir (İyigün, 2012).

Canbaz (2021: 610) etkileşimsel adalet kavramı için “çalışanlar içerisinde etkili bir iletişim oluşmasına bağlıdır, yerine getirilmesi gereken temel kurallar örgüt tarafından belirtilirken etkileşimsel adaleti kıdemli çalışanlar belirlemektedir” ifadelerini kullanmıştır. Buna ek olarak etkileşimsel olan adalet, mevcut eğitim kurumlarında yer alan resmi süreçlerden birisi şeklinde kabul edilirken uygulama aşamasında ise karar alma yetkisi bulunan ve kuralları yerine getiren bireylerin sergiledikleri adalet ve eşitlik olarak da ifade edilmektedir (Canbaz, 2021). Bu kapsamda Yürür (2008), uygulama aşamasındaki etkileşimin mevcut kalitesini etkileşimsel adalet olarak belirtmektedir.

Etkileşimsel adaleti literatür içerisinde tanımlayan Bies ve Moah (1986), bu kavram için bireylerarası etkileşimin eşitliğine ve adaletine bağlı olarak dört temel kural belirlemiştir. Bu kurallar şu şekildedir:

- Dürüst (Doğru) Sözlülük: İletişim aşamasında, karar verme aşaması uygulanırken bireyler mutlaka açık sözlü ve dürüst olmalı, her türlü aldatmacadan kaçınılmalıdır.
- Açıklama: Yetkili bir birey karar verirken ortaya çıkacak neticeler ve süreçler adına gerekli olan bilgileri açıklayabilmelidir.
- Saygı: Yetkin bireyler, farklı kişilere saygılı ve samimi bir tavır sergilemeli ve bu kişilere karşı mutlaka kibar davranmalıdır.

- Uygunluk: Yetkili bireyler önyargılı olan davranış ve tavırlardan kaçınmalı, mutlaka uygun sorular sormalıdır (Akt. Çolak ve Erdost, 2004).

Haksız tutumlar ve gerçekleştirilmeyen sözler sebebiyle ortaya çıkan adaletsizlik, örgüt içerisinde stresin temel sebebi olmakla birlikte etkileşimlerdeki adaletsizlik, psikolojik etkiler sebebiyle tepkiye neden olabilmektedir (Hussain ve Shahzad, 2022). Ambrose ve Schminke (2003) örgüt içerisindeki bireyler arası mevcut etkilerin önemini adaletin bireyler arası taraflarının uygunluğu ve dolaylı olarak etkileşim adaletinin kişilere göreceli olarak önemini yükselterek kişilerin mekanik olan örgütler yerine organik örgütlerde etkileşimsel olan adalet endişelerine çok daha dikkat etmeleri gerektiğini belirtmiştir.

2.1.1.3. İşlemsel/Süreçsel/Prosedürel Adalet

Örgütlerde adil bir dağıtımın benimsenmiş olmasına rağmen durumsal koşulların etkisiyle adalet konusunda kimi zaman çeşitli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların adalet algıları üzerinde sadece elde edilen kazanımlar veya dağıtımın sonuçları etkili olmamaktadır. Kaynakların dağıtımdan ziyade, nasıl gerçekleştirildiğini konu alan işlemsel adalet, çalışanlar üzerinde etkiler bırakabildiği için örgütler açısından önemli sonuçlar bırakmaktadır (İyigün, 2012).

İşlemsel adalet, örgütsel adalet kapsamında kaynakların dağıtımında adaletin yetersiz kaldığı noktaları açıklamaktadır (İyigün, 2012). Örgütsel adalet kavramının parçalarından birisi olan işlemsel adalet; örgütte bulunan çalışanların ödüller ile alakalı resmi olan örgütsel işlemlerinin belirli bir düzeye kadar eşit olduğu ile ilgili algıyı belirtmektedir. Buna ek olarak örgüt mensupları arasında bulunan güdülenmeler de içerisine dâhil olarak etkileşim ile bağlantılıdır. İşlemsel adalet kavramı, kaynakları sağlamak adına kullanılan karar verme aşamasını ve görüşlerin bir araya toplanmasını ifade etmekte olan bir kavramdır (Permata ve Soeling, 2022). Bu kapsamda örgütlerdeki adaletle dayalı olan karar verme aşamalarının tanımlanmasını sağlamak açısından son derece önemlidir. Elde edilen kazanımları belirleme ve karar alma aşamalarında uygulanan prosedürler, süreç ve yöntemlere ilişkin örgüt içinde algılanan adaleti ifade eden işlemsel adalet; prosedürel süreçlerdeki ilişkilerin adil, tarafsız, uzlaştırmacı, samimi ve nezaket gibi duygu ve tutumlara bağlı kalmaktadır (İyigün, 2012). Genel olarak gerçekleştirilen işlemlerin bütün yönleri karşı tutumlarında da tutarlı davranılmalı, önyargı olmamalı, doğru ve kesin bilgiler ile kararlar verilmeli, bütün taraflardan gelen girdilere dikkat edilmeli, herhangi bir hata meydana gelirse düzeltilmeli ve geçerli olan etik kurallara mutlaka bağlı kalınmalıdır (Permata ve Soeling, 2022).

İşlemsel adalet, temelde örgütsel adaletin çerçevesi altında mevcut dağıtım adaletinin yeterli olmadığı hususlarda yol gösterici olarak açıklamaları düzenlemektedir. İşlemsel adalet, bir örgüt içindeki bütün çalışanlara eşit tutumların gösterilmesi, çalışanların verilen kararlara katılım sağlamasının gerçekleştirilmesi ve yapılan bilgilendirmenin açık olması, buna ek olarak yapılan uygulamaların örgütteki kültür ile uyumlu olması ve kişisel önyargılardan ve bu tarz tutumlardan uzak durulmasıdır (Yavuz, 2010). Yöneticilerin çalışanlara karşı örgüt içerisinde yaşanan konular hakkında bilgilendirme yapması, yöneticilere karşı çalışanlarında şeffaf olmasını sağlamaktadır (Aktuğ, 2016). Çalışanlar örgüt içerisinde yöneticilerin adaletli olduklarını düşündüklerinde genellikle kişisel istekler kapsamında değerlendirilmeyen kurallara daha kolay uyum sağlamaktadır.

İşlemsel adalet, karar alma aşamalarındaki uygulanan kısımların yöntem adaletidir. Çeşitli söylemler kapsamında işlemsel adalet; örgütsel olan gelirlerin dağıtımıyla ilgilenen bireylerin, çalışanların dağıtım uygulamasında eşit oldukları ya da olmadıkları ile ilgili algıların yanında ödül ve teşviklerin belirlenmesi aşamasında da adalet duygusunu ifade etmektedir (Yavuz, 2010). Karar verme aşaması incelendiği zaman toplanacak bilgiler doğru bir biçimde elde edilmeli ve mutlaka doğrulukları incelenmelidir. Buna ek olarak meydana gelebilecek olan yanlışlıkları düzeltecek olan mekanizmaların da oluşturulması gerekmektedir. Karar verme aşamasında çalışanların görüşlerinin değerlendirilmesi çalışanların sürece yönelik güvenlerinde artışa neden olmakta ve görüşlerinin

yansıtılması ise temsil niteliğini barındırmaktadır. Buna ek olarak görüşleri değerlendirilen personeller, yapılan dağıtımın adaletli olduğunun farkına vardıklarında ücret ve terfi konularında istediklerini elde edemeseler bile bu kararların doğru olduğuna inanırlar (Gökbayrak, 2020). Çalışanların süreç içerisinde söz ve kontrol haklarının bulunması prosedürlerin adaletli olarak ilerlediği düşüncesini benimsemelerini sağlamaktadır. Buna ek olarak çalışanların süreçleri değerlendirmeleri ise karar esnasında kontrolü düşürmektedir (Aktuğ, 2016).

2.1.2. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet

Eğitim örgütlerinde örgütsel adalet, dağıtım, işleyiş ve etkileşime yönelik öğretmenlerin ve okuldaki diğer personelin adalet algısı olarak tanımlanabilir. Adaletin bu üç parçanın birleşmesiyle oluştuğu düşünülürse parçalardan birinin veya birkaçının olmaması ya da eksik olması eğitim çalışanlarının adalet algılarını etkileyecektir. Örgütsel adaleti eğitim örgütlerinde, örgütsel adaletin üç boyutu çerçevesinde tanımlanacak olursa; Okuldaki kaynakların dağıtımı, dağıtımın yapılış ve iletiliş şekli, okul müdürünün çalışanlara yönelik tutum, davranış, iletişim ve etkileşimleri sonucu oluşan adalet algısıdır (Gül Öztürk ve Koşar, 2021: 1955).

Okullarda örgütsel adaletin var olması, bütün örgütlerde olduğu gibi çoğu zaman sosyal bir hastalık olarak görülen örgüt içi çatışmaların yaşanmasını engelleyen ve öğretmenlerin mesleğine motive olmalarını sağlayan bir unsur olarak görülmektedir (Saçlı ve Demir, 2021: 2). Tüm çalışanların olduğu gibi öğretmenlerin de bireysel farklılıkları vardır. Bu bireysel farklılıklar onların olayları farklı şekilde algılamalarına neden olmakta, bu algısal farklılıklarından kaynaklı anlaşmazlıklar öğretmenlerin motivasyonlarını etkilemektedir (Şahin ve Kavas, 2016: 126).

Eğitim kurumlarında örgütsel adaletin mevcut olması tüm örgütlerde olduğu gibi çoğu dönem sosyal bir rahatsızlık olarak görülen örgüt içerisindeki çatışmaların oluşmasını önleyen ve eğitimcileri mesleklerine motive olmasını sağlayan bir etken olabilmektedir. Bütün çalışanlarda olduğu gibi eğitimcilerin de kişisel farklılıkları bulunmaktadır. Bahsi geçen bu farklılıklar, olayların çeşitli algılamalara sebep olurken aynı zamanda algısal çeşitliliklerden dolayı oluşan anlaşmazlıkların sonucunda eğitimcilerin motivasyonlarında da negatif bir etki bırakmaktadır (Poyraz vd., 2009).

Eğitimcilerin mesleklerini benimseyerek ve severek icra etmelerinde ve mesleklerini yaşamlarının bir parçası şeklinde görmelerinde örgütsel adalet oldukça önemli bir konuma sahiptir. Okul içerisinde yönetsel uygulama ve kararların adaletli bir biçimde verilmesi, uygulamaya dökülmesi, yöneticilerin bütün personele eşit şekilde davranması, örgütsel olarak elde edilen çıktılarının dağıtılmasında adalet ve eşitlik ilkesinin benimsenmesi temelde çalışanların motivasyonlarına pozitif olarak yansıyacaktır. Okul müdürleri, eğitimcilerin yaptıkları işi severek ve ilgi duyarak yapmaları konusunda yardımcı olmak adına okulu eşit ve adil bir şekilde yönetmeli, öğretmenlerin sahip olduğu adalet duygusunu artıracak çalışmalar yapmalıdırlar (Turhan vd., 2019).

Eğitim kurumlarında denetim, yönetsel süreç ve eğitim öğretim faaliyetleri sırasında kurallara uyum gösterilmemesi, okulda bulunan müdürlere karşı çalışanların olumsuz tutum sergilemelerine temel hazırlamaktadır. Okul ortamlarında yönetsel açıdan yapılan araştırmalardan ve etkili olan bir öğretim aşamasında gerçekleştirilen faaliyetlerden yeterli düzeyde verim alınamamasının nedenlerinden biri de okul yönetiminin çalışan eğitimcilere adaletsiz davranmasıdır. Adaletli olmayan davranış ve tutumlar okul içerisinde yıldırıcı olan tavırların artmasına ve güven ortamının giderek azalmasına neden olmaktadır (Demirağ, 2017).

Okul örgütlerinin önemli birer parçası olan okul yöneticileri, adalet dağıtıcı konumunda yer almaktadır. Okul yöneticileri; kaynak paylaşımlarında, ceza uygulamalarında, öğretmenler ile karşılıklı olan ilişkilerde, davranışları ve uygulamaları ile okulda mevcut olan adalet ile ilgili çalışanların algıları üzerinde etki sahibi olabilmektedir (Demirağ, 2017). Okul yöneticileri; basitçe

söylemek gerekirse eğitimciler tarafından ders programları, ders paylaşımları ve ödüllerin dağıtılmasının adaletli bir şekilde yapılmasından sosyal ilişkilerin, izinlerin, kuralların ve farklı sosyal imkânların tüm çalışanlara adaletli bir şekilde uygulanmasından okuldaki yetkili, temsilci kişi olarak kabul edilmesinden sorumludur (Uzun, 2018). Bu nedenle okul yöneticilerinin çalışma ortamındaki davranışları ve tutumları öğretmenlerin örgütsel adalet anlayışının üzerinde etkili olan önemli bir etken olduğu savunulabilir.

Okul yöneticileri; nazik olmak, saygılı davranmak, dürüst ve tutarlı olmak, etik ilkelerin dışına çıkmamak, adil ve dengeli davranmak ve eşitlik ile adalet sahibi olma konusunda özen göstermelidir (Şahin ve Kavas, 2016). Adaletli olan uygulamalar ile adil ortamların bulunmadığı eğitim kurumlarında görev alan öğretmenlerin ve örgüt personellerinin okula yönelik güven duygusu beslemesi mümkün değildir (Kıranlı Güngör ve Potuk, 2018). Çalışanların adaletli bir çalışma ortamının varlığını hissetmediği durumlarda, verimlerinin düştüğünü, iş gücünün azaldığını ve ayrıca motivasyon ve performans seviyelerinde de oldukça büyük bir düşüş yaşandığını belirtmektedir (Topaloğlu, 2010).

Eğitim açısından dağıtımsal adalet, öğretmenlerin nöbet görevleri, haftalık ders yükleri, öğretmenlerin okul içi ve okul dışı görev paylaşımları, dağıtımsal adalet içerisinde ele alınmaktadır (Bal Akkoç ve Düşükcan, 2021: 107). Okullarda dağıtım adaleti uygulamalarında öğretmenlerin görev paylaşımları ile ders ve ek ders konularında ders yüklerinin dağıtımının adil yapılmadığını algılayan öğretmenler okullarındaki adaleti olumsuz yorumlayacaklardır (Akdeniz, 2018: 31; Şahin ve Kavas, 2016: 127)

Okullardaki sosyal projeler ile çeşitli programlar düzenlenirken yapılan görev paylaşımları ve nöbetlerin dağıtımını gibi durumlarda, öğretmenler arasında adil bir dağılım yapıldığında okulda pozitif bir hava oluşacak, bu da öğretmenlerdeki dağıtım adaleti algısını yükselmesine sebep olacaktır. Bunun yanında; çalışma programlarındaki ve iş yükümlülükleri arasındaki farklılıklar öğretmenlerde adaletsizlik algısına neden olacak ve bu da öğretmenlerin işlerine olan inançlarını azaltacaktır (Akdeniz, 2018: 31).

Okullarda bulunan sınırlı kaynakları, okul müdürleri öğretmenler arasında dengeli bir şekilde dağıtımını yapmalıdır. Öncelikle öğretmenlerin ihtiyaçları ön planda tutulmalı, ayırım yapmadan dağıtım sağlanmalıdır. Adil olmayan durumlarda öğretmenin müdüre olan güveni kaybolur ve öğretmen okulun başarısı için ekstra çabadan kaçınabilir. Eğitim öğretimin en önemli unsuru öğretmen olduğu göz önüne alındığında okul müdürleri öğretmenin mutluluğu için çaba sarf etmelidir. Bunun için de görev ve kaynak dağıtımlarının adil olarak yapılması gerekmektedir (Dahmaz, 2019: 30).

Eğitim açısından işlemsel adalet, öğretmenlerle ilgili alınacak kararlara, öğretmenlerin aktif bir şekilde katılımının sağlanmasıdır (Bal Akkoç ve Düşükcan, 2021: 107). Okuldaki karar süreçlerine öğretmenlerin dâhil edilmesi adalet algısının şekillenmesinde önemli bir etkidir. Özellikle öğretmenlerin kendilerine yönelik alınacak kararlara katılmaları bu süreçte söz sahibi olmaları, öğretmenler için sürecin adil olarak algılanmasında önem arz etmektedir (Hoy ve Tarter, 2004: 252).

Okullarda belirli gün ve haftaların belirlenmesinde, nöbet görevlerinin dağıtımında, ders programlarının hazırlanmasında, okula yönelik alınacak kararlarda okul müdürleri, öğretmenleri aktif olarak karar sürecine katıp, fikirlerini önemseyip ve söylediklerini uygularsa öğretmenler bu durumdan memnun olacak ve adalet algıları yükselecektir. Okullarda kararların okul müdürleri tarafından tek başına alınması, görev paylaşımı yapılırken öğretmenlere danışılmaması, öğretmenlerde adalet algısını düşürecek yöneticiye yönelik olumsuz tavır takınmalarına neden olacaktır (Dahmaz, 2019: 30).

Eğitim açısından etkileşimsel adalet ise, eğitim örgütlerinde yöneticilerin öğretmenlere karşı tutum ve davranışlarında saygılı ve kibar olmaları, iletişimde ise kolay anlaşılabilir, net bir dil kullanmaları öğretmenlerde olumlu bir etki yaratacaktır (Bal Akkoç ve Düşükcan, 2021: 107).

Öğretmenlerin işe karşı tutumlarını şekillendirecek etmenlerden birisi de okul müdürleri ile etkileşimleri esnasında oluşacak adalet algıdır. Okul ortamında saygılı, tutarlı, dürüst, eşitliğe dayalı, etik davranışlar adalet algısını olumlu etkilemektedir. Bu güçlü adalet duygusu bireysel ve örgütsel pek çok çıktıyı büyük ölçüde etkilemektedir (Akdeniz, 2018: 31). Okul müdürleri genel olarak kendilerini öğretmenlere karşı adaletli yaklaşım, öğretmenlerle iletişim şekillerine göre değerlendirmektedir (Şahin, 2014: 56). Bu sebeple, okul müdürleri öğretmenlerle etkileşimlerinde onlara saygı çerçevesinde davranmalı, alınan kararları öğretmenlere söylerken yanıltıcı anlatımdan uzak açık, anlaşılır bir dil kullanmalıdır. Bu durum, öğretmenlerin okulda kendilerini önemli hissetmelerini sağlarken okulun amaçları için istekli çalışmalarını da sağlayacaktır (Dahmaz, 2019: 31).

Örgüt çalışanlarınca adaletli bir ortamın sağlanmadığı algısı durumunda ortaya çıkabilecek bir başka örgütsel durum da sessizlik olarak görülmektedir.

2.2. Örgütsel Sessizlik

Bu başlık altında sessizlik ve örgütsel sessizlik konularının açıklanması yer almaktadır.

2.2.1. Sessizlik

Sessizlik konuşmanın olmaması, söylenmesi gerekenlerin söylendiğinde ortaya çıkabilecek durumlardan kaçınmak için bilinçli olarak susulmasıdır. Sessizliğin temelini korku oluşturmaktadır. Kişilerin kendisini ve grubunu korumak ve korunmak için yaptığı bilinçli bir geri çekilme halidir. Türk Dil Kurumu (2005) sözlüğünde sessizliğin tanımı “sessiz olma durumu, ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” olarak geçer. Sessizlik psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik belirtisi gibi, sosyolojide toplumsal suskunluk gibi genelde olumsuz bir durum olarak nitelendirilir. Felsefe ve etik yazınında sessizliğin uygun ve önemli olduğu şartlara vurgu vardır. Bu yaklaşımlarda sessizlik, ses çıkartmanın yokluğu olarak düşünülmez. Sır saklama (secrets) yani ilgili bilgiyi bilinçli bir kararla tutmayla ilgilenir (Çakıcı, 2007). Etik yaklaşımda günlük yaşam içerisinde neyin açıklanacağı, neyin gizleneceği kararında, “kişisel yargı ve ahlaki standartların kullanımı önemlidir” vurgusu işlenmektedir (Çakıcı, 2007). Sessizlik fikirlerin ve endişelerin korku, düşük özsaygı gibi etkenlerden kaynaklı olarak saklanmasıdır. Sessizlik haksızlık karşısında aktif olmayan onaylamayı da ifade eder.

2.2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütler belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşmaktadır. Örgütler varlıklarını sürdürmek, hedeflerine ulaşmak için değişim ve yeniliklere açık olmalıdır. İş görenlerin örgütlerdeki değişim ve ilerleme için fikirlerini, görüşlerini, endişelerini paylaşmaları gerekmektedir. Örgütlerdeki iş görenler konuşsa bile fark olmayacağı, bu bilgi paylaşımından dolayı cezalandırılacağı veya zarar göreceğine inandığında fikirlerini esirgemektedir. Yapılan pek çok araştırmada bunu desteklemektedir. İş görenler örgüte katkı sağlayacak, eksikliği giderecek, problemleri çözebilecekleri noktada yeteneklerini kullanmamakta ve sessiz kalmaktadır. Bu sessiz kalma davranışları örgütte yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir (Nartgün ve Kartal, 2013). İş görenlerin sessiz kalma davranışı eskiden uyum sağlama veya itaat olarak algılansa da günümüzde bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu kabul edilmektedir. İnsan bilimciler sessizliği eylemsizlik olarak tanımlamaktadır (Gürdoğan ve Atak,

2016). Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirilmesinin önünü tıkayan, kolektif bir fenomen olarak görmektedir. Çoğulcu bir örgütü ise, iş görenler arasındaki değerlerin ve görüşlerin farklılaştığı ve çok yönlü bakış açılarının ve fikirlerin ifade edilmesine izin verildiği örgüt olarak tanımlamaktadır (Çakıcı, 2007). Örgütlerin devamlılığı için kendilerini yeni koşullara uyarlayabilmesi önemlidir. Bunun için örgütlerde temel unsur olan iş görenlerin etkin olmasına, performanslarını en iyi şekilde kullanmalarına, iletişim ve etkileşimleriyle farklılıklarını sentezlemelerine izin verilecek ortamlar yaratılmalıdır.

Örgütsel sessizlik, bir örgütte yer alan kişilerin örgütsel faaliyetlerin iyileştirilmesine, problemlerin ortaya çıkarılmasına, yeni süreç-ürün-hizmetlerin oluşturulmasına olanak sağlayacak olan düşünce, fikir ve önerilerini dile getirmemesi şeklinde ortaya çıkan bir örgütsel davranış şeklidir (Alparlan, 2010). Sessizlik isteyerek veya istemeyerek yapılabilmektedir. Bunun sonucu olarak örgüt için çok önemli olabilecek düşüncelerin, işleyen beyinlerin gizlenmesine yol açmaktadır.

Sessizliğin karmaşık, belirsiz yapıları olduğu kanısı vardır. Bahsi geçen bu ikilemli, meçhul yapıyı sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olarak Pinder ve Harlos (2001) şu şekilde sıralamıştır:

1. Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır.
2. Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir.
3. Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir.
4. Sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır.
5. Sessizlik hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

İş gören sessizliği veya örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle son üç fonksiyon üzerinde durulmakta ve sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir (Çakıcı, 2007).

Örgütsel sessizlik; iş görenlerin örgütsel problemler ve örgütsel iyileştirmeler hakkındaki fikir ve düşüncelerini kendilerinde tutmaları ile bu durumun kolektif olarak gerçekleşmesi olgusunun temeli olarak ifade edilebilir (Nartgün ve Demirer, 2012). İş gören sessizliğini “değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi” olarak tanımlamaktadırlar (Çakıcı, 2008). Örgütlerin gelişimi ve devamlılığı için örgütün temel yapılarını oluşturan bireylerin performansları çok önemlidir. Bireylerin davranışları, örgüt gelişimine katkıda bulunmak ya da gelişimin önünde engel olmak gibi pozitif ya da negatif yönde etkiler yaratabilmektedir. Bu nedenle, örgütlerde çalışan bireylerin davranışları örgütlerin faaliyetleri açısından büyük önem taşımaktadır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015). İş görenlerin, örgüt performansını etkilediği, değişim, yaratıcılık ve ilerlemenin kaynağı olduğu kabul edilmektedir (Çakıcı, 2008). Okul ortamında yaşanacak sessizlik, okullarda yaşanan sorunların dile getirilmemesi, okulun gelişmemesi ve yeniliklere karşı açık olmasının önünde engel oluşturacaktır. Yaşanan sorunları rahatlıkla dile getiremeyen öğretmen ve yöneticilerin performansları düşecek ve bunun neticesinde de okulların amaçlarına beklenen düzeyde ulaşması sektöre uğrayabilecektir (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Öğretmenlerin sessiz kalmamaları, toplumun gelişmesi, geleceğimiz olan yeni nesillerin daha özgüvenli ve bilinçli olmaları açısından önemlidir. Öğretmenlerin okula, yöneticilerine ilişkin görüşlerini açıklamada ceza alma korkusu taşımaları, farklı fikirler sunduklarında suçlanma korkusu taşımaları ve yaptırımın olacağı düşüncesi, diğer meslektaşları ya da yöneticileri tarafından fikirleri sebebi ile yalnız bırakılacakları düşüncesi örgütün ikliminden ve kültüründen kaynaklanan, yöneticilerin özelliklerinden dolayı sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir (Arılı, 2013). Okul müdürlerinin liderlik şekli okulların iklimlerini belirlemektedir. Korku ve baskıların hâkim olduğu okullarda özgür irade ve ifadeler, yenilikler ve

gelişmeler söz konusu olamaz. Sinmiş ve kabuğuna çekilmiş çalışanlar olacağı için eğitim örgütlerinde ilerleme değil durağanlaşma ve gerilemeler yaşanacaktır.

2.2.3. Sessiz Kalma Kararının Teorik Temelleri

Literatürde, çalışanların sessizliği tercih etmelerini veya zamanla aldıkları sessizleşme kararlarını açıklayabilecek çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Premeaux ve Bedeian, fayda maliyet analizi ile kendini uyarılma teorilerini, Vroom, bekleyiş teorisini ve Noelle-Neumann ise sessizlik sarmalı teorisini geliştirmiştir. Literatürde öne çıkan bu teoriler aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.3.1. Bekleyiş ve Planlı Davranış Teorisi

Bu teori, Vroom'un Bekleyiş Teorisi ve Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi ile açıklanmaktadır. Vroom'un ortaya atmış olduğu bu teori, organizasyonların amaçlarına ulaşmalarına ve daha verimli sonuçlar almalarına yönelik olarak çalışanların ortaya koydukları gönüllü davranışların nedenlerini açıklayan bir yaklaşımdır. Bu teoriye göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur (Şehitoğlu, 2010). Vroom'un bekleyiş teorisinde; iki önemli faktör vardır, beklenti ve değer. Beklenti, çalışanın harcadığı çabanın sonucunda ulaşacağı amaca ilişkin sezgisini, değer ise çalışanın amaca verdiği önemi ifade etmektedir. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi de insan davranışlarını belirli bir nedene bağlayan bir teoridir. Birey davranışlarının sonucunu önceden düşünmekte ve ona göre hareket etmektedir (Göven, 2018). Planlı davranış teorisine göre, insan eylemlerini etkileyen üç temel faktör bulunmaktadır. Bunlar; davranışın olumlu ve olumsuz olarak değerlendirmesi (davranışa yönelik tutum); davranışı gerçekleştirmek veya geçekleştirmemeye göre algılanan sosyal baskı (öznel norm); davranış hakkındaki öz-yeterlilik (algılanan davranışsal kontrol) olarak sıralanmaktadır.

2.2.3.2. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Noelle- Neumann'ın geliştirdiği “sessizlik sarmalı (spirals of silence)” teorisine göre kişiler çoğunluğun fikrine uymazlarsa toplum onları dışına iter. Kişiler yalnızlıktan kaçınma ve arkadaşları tarafından kabul görme ihtiyacı duyarlar. Hata yapma korkusundan ziyade izolasyon korkusu, insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmalarını sağlar. Eğer birey, çoğunluğunki ile aynı fikri taşımıyorsa veya toplumsal desteğin zayıf olduğu anlaşılıyorsa, görüşlerini açıklamada isteksiz davranabilir (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014). Sessizlik sarmalı kuramı; insanlar çoğunluğu oluşturmadıklarında, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünüp, düşüncelerini ifade etmek için, isteksiz davrandıklarını açıklar. İnsanlar azınlık olduklarına inandıkları zaman, kendi görüşlerini ve düşüncelerini gizleme ihtiyacı hissederler. Sessizlik sarmalı kısaca, fikir beyan etmeden önce fikrin kamu desteği düzeyini değerlendirme olayıdır. Sarmalın devamı için zayıf kamu desteğinin anlaşılması, insanların izolasyon tehlikesini sezmesi ve izolasyondan korkması gerekir (Çakıcı, 2007).

Sessizlik Sarmalı Teorisi'nin bazı varsayımları şunlardır: Bireyler örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilir. Bireyler sürekli olarak dışlanma korkusu içerisinde. Örgütten dışlanma korkusu, kişilerin bulunduğu ortamı değerlendirmesine yol açar. Bu değerlendirme sonucunda bireyler, konuşma veya sesiz kalma arasında seçim yaparlar.

2.2.3.3. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi

Bireyler, sessizleşme veya konuşma kararı alırken, kendi menfaatleri için maliyet-fayda analizi yaparlar. Bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini

ve ne gibi zararlar görebileceğini düşünerek maliyet-fayda analizi yaparlar (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Direkt bedeller, enerji ve zaman kaybıdır.

Endirekt bedeller ise, azalan imaj, itibar kaybı görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır (Şehitoğlu, 2010). Terfi edememe ve işini kaybetme de ödenen bedeller arasındadır (Çakıcı, 2007). Bireyler konuşma ve sessiz kalma arasında karar verirken hızlı bir şekilde risk değerlendirmesi yaparak ve daha önceki deneyimlerine dayanarak karar vermek eğilimindedirler.

2.2.3.4. Kendini Uyarılama Teorisi

Kendini uyarılama teorisine göre, kişiler şartlara göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirmektedirler. Kendini uyarılama, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözlemlene, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir. Kendini uyarılama düzeyi yüksek bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarılama düzeyi düşük olan bireyler ise duygu, düşünce, fikir ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler (Tayfun ve Çatır, 2013). Kendilerini uyarılama düzeyi yüksek olanlar gibi nabza göre şerbet verememekte daha acık bir şekilde konuşmaktadır.

2.2.4. Çalışan Sessizliğinin Nedenleri

Çalışan Sessizliğinin nedenleri; geçmiş tecrübeler, yöneticilere güvenilmemesi, izolasyon korkusu, konuşmanın riskli görülmesi, ilişkileri zedeleme korkusu ve mobbing başlıkları ile sınıflandırılabilir.

Geçmiş Tecrübeler: Çalışanlar daha önce açıkladıkları fikir ve düşüncelerinden kaynaklı olumsuz bir durum yaşamışlarsa benzer durumlarla karşılaştıklarında düşüncelerini açıklamak yerine sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Çalışanlar sadece deneme ve kötü deneyimlerle değil aynı zamanda meslektaşlarıyla iletişimleri ve gözlemleri sonucunda da sessiz kalmaya yönelmektedirler.

Yöneticilere Güvenilmemesi: Çalışanların çoğu olumsuzlukları fark etmelerine rağmen yöneticileri tarafından dikkate alınmama düşüncesiyle veya yanlış anlaşılma korkusu ile bunu yöneticileriyle paylaşmamakta ve sessiz kalmaktadır. Örgüt içerisindeki olumsuzluklar zaman içerisinde ciddi sorunlar oluşturabilmekte ve beraberinde örgütsel hedeflerden sapmalar meydana getirebilmektedir.

İzolasyon Korkusu: Çalışanların örgütteki sorunlar hakkında sessiz kalmalarının temel nedenlerinin başında korkmaları ve bu korkulardan kaynaklı inançlarının olduğu görülmektedir. Bunun yanında çalışanların korkuları dışında şu nedenlerden dolayı sessiz kaldıkları görülmektedir. Bireysel özellikleri; yeterince deneyim sahibi olmamak ve görev süresinin azlığı. Örgütlerin özellikleri; hiyerarşik yapı ve örgütlerin sorunlarını ifade etmeye olanak vermemektedirler. Amirle ilişkinin zayıflığı da bir başka etkidir (Şehitoğlu, 2010). Sorunlar ve kaygılar hakkında açıkça konuşmak, amirler tarafından olumsuz algılanır ve çalışan olumsuz olarak etkilenir. Olumsuz algı ve olumsuz etiket çalışana itimat ve itibarı azaltıp örgüt içindeki sosyal bağları zayıflatıp dışlanmasına neden olabilir.

Konuşmanın Riskli Görülmesi: İnsanlar buldukları örgütler içerisinde ifade ettikleri düşünceleri için kayıp ve kazanç değerlendirmesi yaparak ifade ederler. Eğer kayıp kısmının ağır basacağını düşünürlerse ifade etmemeyi tercih ederler. Küreselleşen dünyada artan rekabet, kalitenin ön plana çıkması, beklentilerin artması gibi nedenler iş görenlerin sorumluluk alma, karar

verme, rahatlıkla konuşabilmesini gerektirmektedir. Bildik (2009) tarafından iş görenler izolasyon korkusu, terfi edememe, problem çıkararak kişi olarak görünmekten korktukları için fikir, düşünce ve önerilerini açık bir biçimde dile getirememektedir şeklinde ifade edilmiştir.

İlişkileri Zedeleme Korkusu: Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde çalışanlar genellikle ilişkilerin zedelenmesinden korktuğu için konuşmaya isteksizdir. Çalışanlar arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korkarlar. Konuşmanın bir fark yaratmayacağına ve çalışma arkadaşlarının kendi düşüncesi doğrultusunda karar vereceğine inanırlar. Bu doğrultuda ilişkileri zedelememek için sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

Mobbing: Mobbingin amacı, bir çalışan veya idarecinin veya örgüt içi bir grubun, kendilerine engel veya rakip gördükleri birini işten ayrılmaya zorlamaktır. İşverenlerin, kıdem tazminatlarından ve maddi yükümlülüklerden kurtulmak için, çalışanlarını istifaya zorlamak amacıyla bu yönteme başvurdukları da görülür (Alper, 2018).

Mobbingin, sessizlik ortamını artırdığına dair önemli çalışmalar mevcuttur. Tınaz (2006) kıskançlık, haset, rekabet, kültürel farklar ve siyasi gerekçeler gibi mobbing yöntemlerine maruz kalanların, örgüt içinde yalnızlaşacağını, kendini geri kalanlardan soyutlayacaklarını ve sessizlik davranışına yöneleceğini belirtmektedir.

2.2.5. Sessiz Kalma Biçimleri

Sessiz kalma davranışını bireyler örgüt içinde çeşitli şekillerde göstermektedir. Bazen verilen görevleri sorgusuz sualsiz hemen yaparak, bazense yaşanan problemleri görmezden gelerek herkes gibi davranmaktadırlar. Bu bağlamda çalışanların sessiz kalma biçimleri; çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme olarak sınıflandırılmaktadır.

2.2.5.1. Çalışan İtaati

Örgütsel şartları derinden kabul edişi, durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade eder. Adaletsiz şartlarda, itaat etme mevcut alternatifleri görmezden gelme ve başkasını arama arzusu eksikliği ile aynı anlamdadır. İtaat etme sessizlikten daha derin bir durumdur. Kırılması için sessizlikten daha fazla yardım ve kısırtma gerektirir (Şehitoğlu, 2010). İtaatkâr çalışanlar, durumlarının bilincinde olmaksızın az ya da çok gönülsüzce sessizdirler. İtaatkâr iş görenler değişikliğe sessizliğin karşısında olanlardan daha az arzulu ve daha az hazır ve sessizliklerinin daha az farkındadırlar (Bildik, 2009). Yaşadığı durumun farkında olmamak yaşananların doğru olduğu alternatiflerin olmadığı yanılığına götürür. Buda çalışanlarda değişime ve yeniliği direnci artıracak, var olanın devamını sağlayacaktır.

2.2.5.2. Sağır Kulak Sendromu

Örgütsel hareketsizlik olarak da tanımlanmaktadır. Çalışanlar, örgütte meydana gelen aksaklıkları duymazdan ve görmezden gelebilmekte ve bu durumda sessizliğe yönelebilmektedir. Alpaslan, (2010) sağır kulak sendromunun üç faktörden meydana geldiğini belirtmektedir. Bunlar:

- Yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikalar; hantal ve açık olmayan bildirim prosedürleri,
- Yönetimsel gerçekleştirme ve tepkiler; suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, değerli iş görenlerin sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi kronikleştiren iş görenlerin görmezlikten gelinmesi,

- c) Örgütsel özellikler; aile işletmeleri, küçük işletmelerdeki düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonları, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek ağırlıklı işletmeler.

2.2.5.3. Pasif Kalma ve Rız Olma

Sessizliğin organizasyonların içindeki bir diğer davranış biçimi de pasif kalma ve rız olma yapılarıdır. Yöneticilerden gelebilecek olumsuz geri bildirim korkuları, yanlış kararlara veya etkili kararların alınmamasına neden olmaktadır.

Pasif kalma ve rız olma halinde iş görenler; pek fazla konuşma yapmak istememekte, var olan duruma rıza göstermekte ve durumda değişiklik yapmak adına herhangi bir girişimde bulunmamaktadır. Pasif kalma ve rız olma biçiminde sessizlik; geri çekilme, ilgisiz, destekleyici ve anlamsız sessizlik olmak üzere dört tiptir. Bazı çalışanların iş birliğini teşvik etmek için kafa sallamaları ve destekleyici görünmek için gülümsemeleri bu duruma örnek olarak gösterilebilmektedir (Erok, 2018).

2.2.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Konuşmanın fark yaratmayacağı, cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi alamama gibi istenmeyen sonuçlara sebep olacağı inancı örgütün yapısında değişimi azaltır, yavaşlatır. İş görenlerin pasif kalmalarına sebep olur (Şehitoğlu, 2010). Sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde bireyler kendilerini ifade edemedikleri için performansları düşecek ve örgüt için gerekli kararların verilmesinde yardımcı olamayacaklardır. Böylece örgüt etkililiği ve verimliliğinde düşüş olacaktır.

2.2.6. Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizlik” ile ilgili olarak Pinder ve Harlos (2001), çalışan sessizliği (employee silence) kavramını geliştirerek “rıza gösterilen sessizlik (acquiescent)” ve “kendini koruma sessizliği (quiescent silence)” iki farklı kavram olarak ifade edilmiştir. Çakıcı (2008) bahsedilen üç sessizlik türünü “kabullenici (acquiescent silence)”, “korunmacı (quiescent silence)” ve “korunmacı (prosocial silence) Türkçe olarak bu şekilde ifade edilmiştir.

2.2.6.1. Kabullenici Sessizlik

İş görenlerin örgütte var olan sorun ve olaylarla ilgili hiçbir değişiklik ve düzeltmenin olmayacağını kendisinde tatminsizlik yaratan durumun devam edeceğine inanması düşüncesine dayanmaktadır. Çalışanlar herhangi bir sorun veya konu hakkında alınan kararlara rız olmakta, durumda değişiklik yapmak adına herhangi bir çaba göstermemektedirler. Konunun hiç gündeme getirilmemesini ve harekete geçilmemesi konusunda tepki verirler. Kişiler pasif olarak tepki gösterirler (Çakıcı, 2008). Çalışanın bu rız olma durumu onların çalışmalarını da istemeden yapmalarına neden olmaktadır. Çalışanın durumu görüp kabullenmesi söz konusudur.

Bu yaklaşımları ve tepkisiz kalmaları diğer sessizlik türlerine göre çalışanın daha az stres yaşamasına neden olmaktadır. Çalışan yeni bir çözüm yolu geliştirmek ve ya ramak gibi bir çabası bulunmamaktadır (Gencer, 2018). Sürekli olarak ümitsiz şekilde bekleyen çalışan durumu kabullendiğinden dolayı durumu kabullenmesine neden olmaktadır. Bu durum çalışanı daha fazla sessizliğe itmektir. Bu kuramda iş gören kendisinin rahatsızlık duyduğu konunun düzeltilmesi için gayret göstermek yerine duruma karşı tepkisiz kalma durumunu seçmiştir (Öncü, 2017). “Kabullenici sessizlik”, kültürel etkilerin görüldüğü bir algıdır. Genellikle böyle gelen böyle gider anlayışı bunu en iyi ifade eden anlayıştır. Eğitim örgütleri olan okullarda ise öğretmenler kendilerini ilgilendirmediklerini düşünüp çoğu konuda konuşmaya isteksiz davranmaktadırlar. Fikirlerini

söylemeyenler ve yaşanan olaylara razı tavır gösterenler genellikle uyumlu gibi görülebilir. Gencer (2018) ise fikirlerinin önemsiz olduğunu düşünenler ve konuştuğunda herhangi bir değişikliğe neden olmayacağını düşünen öğretmenler sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

2.2.6.2. Korunmacı Sessizlik

Sürekli olarak korkunun olduğu örgütlerde kişi kendisini korumak için davranış şekilleri gerçekleştirme olarak ifade edilmektedir. Kişi dışardan gelecek olan kasıtlı tehditlere karşı koruma eğilimindedir. Yaşanacak olumsuzluklara karşı kendisinin sorumlu tutulabileceğini düşünen kişi savunma davranışı içinde korunma duygusu ile hareket eder (Alpaslan ve Kayalar, 2012). Savunma amaçlı sessizlik; yapılan tarifte kendini koruma amaçlı fikirler ve bilgilerin saklanması olarak Morrison ve Milliken'in (2000) tarafından belirtilmektedir (Yalçınsoy, 2017). Savunma amaçlı sessizlik Algin'a (2014) göre üç farklı şekilde kendini göstermektedir.

1. Savuma için tedbirsiz olarak sessizlik (büyük korkulardan dolayı sessiz kalınması).
2. Savunmanın planlı olarak yapılması nedeniyle sessizlik (planlı bir biçimde tedbirdir).
3. Tedbir için sessizlik (Uygun zamanın beklendiği korkunun az olduğu sessizlik).

Okullara bakıldığında tedbir amaçlı sessizliğin benimsenme nedeni olarak; okul yöneticilerinden çekinmeleri ve meslektaşlarından tepki görüp dışlanma düşüncesinden dolayı sessiz kalmayı düşünmektedirler. Ancak bu durum öğretmenin kendisine kuruma ait hissetmelerini ve güvenini azaltmaktadır. Bu durum okulların amaçlarına ulaşmasını engelleyen bir durumdur. (Gencer, 2018). "Kabullenici sessizlik", "korunmacıya" göre daha kabul edilir görülmektedir. Durumun farkında olan ve yeni düşüncelerin her an ortaya çıkarılacak düşüncesi daha fazladır. Baskıcı yönetim anlayışlarında korunmacı sessizlik görülmesi oldukça fazladır (Alper, 2018). Demokratik ortamda çalışan öğretmenlerin korunmacı sessizlik davranışlarının baskıcı ortamda çalışanlara göre daha az olduğu görülmektedir (Ünlü vd., 2015).

2.2.6.3. Korunmacı Sessizlik

Örgüt yararına sessizlik; kişinin iş ile ilgili olarak iş yerinin çıkarlarını önceleyip fikirlerini gündeme getirmemeleridir. Bu sessizlik bilinçli bir sessizliktir. Örgütün gizli bilgilerinin ortaya çıkarılmaması için de yapılabilmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013). Örgütün korunması ve çalışanın korunması şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Öncelik çalışanın değil iş yerinin çıkarlarının korunmasıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışan örgütünü ve örgütün diğer çalışanlarını öncelik aldığından bu fedakârlığı yaptığı düşünülebilir (Yaçınsoy, 2017). Çalışan kendisini rahatsız eden durumlara karşı örgütünü ve diğer çalışanları düşünerek bu şekilde davranış geliştirilmektedir. (Yalçınsoy, 2017). Örgüt Yararına Sessizlik;

1. Örgüt için çalışanın örgütünü koruma düşüncesi
2. Çalışma barışının devamı için sessiz kalınması (Algin, 2014).

2.2.7. Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizlik ile ilgili örgüt için olumsuz durumlara neden olduğunu ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır. Sadece örgüt için değil aynı zamanda iş gören içinde örgütsel sessizliğin olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Konuşunca sürekli şikâyet eden konumuna düşmemek ve örgüt içinde itibarının zedeleneceği düşüncesi kişinin konuşmasına engel olan durumlar arasında yer almaktadır (Çakıcı, 2008). Çalışanın konuşması onun başına farklı şekillerde sorun olacağı

düşüncesi onun sessizliğe bürünmesine neden olabilmektedir. Çalışan amirleri ile sorun yaşamak istemez ve bu onda konuşmama davranışını geliştirebilir (Erdoğan, 2011).

Yenileşme var olanı sorgulamaktan geçmektedir. Örgütsel ortamlar yenileşmeye müsaade etmiyorsa mevcut durumları yıllarca devam eder. Hiç sorunun olmadığı örgütler ise değişime kapalıdır. Çalışanların olumsuz geri bildirimden kaçınması ise hataların büyümesine ve örgütler için olumsuz sonuçlara neden olur. Bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması örgütlerde performans, ilerleme ve gelişmeyi engellemektedir. Tüm bunlar örgütlerde sessizliğin yol açtığı sonuçlar olarak değerlendirilebilir.

Sessizliğin olumsuz sonuçlarında; iş tatmininin azalması, güvenin azalması ve örgüte karşı aitlik hissinin azalması, işten ayrılma düşüncesinin artması ve kişinin konuşmak için kendini güçsüz hissetmesi olarak görülmektedir (Çakıcı, 2008). Sorunların çözülmeden örtbas edilmesi yan pisliğin kaldırılması yerine halının altına süpürülmesi kişinin daha fazla önlenmesine ve pişmanlık duymasına neden olmaktadır (Perlow, Williams, 2003). Örgütsel sessizlik çalışanın stres düzeyinin artmasına ve kişinin kendisini değersiz hissetmesine neden olduğundan çalışan yöneticilerine ve örgütüne karşı kırgın ve öfkeli olabilmektedir (Güngör ve Potuk, 2018).

Algın (2014) yaptığı örgütsel sessizlik araştırmalarında ortak noktaları aşağıdaki şekilde belirlemiştir:

1. Örgütte yaşanan iletişim eksikliğinden dolayı çalışanlar kendilerini uzak tutabilirler.
2. Yaşanan sessizlik zaman içinde örgüt kültürüne dönüşüp örgütün varlık sebebini ortadan kaldırabilir.
3. Örgütsel sessizlik karar alma süreçlerinde etkisizliği meydana getirilmekte ve örgüt için alınacak kararların etkisizleşmesine neden olabilmektedir.
4. Çalışanın güveni kırılacağından örgüt için verimi de düşecektir.
5. Örgüt içi eksiklerin giderilmesini olumsuz olarak etkileyecektir.

120

Sessizlikte etkili olan nedenler arasında “yönetmel ve örgütsel nedenler” geldiği görülmektedir (Çakıcı 2008). Örgüt için karar alma süreçlerinde ve politikalarında etkin olan yöneticilerin davranışları sessizliğe neden olmaktadır

Sessizliğin yoğun olarak yaşandığı örgütlerde Özdil’ in de (2017) belirttiği gibi iş görenler sessizlik sonucu ortaya çıkan iletişimsizlik nedeniyle birbirlerinden uzaklaşmaktadırlar. Çalışan bilinçli olarak kendisini durumdan uzak tutmaktadır. Bu durum örgüt içinde sessizliğin yerleşmesine neden olabilmektedir. İş yerinde yaşanan bu güven sarsıcı durum çalışanın depresyon geçirmesine sebep olabilir. Örgütsel sessizliğin üstesinden gelinmesi için yapılması gereken öğrenmesini gelişmesini sağlamak ve örgüt içi konuşmaların yapılmasını desteklemek gerekmektedir (Yeşilaydın ve Bayın, 2015). Örgüt çevresi ile uyum sağlayamaz ise yaşamını sürdüremez. Sürekli gelişmelere örgütünde uyum sağlaması gerekmektedir.

Okul müdürlerinin liderlik tarzları öğretmenlerin sessizleşmesi ve göreceli yoksunluk yaşamasında belirleyici olabilmektedir. Yönetmel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı olarak sessizleşen sessizleşmek zorunda kalan öğretmenlerde stres ve iletişim sorunları yaşanmaktadır. Okul müdürünün öğretmenlerle farklı etkileşimler sergilemesi etkileşimin az olduğu öğretmenlerde etkileşimin yüksek olduğu öğretmen ve gruplarla kendilerini karşılaştırması ve sonuçların hak ettiği gibi olmadığını düşünmesi veya hissetmesi sonucunda göreceli yoksunluk yaşamasına neden olabilmektedir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma örgütsel adaletin örgütsel sessizliğe etkisini incelemeyi amaçladığından tarama modelinde gerçekleştirilecektir. “Tarama modeli, geçmişte ya da halen varolan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2002).

3.2. Çalışma Grubu

İstanbul ili Pendik ilçesinde bulunan ilkokullarda 2023-2024 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmenler araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Araştırmada basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada Pendik ilçesinde 252 öğretmene anket uygulanmıştır. Tablo 3.1’de araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgileri verilmiştir.

Tablo 3.1 Örneklem Grubunun Demografik Bilgileri Frekans ve Yüzde Değerleri

		n	%
Cinsiyet	Kadın	172	68,3
	Erkek	80	31,7
Medeni Durum	Evli	207	82,1
	Bekâr	45	17,9
Mesleki Deneyim	1-5 yıl	6	2,4
	6-10 yıl	12	4,8
	11-15 yıl	26	10,3
	16-20 yıl	51	20,2
	21 yıl ve üzeri	157	62,3
Toplam		252	100

121

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan 252 öğretmenin 172’si (%68,3) kadın, 80’i (%31,7) erkektir. 207’ si (%82,1) evli, 45’i (%17,9) bekârdır. 6’sı (%2,4) 1-5 yıl, 12’si (%4,8) 6-10 yıl, 26’sı (%10,3) 11-15 yıl, 51’i (%20,2) 16-20 yıl ve 157’si (%62,3) 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerini toplamak amacıyla oluşturulan kişisel bilgi formu, örgütsel sessizlik ölçeği, örgütsel adalet ölçeğinden yararlanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Katılımcıların demografik bilgileri ölçmek için oluşturulan soru formudur. Kişisel değişkenleri ile ilgili cinsiyet, mesleki çalışma süresi, medeni durum değişkenlerini içeren sorular yer almaktadır.

3.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek amacıyla örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin öğretmenlerin algılarını ortaya koymak amacı ile Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon olmak üzere beş boyuttan oluşan 18 madde yer almaktadır. Katılımcılardan beşli likert tipinde olan ölçekte her maddenin karşısında bulunan “Hiç katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” ifadelerinden birini işaretlemeleri istenmiştir. Güvenirlik konusunda ise ölçeğin geliştirilme aşamasında ölçeğin hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları Yönetici boyutu için “ $\alpha=.79$ ”, Duygu boyutu için “ $\alpha=.81$ ”, İzolasyon boyutu için “ $\alpha=.83$ ”, Okul Ortamı boyutu için “ $\alpha=.74$ ” ve Sessizliğin Kaynağı boyutu için “ $\alpha=.80$ ” şeklindedir. Ölçeğin geneli için hesaplanan güvenirlilik katsayısı ise “ $\alpha=.89$ ”dur (Kahveci & Demirtaş, 2013).

3.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışanların örgütsel adalet algısı Colquitt tarafından (2001) geliştirilen, Özmen, Arnak ve Özeri (2007) tarafından Türkçe ’ye uyarlanan, 20 maddeden oluşan “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği” kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek örgütsel adalet algısının dört boyutunu (işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet) birleştiren tek ölçektir. Bu dört boyutu da temsil eden maddeler yazındaki çeşitli örgütsel adalet ölçeklerinden seçilerek oluşturulmuştur. Colquitt (2001) bu ölçeği başlangıçta 300 öğrenciden oluşan bir örnekleme uygulamıştır. Yapılan faktör analizi dört boyutlu modeli doğrulamıştır. Daha sonra 300 çalışandan oluşan bir örnekleme uygulanmıştır. Yapılan bu ikinci çalışmada da başarılı olunmuş, ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özmen, Arbak ve Özeri (2007) tarafından yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha değerleri, dağıtım adaleti algısı boyutu için .94, işlemsel adalet algısı boyutu için .86, etkileşim adaleti algısı boyutu için .88 olarak bulunmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri 2023-2024 Öğretim Yılı I. Döneminde toplanmıştır. Anketlerin uygulanabilmesi için Pendik İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izinler alınmıştır. Ulaşım zorluğu dikkate alınarak katılımcılara anketler elektronik ortamda ulaştırılmış olup verilerin elde edilmesinde toplam 252 öğretmene uygulanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Veriler analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programından faydalanılmıştır. Öncelikle verilerin güvenilirlik analizi değerleri Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2. Güvenilirlik Değerleri

Ölçek	Cronbach's Alpha	N
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	,881	18
Örgütsel Adalet Ölçeği	,901	20

Yapılan test Tablo 3.2’de verilmiştir. Burada karşımıza çıkan değerler gerçekleştirilen araştırma ölçeklerinin kabul gören sınır değerinin üzerine çıkmıştır. Yapılan güvenilirlik testinde

Örgütsel Sessizlik Ölçeği 0,881 ve Örgütsel Adalet Ölçeği 0,901 olarak görülmüş, sınır değeri olan 0,70 değerinin üzerinde yüksek bir değere ulaşılmıştır.

Yapılan çalışmanın birinci adımında analizlerin normal dağılım oluşup oluşmadığını belirlemek için ölçme araçlarından ele alınan toplam puanlara yönelik betimsel istatistikler incelenerek Tablo 3.3’de sunulmuştur.

Tablo 3.3 Çarpıklık ve Basıklık Tablosu

Ölçekler	\bar{X}	Çarpıklık	Basıklık	N of Items
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	56,64	0,099	0,029	18
Örgütsel Adalet Ölçeği	73,49	-0,375	-0,122	20

Oluşturulan çalışmaya katılan grupların dağılımlarının normal olup olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Normallik testi ile Basıklık ve Çarpıklık değerleri oluşturulmuştur. Ölçeklere ait çarpıklık değeri -,375 ile 0,099 arasında, basıklık değerinin ise -0,122 ile 0,029 arasında değiştiği gözlenmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerleri -1.5 ile +1.5 olduğu zaman normal dağılım olduğu kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu değerlere göre veriler normal dağılım göstermektedir.

Veriler analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programından faydalanılmıştır. Araştırmanın alt amaçlarını cevaplanabilmesini sağlamak için toplam değerlere ait frekans ve yüzde değerleri ile aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Bu çalışmada iki farklı grubun verilerinin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan parametrik test ilişkisiz örneklem için t-testi ve birbirinden bağımsız ikiden fazla gruptan veya en az üç seviyesi olan bir bağımsız değişkenden elde edilen bir bağımlı değişkenin ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla ANOVA (tek yönlü varyans analizi) kullanılmıştır.

Tablo 3.4 Derecelendirme Ölçeği

Değer	Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Örgütsel Adalet Ölçeği	Aralık Sınırları	Düzy
5	Hiç Katılmıyorum	Çok az	4,20-5,00	Çok Yüksek
4	Katılmıyorum	Az	3,40-4,19	Yüksek
3	Orta Düzeyde Katılıyorum	Kısmen	2,60-3,39	Orta
2	Katılıyorum	Yeterince	1,80-2,59	Düşük
1	Tamamen Katılıyorum	Büyük ölçüde	1,00-1,79	Çok Düşük

4. BULGULAR

4.1. Birinci araştırma sorusuna (alt problem) ilişkin bulgular

Araştırmanın ilk alt amacı “İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı ile cinsiyet, medeni durum ve mesleki kıdemleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Tablo 4.1’de örgütsel adaletin cinsiyete göre değişimine ait bilgiler verilmiştir.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ait Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Örgütsel Adalet Ölçeği	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
İşlemsel Adalet	Kadın	172	23,85	5,26	-1,539	250	0,359
	Erkek	80	24,99	5,90			
Dağıtımsal Adalet	Kadın	172	13,63	4,06	,634	250	0,001
	Erkek	80	13,25	5,07			
Etkileşimsel Adalet	Kadın	172	35,62	4,58	-,752	250	0,654
	Erkek	80	36,09	4,55			
Örgütsel Adalet (Toplam)	Kadın	172	73,10	10,97	-,801	250	0,195
	Erkek	80	74,33	12,00			

Tablo 4.1 yapılan t-testi sonuçlarını göstermektedir. Öğretmenlerin cinsiyetleri ile dağıtımsal adalet sonuçlarına göre ($t=0,634$; $p<0,05$) anlamlı fark bulunmuştur. Cinsiyet değişkeni ortalamalarına göre ($X_{kadın}=13,63$ ve $X_{erkek}=13,25$) kadın öğretmenlerin, erkeklere nazaran dağıtımsal adalet algıları daha yüksektir. Örgütsel adalet ölçeğinin diğer boyutlarında $p<0,05$ seviyesinde anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 4.2’de örgütsel adaletin medeni durum değişkenine göre değişimine ait bilgiler verilmiştir.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ait Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Örgütsel Adalet Ölçeği	Medeni Durum	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
İşlemsel Adalet	Evli	207	24,44	5,46	1,457	250	0,527
	Bekâr	45	23,13	5,53			
Dağıtımsal Adalet	Evli	207	13,78	4,40	2,104	250	0,310
	Bekâr	45	12,27	4,22			
Etkileşimsel Adalet	Evli	207	35,97	4,46	1,467	250	0,069
	Bekâr	45	34,87	4,98			
Örgütsel Adalet (Toplam)	Evli	207	74,19	11,38	2,125	250	0,649
	Bekâr	45	70,27	10,43			

Tablo 4.2’de belirtilen medeni durum ile örgütsel adalet için $p<0,05$ seviyesinde farkı anlamlı bulunmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları medeni durumlarına göre değişmiyor denilebilir.

Tablo 4.3’te örgütsel adaletin mesleki deneyim değişkenine göre değişimine ait bilgiler verilmiştir.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ait Algılarının Mesleki Deneyim Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Örgütsel Adalet Ölçeği	Deneyim	N	\bar{X}	Ss	F	p	Fark
İşlemsel Adalet	1-5 yıl ¹	6	24,5000	9,31128	1,777	0,134	
	6-10 yıl ²	12	27,0000	2,44949			
	11-15 yıl ³	26	22,3077	5,38716			
	16-20 yıl ⁴	51	23,7059	5,39738			
	21 yıl ve üzeri ⁵	157	24,4650	5,46261			
Dağıtımsal Adalet	1-5 yıl ¹	6	14,0000	4,38178	0,292	0,883	
	6-10 yıl ²	12	14,7500	2,37888			
	11-15 yıl ³	26	13,5769	2,73017			
	16-20 yıl ⁴	51	13,5294	4,91265			
	21 yıl ve üzeri ⁵	157	13,3758	4,58315			
Etkileşimsel Adalet	1-5 yıl ¹	6	33,0000	6,57267	6,716	0,000	2,4,5>3
	6-10 yıl ²	12	39,0000	2,21565			
	11-15 yıl ³	26	32,5769	3,25175			
	16-20 yıl ⁴	51	37,0000	4,15692			
	21 yıl ve üzeri ⁵	157	35,7580	4,61519			
Örgütsel Adalet (Toplam)	1-5 yıl ¹	6	71,5000	20,26573	2,704	0,031	2>3
	6-10 yıl ²	12	80,7500	5,13677			
	11-15 yıl ³	26	68,4615	8,70968			
	16-20 yıl ⁴	51	74,2353	11,24382			
	21 yıl ve üzeri ⁵	157	73,5987	11,35830			

Tablo 4.3'e göre mesleki deneyim ile örgütsel adalet ölçeği etkileşimsel adalet boyutu ve örgütsel adalet ölçeği için $p < ,05$ seviyesinde farkı anlamlı görülmüştür. Örgütsel Adalet ölçeğinde deneyimi 6-10 yıl arasında olan öğretmenler ile 11-15 yıl arasında olan öğretmenler arasında 6-10 yıl deneyimi olan öğretmenler lehine farklılık göstermiştir. Bu değere göre deneyimi 6-10 yıl arasında olan öğretmenler, örgütsel adaleti deneyimi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlere göre daha yüksek algılamaktadırlar. Etkileşimsel Adalet boyutunda deneyimi 6-10 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler ile 11-15 yıl arasında olan öğretmenler arasında 6-10 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler lehine farklılık göstermiştir. Bu değere göre deneyimi 6-10 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler, etkileşimsel adaleti deneyimi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlere göre daha yüksek algılamaktadırlar. Örgütsel adalet ölçeğinin diğer boyutlarında $p < ,05$ seviyesinde anlamlı fark bulunmamıştır.

4.2. İkinci araştırma sorusuna (alt problem) ilişkin bulgular

Araştırmanın ikinci alt amacı "İlkokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algısı ile cinsiyet, medeni durum ve mesleki kıdemleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?" olarak belirlenmiştir. Tablo 4.4.' te örgütsel sessizliğin cinsiyete göre değişimine ait bilgiler verilmiştir.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe Ait Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Okul Ortamı	Kadın	172	12,06	2,83	-,756	250	0,471
	Erkek	80	12,35	2,73			
Duygu	Kadın	172	9,90	2,52	-1,568	250	0,128
	Erkek	80	10,45	2,73			
Sessizliğin Kaynağı	Kadın	172	14,03	4,40	-1,252	250	0,403
	Erkek	80	14,76	4,17			
Yönetici	Kadın	172	10,56	2,79	-,900	250	0,097
	Erkek	80	10,91	3,16			
İzolasyon	Kadın	172	9,44	3,10	-,225	250	0,872
	Erkek	80	9,54	3,20			
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Kadın	172	55,99	12,11	-1,224	250	0,897
	Erkek	80	58,01	12,35			

Tablo 4.4'te belirtilen cinsiyet ile örgütsel sessizlik için $p < ,05$ seviyesinde farkı anlamlı bulunmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları cinsiyetlerine göre değişmiyor denilebilir.

Tablo 4.5'te örgütsel sessizliğin medeni durum değişkenine göre değişimine ait bilgiler verilmiştir.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe Ait Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Medeni Durum	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Okul Ortamı	Evli	207	12,06	2,80	-1,180	250	0,884
	Bekar	45	12,60	2,78			
Duygu	Evli	207	10,02	2,58	-,735	250	0,593
	Bekar	45	10,33	2,68			
Sessizliğin Kaynağı	Evli	207	14,19	4,22	-,577	250	0,508
	Bekar	45	14,60	4,85			
Yönetici	Evli	207	10,53	2,99	-1,693	250	0,225
	Bekar	45	11,33	2,44			
İzolasyon	Evli	207	9,37	3,08	-1,091	250	0,448
	Bekar	45	9,93	3,33			
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Evli	207	56,16	11,93	-1,315	250	0,790
	Bekar	45	58,80	13,28			

Tablo 4.5'te belirtilen medeni durum ile örgütsel sessizlik için $p < ,05$ seviyesinde farkı anlamlı bulunmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları medeni durumlarına göre değişmiyor denilebilir.

Tablo 4.6'da örgütsel sessizliğin mesleki deneyim değişkenine göre değişimine ait bilgiler verilmiştir.

Tablo 4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe Ait Algılarının Mesleki Deneyim Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Örgütsel Adalet Ölçeği	Deneyim	N	\bar{X}	Ss	F	p	Fark
Okul Ortamı	1-5 yıl ¹	6	14,00	3,29	3,140	0,015	1>2,3
	6-10 yıl ²	12	11,00	2,45			
	11-15 yıl ³	26	10,85	1,71			
	16-20 yıl ⁴	51	12,00	2,40			
	21 yıl ve üzeri ⁵	157	12,44	2,98			
Duygu	1-5 yıl ¹	6	12,00	3,29	4,970	0,001	1,4,5>3
	6-10 yıl ²	12	8,75	0,87			
	11-15 yıl ³	26	8,42	2,64			
	16-20 yıl ⁴	51	10,41	2,94			
	21 yıl ve üzeri ⁵	157	10,27	2,39			
Sessizliğin Kaynağı	1-5 yıl ¹	6	18,00	6,57	5,502	0,000	1,4>3
	6-10 yıl ²	12	15,25	5,50			
	11-15 yıl ³	26	11,46	4,73			
	16-20 yıl ⁴	51	15,53	4,56			
	21 yıl ve üzeri ⁵	157	14,10	3,74			
Yönetici	1-5 yıl ¹	6	14,00	1,10	3,395	0,010	1>3,4,5
	6-10 yıl ²	12	12,00	2,45			
	11-15 yıl ³	26	10,65	3,63			
	16-20 yıl ⁴	51	11,00	2,94			
	21 yıl ve üzeri ⁵	157	10,34	2,75			
İzolasyon	1-5 yıl ¹	6	10,50	4,93	3,562	0,008	4>3
	6-10 yıl ²	12	10,25	3,25			
	11-15 yıl ³	26	7,88	2,32			
	16-20 yıl ⁴	51	10,47	2,69			
	21 yıl ve üzeri ⁵	157	9,31	3,19			
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	1-5 yıl ¹	6	68,50	19,17	4,730	0,001	1,4>3
	6-10 yıl ²	12	57,25	12,01			
	11-15 yıl ³	26	49,27	12,18			
	16-20 yıl ⁴	51	59,41	10,95			
	21 yıl ve üzeri ⁵	157	56,45	11,76			

Tablo 4.6 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının hem toplam ölçek ($F=4,730$; $p<.05$) puanlarında hem de Okul Ortamı ($F=3,140$; $p<.05$), Duygu ($F=4,970$; $p<.05$), Sessizliğin Kaynağı ($F=5,502$; $p<.05$), Yönetici ($F= 3,395$; $p<.05$) ve İzolasyon ($F= 3,562$; $p<.05$) alt boyutlarına ilişkin puanlarında öğrenci sayısı değişkenine göre anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post hoc testlerinden Scheffe uygulanmıştır. Scheffe testi sonuçlarına göre “Okul Ortamı” alt boyundaki farkın 1-5 yıl deneyimi olan öğretmenler ile deneyimi 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. Grup ortalamaları incelendiğinde ise 1-5 yıl deneyimi olan öğretmenlerin ortalamalarının ($X=14,00$), deneyimi 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında olan öğretmenlere ($X=11,00$; $X=10,85$) göre daha yüksek olduğu görülmüştür. “Duygu” alt boyundaki farkın 1-5 yıl, 16-20, 21 yıl ve üzerinde deneyimi olan öğretmenler ile deneyimi 11-15 yıl olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. Grup ortalamaları incelendiğinde ise 1-5 yıl, 16-20, 21 yıl ve üzerinde deneyimi olan öğretmenlerin ortalamalarının ($X=12,00$; $X=10,41$; $X=10,27$), deneyimi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlere ($X=8,42$) göre daha yüksek olduğu görülmüştür. “Sessizliğin Kaynağı” alt boyundaki farkın 1-5 yıl ve 16-20 yıl deneyimi olan öğretmenler ile

deneyimi 11-15 yıl olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. Grup ortalamaları incelendiğinde ise 1-5 yıl ve 16-20 yıl deneyimi olan öğretmenlerin ortalamalarının ($X=18,00$; $X=15,53$), deneyimi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlere ($X=11,46$) göre daha yüksek olduğu görülmüştür. “Yönetici” alt boyundaki farkın 1-5 yıl deneyimi olan öğretmenler ile deneyimi 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. Grup ortalamaları incelendiğinde ise 1-5 yıl deneyimi olan öğretmenlerin ortalamalarının ($X=14,00$), deneyimi 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlere ($X=10,65$; $X=11,00$; $X=10,34$) göre daha yüksek olduğu görülmüştür. “İzolasyon” alt boyundaki farkın 16-20 yıl deneyimi olan öğretmenler ile deneyimi 11-15 yıl olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. Grup ortalamaları incelendiğinde ise 16-20 yıl deneyimi olan öğretmenlerin ortalamalarının ($X=10,47$), deneyimi 11-15 yıl olan öğretmenlere ($X=7,88$) göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin toplamındaki farkın 1-5 yıl ve 16-20 yıl deneyimi olan öğretmenler ile deneyimi 11-15 yıl olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. Grup ortalamaları incelendiğinde ise 1-5 yıl ve 16-20 yıl deneyimi olan öğretmenlerin ortalamalarının ($X=68,50$; $X=59,41$), deneyimi 11-15 yıl olan öğretmenlere ($X=49,27$) göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

4.3. Üçüncü araştırma sorusuna (alt problem) ilişkin bulgular

Araştırmanın üçüncü alt amacı “İlkokul Öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlikleri arasında ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Tablo 4.7’de örgütsel sessizliğin örgütsel adalete göre değişimine ait bilgiler verilmiştir.

Tablo 4.7. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet Algıları Arasında Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları

		İşlemsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Adalet (Toplam)
Okul Ortamı	r	-,116	-,099	-,130*	-,148*
	p	,065	,118	,038	,019
	N	252	252	252	252
Duygu	r	-,154*	-,180**	-,149*	-,205**
	p	,014	,004	,018	,001
	N	252	252	252	252
Sessizliğin Kaynağı	r	-,198**	-,057	-,084	-,152*
	p	,002	,368	,183	,016
	N	252	252	252	252
Yönetici	r	-,099	-,042	,061	-,039
	p	,118	,507	,331	,533
	N	252	252	252	252
İzolasyon	r	-,127*	-,107	-,166**	-,170**
	p	,044	,091	,008	,007
	N	252	252	252	252
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	r	-,186**	-,119	-,119	-,185**
	p	,003	,060	,058	,003
	N	252	252	252	252

Tablo 4.7’deki değerlere bakıldığında örgütsel adalet ve etkileşimsel adalet ile örgütsel sessizliğin okul ortamı boyutu arasında $p<.05$ değerinde düşük düzeyde negatif yönde doğrusal ilişkinin belirlendiğini göstermektedir. Bu değerlere göre etkileşimsel ve örgütsel adalet azaldıkça

okul ortamındaki sessizlik artmaktadır. Örgütsel adaletin tüm boyutları ile örgütsel sessizliğin duygu boyutu arasında $p<.05$ değerinde düşük düzeyde negatif yönde doğrusal ilişki görülmektedir. Bu değerlere göre örgütsel adalet azaldıkça duygusal boyutta sessizlik artmaktadır. Örgütsel adalet ve işlemsel adalet ile örgütsel sessizliğin sessizliğin kaynağı boyutu arasında $p<.05$ değerinde düşük düzeyde negatif yönde doğrusal ilişki görülmektedir. Bu değerlere göre işlemsel adalet azaldıkça sessizliğin kaynağı artmaktadır. Örgütsel adalet, etkileşimsel ve işlemsel adalet ile örgütsel sessizliğin izolasyon boyutu arasında $p<.05$ değerinde düşük düzeyde negatif yönde doğrusal ilişki görülmektedir. Bu değerlere göre işlemsel ve etkileşimsel adalet azaldıkça izolasyon da artmaktadır. Örgütsel adalet ve işlemsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında $p<.05$ değerinde düşük düzeyde negatif yönde doğrusal ilişki görülmektedir. Bu değerlere göre işlemsel ve örgütsel adalet azaldıkça örgütsel sessizlik de artmaktadır.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmada örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ilişkisi incelenerek bu bölümde elde edilen bulgular ışığında tartışılmıştır.

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile dağıtımsal adalet sonuçlarına göre farklılık tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeni göre, kadın öğretmenlerin, erkeklere nazaran dağıtımsal adalet algıları daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Konu ile ilgili daha önce yapılan araştırmalarda Açıköz, 2009; Baş ve Şentürk, 2011; Cömert ve arkadaşları, 2008; İşcan ve Naktiyok, 2004; İşleyici, 2015; Kara, 2011; Potuk, 2017; Tan, 2006; Yılmaz, 2010 araştırma sonuçları ile benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Ancak Cambaz (2022) tarafından yapılan araştırmada cinsiyet değişkeni ile örgütsel adalet arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Medeni durum değişkeni ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Cambaz (2022) tarafından yapılan araştırmada araştırma sonuçları ile benzer şekilde medeni durum değişkeni ile örgütsel adalet arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Konu ile ilgili daha önce yapılan araştırmalarda Dünder, 2011; Günce, 2013; Güneş, 2019; Kara, 2011; Kılıç ve Demirtaş, 2015; Potuk, 2017; Yılmaz, 2012 araştırma sonuçları ile benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Ancak Halbaw (2018) yaptığı araştırmada evli olanların dağıtımsal adalet algılarının bekar olanlara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Mesleki deneyim ile örgütsel adalet ölçeği etkileşimsel adalet boyutu ve örgütsel adalet ölçeği için farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel Adalet ölçeğinde deneyimi 6-10 yıl arasında olan öğretmenler ile 11-15 yıl arasında olan öğretmenler arasında 6-10 yıl deneyimi olan öğretmenler lehine farklılık belirlenmiştir. Bu değere göre deneyimi 6-10 yıl arasında olan öğretmenler, örgütsel adaleti deneyimi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlere göre daha yüksek algılamaktadırlar. Etkileşimsel Adalet boyutunda deneyimi 6-10 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler ile 11-15 yıl arasında olan öğretmenler arasında 6-10 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler lehine farklılık tespit edilmiştir. Bu değere göre deneyimi 6-10 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler, etkileşimsel adaleti deneyimi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlere göre daha yüksek algıladıkları belirlenmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin diğer boyutlarında ise farklılık tespit edilmemiştir. Ancak tarafından yapılan araştırmada mesleki deneyim değişkeni ile örgütsel adalet arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Konu ile ilgili daha önce yapılan araştırmalarda Açıköz, 2009; Çapraz, 2009; Gökyıldırım Durmuş, 2019; Güneş, 2019; İmamoğlu, 2011; Uğurlu, 2009 araştırma sonuçları ile benzer sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Ancak Cambaz (2022) Akgeyik, 2014; Çekiç, 2018; Doğan, 2008; Halbaw, 2018; Kara, 2011; Kazancı, 2011; Kılıç, 2013; Potuk, 2017; Tan, 2017 tarafından yapılan araştırmalarda anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir.

Cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizlik anlamlı fark tespit edilememiştir. Konu ile ilgili daha önce yapılan araştırmalarda Altınışık, 2017; Cambaz, 2022; Demir ve Cömert, 2019; Dönmez, 2016; Güneş, 2019; Halbaw, 2018; İşleyici, 2015; Kahveci, 2010; Kolay, 2012; Oruç, 2013; Pektaş,

2018; Ruçlar, 2013; Ünlü, 2015 Cambaz (2022) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzer şekilde cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Ancak Dal (2017) ise yaptığı çalışmada okul ortamı boyutunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla daha sessiz oldukları sonucuna ulaştığı görülmektedir.

Medeni durum değişkeni ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde Demir ve Cömert, 2019; Kolay, 2012; Potuk, 2017; Taşkıran, 2010; Cambaz, 2022 tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzer şekilde medeni durum değişkeni ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Ancak Halbaw, 2018; Oruç, 2013; Yıldırım ve Çarıkçı, 2017; Yanık, 2012; Yüksel, 2014 tarafından yapılan çalışmalarda farklılık tespit edildiği görülmektedir..

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile de Okul Ortamı, Duygu, Sessizliğin Kaynağı ,Yönetici ve İzolasyon alt boyutlarına ilişkin puanlarında öğrenci sayısı değişkenine göre anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. “Okul Ortamı” alt boyundaki farkın 1-5 yıl deneyimi olan öğretmenler ile deneyimi 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında olan öğretmenler arasında farklılık tespit edilmiştir. 1-5 yıl deneyimi olan öğretmenlerin deneyimi 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında olan öğretmenlere algı ortalamalarının yüksek olduğu belirlenmiştir. “Duygu” alt boyundaki farkın 1-5 yıl, 16-20, 21 yıl ve üzerinde deneyimi olan öğretmenler ile deneyimi 11-15 yıl olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. 1-5 yıl, 16-20, 21 yıl ve üzerinde deneyimi olan öğretmenlerin ortalamalarının deneyimi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlere göre algı ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. “Sessizliğin Kaynağı” alt boyundaki farkın 1-5 yıl ve 16-20 yıl deneyimi olan öğretmenler ile deneyimi 11-15 yıl olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. 1-5 yıl ve 16-20 yıl deneyimi olan öğretmenlerin ortalamalarının deneyimi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. “Yönetici” alt boyundaki farkın 1-5 yıl deneyimi olan öğretmenler ile deneyimi 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. 1-5 yıl deneyimi olan öğretmenlerin ortalamalarının deneyimi 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. “İzolasyon” alt boyundaki farkın 16-20 yıl deneyimi olan öğretmenler ile deneyimi 11-15 yıl olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. 16-20 yıl deneyimi olan öğretmenlerin ortalamalarının deneyimi 11-15 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin toplamındaki farkın 1-5 yıl ve 16-20 yıl deneyimi olan öğretmenler ile deneyimi 11-15 yıl olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. 1-5 yıl ve 16-20 yıl deneyimi olan öğretmenlerin ortalamalarının deneyimi 11-15 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örgütsel adalet ve etkileşimsel adalet ile örgütsel sessizliğin okul ortamı boyutu arasında düşük düzeyde negatif yönde doğrusal ilişki tespit edilmiştir. Etkileşimsel ve örgütsel adalet azaldıkça okul ortamındaki sessizlik artmaktadır. Örgütsel adaletin tüm boyutları ile örgütsel sessizliğin duygu boyutu arasında düşük düzeyde negatif yönde doğrusal ilişki belirlenmiştir. Örgütsel adalet azaldıkça duygusal boyutta sessizlik artmaktadır. Örgütsel adalet ve işlemsel adalet ile örgütsel sessizliğin kaynağı boyutu arasında düşük düzeyde negatif yönde doğrusal ilişki tespit edilmiştir. İşlemsel adalet azaldıkça sessizliğin kaynağı artmaktadır. Örgütsel adalet, etkileşimsel ve işlemsel adalet ile örgütsel sessizliğin izolasyon boyutu arasında düşük düzeyde negatif yönde doğrusal ilişki belirlenmiştir. İşlemsel ve etkileşimsel adalet azaldıkça izolasyon da artmaktadır. Örgütsel adalet ve işlemsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında düşük düzeyde negatif yönde doğrusal ilişki tespit edilmiştir. İşlemsel ve örgütsel adalet azaldıkça örgütsel sessizlik de artmaktadır. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde mesleki kıdemin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarıyla anlamlı farklılıklar oluşturduğu belirlenen araştırmalar Çakal, 2016; Dal, 2017; Gökyıldırım Durmuş, 2019; Güneş, 2019; Ruçlar, 2013; Yanık, 2012; Yıldırım ve Çarıkçı, 2017 bulunduğu gibi farklılıkların oluşmadığı sonucuna ulaşılan araştırmalar da Demir ve Cömert, 2019; Nartgün ve Kartal, 2013 olduğu görülmektedir.

Araştırmada elde sonuçlar doğrultusunda şu öneriler sunulmuştur:

- Aynı konuda öğretmenlerin farklı düşüncelerinin alınması için nitel yöntem kullanılarak araştırma yapılabilir.
- Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer değişkenler ile araştırma yapılabilir.
- Öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin sebepleri farklı değişkenler kullanılarak araştırılabilir.
- Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenlerin başarısını etkileyen örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık konusunda hizmet içi çalışmalar ve eğitimler gerçekleştirilebilir.
- Okul yöneticilerine örgütsel adalet ve örgütsel adaletin önemi ile ilgili eğitimler verilebilir.

KAYNAKÇA

Akdeniz, A. (2018). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile işle bütünleşme alguları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Aktuğ, M. (2016). *Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.

Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Alparslan, A. M. ve Kayalar M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 136-147.

Arılı, D. (2013). İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik ile İlgili Görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2).

Arslandaş C. C. (2008). Yöneticiye duyulan güvenin ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. *Tisk Akademi Dergisi*, 3(5), 101-117.

Bal Akkoç, S. ve Düşükcan, M. (2021). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi: Hakkâri ili merkez ilçesi devlet okullarında çalışan öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 12(23), 103-124.

Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.

Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1).

Çakmak, K. (2005). *Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir Örnek olay çalışması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Çarıkçı, İ. & Küçükeşmen, E. (2018). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığa etkisi: kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 24-44

Çeçen, A. (2020). *Adalet Kavramı*. Astana Yayınları. Ankara.

- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Dahmaz, A. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet ve duygusal emek düzeyler arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Demirağ, S. (2017). Ücretli öğretmen algılarına göre ilkokul yöneticilerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma davranışları arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 132-153.
- Doğan, S. ve Oğuzhan, Y. (2022). Örgütsel adaletin örgütsel sessizlik ve örgüte olan bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 183-203.
- Durmuş, H. G. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Erok, M. (2018). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Karaman ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Gencer, M., (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi*. Doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Gökbayrak, N. C. (2020). *Çaba-ödül dengesizliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Göven, E. (2018). İlkokullarda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Çalışma). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, Eskişehir.
- Halis, M ve AKOVA, O. (2008), Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri İçinde Okumuş ve Avcı (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi Journal of Entrepreneurship and Development*, (5:1).
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. (2014). Okul yöneticilerinin hesap verebilirliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29-2), 115-128.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Kılıç, M. E. (2014). *Etik liderliğin, etik kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Mevlâna Üniversitesi, Konya.
- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere kuramsal bir yaklaşım*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Nartgün, Ş. ve Demirer, S. (2012). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2).
- Öncü, B., (2017). *Okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kırklareli İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Öz, C. S. ve Seyyar, A. (2007). *İnsan Kaynakları Terimleri*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Özdere, M. (2018). Örgütsel kültür algısı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal Of Social And Humanities Sciences Research*, 5(19), 681-689.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Serinkan, C. ve Erdiş, Y. Ü. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Adalet*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sezgin Nartgün, Ş. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 2(2), 47-67.
- Şahin, E. (2014). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel kimlik, örgütsel imaj, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet: Bursa Örneği*. Doktora tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tan, Ç. (2006). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları. *E-Journal Of New World Sciences Academy*, 5(1), 130-139.
- Taşdan, M, Oğuz, E. ve Ertan, Z. (2006). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 100-111.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 4(11), 13-28.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzun, T. (2018). Okullarda algılanan örgütsel adalet, yönetici desteği ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki. *Trakya Eğitim Dergisi*, 8(4),776-789.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1), 1-19.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yeşiladın, G. ve Bayın, G. (2015). Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4).