www.turkishstudies.net/education

Turkish Studies - Educational Sciences

eISSN: 2667-5609

Research Article / Araştırma Makalesi

INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY
Sponsored by IBU

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*

The Relationship Between Teachers' Organizational Justice Perception and Their Organizational Silence Degrees

Aykut Güneş** - Rüyam Küçüksüleymanoğlu***

Abstract: Judgments about whether the events and situations developing in working environments, which are an important part of social life, are fair or not, directly or indirectly affect organizational outcomes. Organizational justice, which is defined as the perception of justice regarding the work and transactions of the members who have authority in the organization, is vital in terms of the active participation of the employees and the organization to act according to the purpose. Employees who believe that actions, feelings and thoughts will be accepted fairly, carry out activities for the benefit of the organization. Otherwise, they show the feeling of worthlessness or silence caused by fear. Organizational silence, which is considered as the conscious storage of ideas that will benefit the organization, is an important threat that negatively affects the outputs. The aim of this research is examining the relationship between teachers' organizational justice perceptions and their organizational silence degrees. The model of the research is correlational survey model. The sample which is determined by using convenience sampling method consists of 721 teachers who work at 36 state schools in Pendik, Istanbul. The data are collected with, "organizational justice scale" and "organizational silence scale". Data are analyzed by using arithmetic mean, Pearson correlation analysis and regression analysis. According to results it is found that teachers' organizational justice perceptions are high. Their organizational silence perceptions are medium. It is also found that there is a middle level negative way relationship between the teachers' perceptions about organizational justice and its all subdimensions and teachers' perceptions about organizational silence and its all subdimensions. Moreover, it is found that the perceptions about general organizational justice and its distributive and procedural justice dimensions have an important effect on explaining organizational silence. According to standardized regression parameters procedural justice has more effect on organizational silence when it is compared with distributive justice. The perceptions about interactional justice don't have an important effect on explaining organizational silence.

* Bu çalışma, Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde yürütülen yüksek lisans tezinin verilerinin bir kısmı kullanılarak hazırlanmıştır.

** Türkçe Öğretmeni, Millî Eğitim Bakanlığı

Turkish Teacher, The Ministry of National Education

ORCID 0000-0002-7865-6099

gnsaykt@gmail.com

*** Doç. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

Assoc. Prof. Dr., Bursa Uludağ University, Department of Education Sciences

ORCID 0000-0003-3540-2117

ruyamk@uludag.edu.tr

Cite as/ Atıf: Güneş, A. & Küçüksüleymanoğlu, R. (2020). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Turkish Studies - Education*, 15(3), 1907-1925.
<https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.42651>

Received/Geliş: 25 March/Mart 2020

Accepted/Kabul: 21 June/Haziran 2020

Copyright © INTAC LTD, Turkey

Checked by plagiarism software

Published/Yayın: 25 June/Haziran 2020

CC BY-NC 4.0

Structured Abstract: Educational organizations which differ from other organizations because of the fact that their material is human should pay attention to the situations related to teachers' behaviours and manners in order to reach the goals and be effective and productive. In this context, organizational justice which explains the role of the justice in workplace has great importance for personal satisfaction and for the organization to fulfil its functions. Securing the organizational justice in educational organizations contribute to growing the social ties between teachers and principals stronger, making the communication become widespread, sharing the resources effectively, providing mutual trust and most importantly providing a suitable workplace environment. Teacher who has anxiety such as being labeled negatively by the principal, being dismissed, not getting promotion, losing respectability and trust, giving harm to relationships or has other fears can choose being silent in school environment which is unfair and the creativity in educational organizations can decrease. Organizational silence which appears when workers who have the capacity to change something or make it better keep their personal statements about the development of organization behaviourally, cognitively or emotionally is a potential threat to organizational change and development. Therefore, securing the justice in schools based on important reasons ethically and practically.

Educational organizations which affect all the society should use the human capital and other resources effectively and productively. Qualified work force which is aimed by the society can be gained only with the efforts and actions of educational organizations. In this context, teacher is the most important resource that processes the input and gives it to society. The perceptions and behaviours of the teachers affect the organizations negatively or positively in terms of fulfilling its functions and tasks. Therefore it is thought that examining the relationship between organizational justice and organizational silence which are the subjects of the research and are highly affected by the relationship of people contributes to educational organizations and to the literature.

The general aim of the research is examining the relationship between organizational justice perceptions and organizational silence degrees of the teachers who work at public primary and secondary schools. In accordance with this purpose the following questions are aimed to be answered:

1. What are the degrees of teachers' organizational justice perceptions?
2. What are the degrees of teachers' organizational silence?
3. Is there a relation between teachers' organizational justice perceptions and their organizational silence degrees?
4. How much do teachers' perception depress about organizational justice and its sub-dimensions explain organizational silence degrees?

The model of the research is correlational survey model. The population consists of 6983 teachers who work at 138 state schools in 2017-2018 educational year in Pendik, Istanbul. The sample which is determined by using convenience sampling method consists of 721 teachers who work at 36 state schools in Pendik, Istanbul. The data are collected with personal information form, "organizational justice scale" and "organizational silence scale". Data are analyzed with statistical program Arithmetic mean, Pearson correlation analysis and regression analysis are used in analyzing the data.

According to findings teachers' organizational justice perceptions are high. Accordingly, teachers find the administration fair at the school they work. According to the findings about the sub-dimensions of organizational justice, it is found interactional justice is "high" level, the level of distributive and procedural justice is "middle". In this respect, teachers find the principals' interpersonal behaviours (kindness, respect, sensitivity etc.) at their school more fair than decision making process and than the gain at the end of the process. On the other hand, they think that the decision making process and the gains at the end of the process are not fair enough. The situation that the school principals do not have Professional competence suitable to their position may cause this result. Not giving the decision commonly and not giving the awards in a fair way affect the teachers' motivation and performance negatively. Unfair practice of the principals who don't have this awareness may cause the results that disturb teachers.

It is found that teachers' organizational silence level is "middle". According to this result, it can be said that teachers do not make a remark about the events and situations at school and they are reluctant to react. The reason of this situation can be that teachers can have fair about experiencing an adverse outcome after they tell their thoughts and emotions. It is found that the sub-dimensions of organizational silence such as school environment and the reason of silence is middle level and the other sub-dimensions such as emotion, principal

and isolation is high level. According to findings it is found that the most effective sub-dimension that cause teachers to be silent is emotion. The reason of teachers' coosing to be silent at difficult times and not explaining their emotions clearly despite the stress and anxiety which is caused by their dissatisfaction can be the fear about losing the gain related to their job. The second important factor that cause organizational silence is principal. According to the findings, the teachers who don't trust their principals and find the principals' performance inadequate don't explain their thoughts and emotions clearly. The negative situations such as the principals unfair practice, teachers' finding the inefficient, the fear of mobbing can cause to conceal the thoughts and emotions. The third important factor that cause organizational silence is the fear of being alienated. The results of analysis show that teachers choose to be silent in order not to be seen as trouble maker or complinant. Teachers who fear or being alienated and don't feel secure don't explain their thoughts clearly. Not having a democratic working environment and not conducting the business fairly can be important reasons of being silent. The scores related to sub-dimensions such as school environment and the reason of the silence support this idea.

It is also found that there is a middle level negative way relationship between the teachers' perceptions about organizational justice and its all subdimensions and teachers' perceptions about organizational silence and its all subdimensions. Accordingly, if teachers' justice perceptions related to their organization increase, it can be said that they can share their knowledge and thoughts clearly by expressing themselves.

According to reasons of the analysis organizational justice is an important precursor of the organizational silence. Accordingly, when the teachers find the school principal fair, they explain their emotions and thoughts clearly. Teachers who are at a school environment where the decision are interrogated democratically and all the thoughts are valued indiscriminately express themselves clearly without holding their thoughts and knowledge. Giving the decision which is about the school objectively and sharing the responsibilities and work load neutrally can lead the teachers to see themselves as a valuable partner of the organization. For this reason it can be said that the principals behaving objectively will be an important obstacle for teachers' being silent and will be useful for development and productivity of the school.

According to results, the sub-dimensions of organizational justice which are distributive, procedural, interactional, predict the organizational silence on a significant level all together. Organizational silence is mostly predicted by procedural justice. Interactional justice is not a preducer of organizational silence. Teachers' perceptions related to the fairness of sharing the workload and awards and the fairness of decision making process affect their decision about being silent or not about the events and situations at school. The most important factors that affect teachers' silence level is principals' taking teachers' opinions objectively while giving a decision, explaining the justification of the decisions and the principals' being fair or not when the decision is interrogated. It can be said that teachers who think that their opinions will be evaluated objectively support the school without being afraid and without hesitation. The second factors that affect teachers' silence is their justice perceptions related to class schedule, timetable and the out of school responsibilities. It can be said that teachers who think that awards and responsibilities are given fairly, prefers to be silent less often.

It is found that teachers' organizational justice perceptions is "high" level. Fair administrative mentality should be adopted to make this level higher. Awards, timetable and reponsibilities should be shared in a fair way and all the justifications of decisions should be explained transparently. It is also found that reachers' organizational silence level is middle. The solutions to remove this silence should be found. The principals are suggested to provide an educational environment where all the teachers' opinions are regarded augustly and all the decisions are given commonly and to show democratic leadership skills instead of autocratical behaviours such as pressure, force, mobbing which cause stress and anxiety on teachers. It is found that teachers' organizational justice perceptions and organizational silence level are connected with eachother. The importance of these two concepts which affect the school directly should be explained to the principals through scientific studies and seminars. The fact that the decision making process is transparent and the opinions of people are regarded augustly and that the gains are shared fairly ensure teachers' sharing the knowledge and thoughts that contribute to the school freely.

Keywords: Educational Administration, Organizational Justice, Organizational Silence, School, Teachers

Öz: Sosyal hayatın önemli bir parçası olan çalışma ortamlarında gelişen olay ve durumların adil olup olmadığına ilişkin varılan yargılar örgüt çıktılarına doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Örgütte yetki sahibi üyelerin iş ve işlemlerine ilişkin adalet algısı olarak tanımlanan örgütsel adalet, işgörenlerin etkin katılımı ve örgütün amaca uygun hareket etmesi noktasında hayati öneme sahiptir. Eylemlerin, duygu ve düşüncelerin adil bir şekilde kabul göreceğine inanan işgörenler örgüt yararına faaliyetlerde bulunmaktadır. Aksi takdirde değersizlik hissi veya korkunun yol açtığı sessizlik davranışını göstermektedirler. Örgüte yarar sağlayacak fikirlerin bilinçli olarak saklanması olarak ele alınan örgütsel sessizlik, çıktılarına olumsuz etkide bulunan önemli bir tehdittir. Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. İlişkisel tarama modelinde yapılan çalışmanın örneklemini, Pendik ilçesinde 36 okulda görev yapan 721 öğretmenden oluşmuştur. “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ile toplanan veriler, istatistik programı kullanılarak aritmetik ortalama, Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi ile çözümlenmiştir. Çalışma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde, örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının ise orta düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve tüm alt boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik ve tüm alt boyutlarına ilişkin algıları arasında olumsuz ve orta düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte genel örgütsel adalet algısının ve örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel adalet alt boyutlarına ilişkin algıların, örgütsel sessizlik düzeyini açıklamada önemli etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Standartize regresyon katsayılarına göre örgütsel sessizlik üzerinde işlemsel adaletin dağıtımsal adaletle göre daha etkili olduğu, etkileşimsel adalet alt boyutuna ilişkin algıların ise örgütsel sessizliği açıklamada önemli bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik, Okul, Öğretmenler

Giriş

Bireyler, sosyal çevrelerinde gelişen olay ve durumların ne derece adil olduğunu değerlendirerek bilişsel, duyuşsal ve davranışsal tepkiler geliştirmektedir. Bu bağlamda sosyal bilimciler, çalışma ortamındaki adalet algısının örgütün çıktılarının niteliğini etkilediğini belirtmiş, örgüt içindeki ilişkiler sonucunda ortaya çıkan “örgütsel adalet” kavramını geliştirmişlerdir. Örgütsel adalet; işgörenlerin çalışma ortamında ödül ve cezaların, kuralların, işlemlerin, iletişim ve etkileşimlerin adil olup olmadığına ilişkin algılarıdır (Polat, 2007). Greenberg (1990) örgütsel adaleti dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere. Dağıtımsal adalet, elde edilen kazanımların dağıtım şekline ilişkin adalet algısını ifade etmektedir (Chan, 2000; Folger & Carpanzano, 1998; Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1990). Başka bir ifadeyle dağıtımsal adalet, işgörenlerin sergiledikleri performanslar sonucunda elde ettiklerinin (ödül, maaş, terfi gibi) adil olup olmamasıyla ilgilidir. İşlemsel adalet; kazanımların belirlenmesine ilişkin karar verme, planlama ve bunları uygulama sürecinde dürüst ve adil davranılıp davranılmadığıyla ilgili adalet algısıdır (Folger & Crapanzano, 1998). Leventhal (1980)’a göre işlemler; kişilere ve zamana göre değişmemeli, tarafsız ve bağımsız olmalı, net ve doğru bilgilere dayanmalı, hataları düzeltebilecek mekanizmalara sahip olmalı, ahlaki ve etik değerlere uygun olmalı ve tüm grupların düşünce ve değerlerini içermelidir. Etkileşimsel adalet ise örgüt içi adaletin sosyal yönünü içermektedir. Bies (2001:103), etkileşimsel adaleti, örgütsel süreçlerin uygulanması esnasında bireylerin karşılaştığı tutum ve davranışların niteliği olarak ifade etmiştir. Örgütsel adalet, işgörenlerin kişisel doyumunu sağlama ve örgütsel işlevlerin etkili biçimde yerine getirilebilmesi için bir gerekliliktir. Örgütlerini adil bulan işgörenler, kendilerini değerli hissederek örgütlerine olumlu yönde etki sağlayacak girdiler oluşturma çabasındadırlar (Lind & Tyler, 1988; Meydan vd., 2015). Örgüte ilişkin adalet algısı düşük olan işgörenler ise gönüllü olarak sağladıkları katkıları azaltarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Bayram, 2010; Kahveci & Demirtaş, 2013b; Yangın, 2015; Yanık, 2012). Sessiz kalmanın ise örgüt ve işgörene olumsuz yansımaları bulunmaktadır.

Örgütsel sessizlik; herhangi bir durumu olumlu yönde değiştirebilecek kapasiteye sahip olan işgörenlerin, örgüte ilişkin davranışsal, bilişsel ve duyuşsal olarak gerçek ve samimi ifadelerin gizlenmesi ve paylaşılmamasıdır (Pinder & Harlos, 2001: 334). Başka bir deyişle örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel konulara katkı sağlama noktasında isteksizliklerini açıklayan bir kavramdır

(Dyne vd., 2003; Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001). Örgütsel sessizliğin moral bozucu etkileri hem birey hem de örgüt için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Sessizlik davranışının yaygın olduğu örgüte bağlı işgörenlerin aidiyet duygusunda azalma (Morrison & Milliken, 2000), düşük verimlilik (Peirce vd., 1998), işten ayrılma (Peirce vd., 1998; Pinder & Harlos, 2001) gibi olumsuz durumlar görülmektedir. Bu durumlar sağlıklı karar almayı, gelişimi ve performans artışını engellemektedir (Çakıcı, 2008; Morrison & Milliken, 2000; Premeaux, 2001).

İşgörenler, fikirlerine değer verilmeyeceği ve olumsuz sonuçlara maruz kalacağı endişesiyle konuşmalara ya da tartışmalara sertbestçe katılmayarak (Dyne vd., 2003) sessiz kalmaktadırlar. Yapılan araştırmalar, işgörenlerin açıkça konuşmayı riskli bulduklarını (Morrison & Milliken, 2000; Premeaux, 2001) ve olumsuz etiketlenme endişesi ya da başka korkulardan dolayı (Dutton vd., 1994; Milliken vd., 2003; Premeaux 2001) iyi bildikleri konularda dahi sessiz kalmayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Bu durum, işgörenlerin değersizlik ve acizlik duygusu hissetmelerine (Detert vd., 2005), iş tatmininin ve işten ayrılmaların artmasına (Önal, 2015; Yalçınsoy, 2017) neden olmaktadır.

Alanyazın incelendiğinde örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerin çeşitli şekillerde ele alındığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda şeffaf yönetim ve işgören katılımı (Huang vd., 2005), örgütteki bireylerarası iklim (Detert & Edmondson, 2005), konuşmanın riskli görülmesi (Premeaux & Bedeian, 2003), yöneticilere güvenilmemesi (Morrison & Milliken, 2000) gibi birçok unsurun örgütsel sessizliğe neden olduğu belirtilmektedir. Subkowiak (1997), sessizliği akustik (sese dayalı) ve pragmatik (konuşmaya dayalı) olarak sınıflandırmıştır. Bruneau (1973), kabul etmeye veya reddetmeye dayalı üç pragmatik sessizlik türü belirlemiştir: psikolinguistik, etkileşimli ve sosyokültürel sessizlik. Pinder ve Harlos (2001)'a göre sessizlik pasif sessizlik ve kabullenici sessizlik olmak üzere iki boyutludur. Dyne vd. (2003) ise örgütsel sessizliği; kabullenici sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olarak sınıflandırmışlardır.

Kahveci ve Demirtaş (2013a) öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyini belirlemek amacıyla yaptıkları ölçek geliştirme çalışmasında örgütsel sessizliğin beş boyutta toplandığını saptamışlardır. Bu çalışmada da örgütsel sessizlik beş boyutta ele alınmıştır. Araştırma kapsamında incelenen boyutlar; okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyondur. Okul ortamı; öğretmenlerin okullarında kolektif bir davranışa dönüşen, eksikliklerin bilinmesine rağmen olumsuz durumlardan çekinmelerinden kaynaklanan sessizlik davranışlarını kapsamaktadır. Duygu; öğretmenlerin güç durumlarda yaşadıkları stres ve endişenin yol açtığı sessizlik durumudur. Sessizliğin kaynağı; duygu ve düşüncelerin ifade edilmesine engel olan otokratik, adil olmayan uygulamalar ile deneyimsizlik, bilgisizlik korkusunun yol açtığı sessizlik davranışlarını içermektedir. Yönetici; öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenmemeleri, performanslarını yetersiz bulmaları sonucunda gösterdikleri sessizlik davranışlarını kapsamaktadır. İzolasyon boyutu ise; dışlanma korkusu yaşayan öğretmenlerin kendi düşüncelerine ters düşse bile şikâyetçi biri olarak görülmemek için baskın fikre itiraz etmeden sessiz kalmasını açıklamaktadır.

İşgörelere adil davranıldığında çalışma isteklerinin ve örgüt yararına davranışlarının arttığı görülmektedir. Böylelikle örgüt içinde aidiyet duygusu gelişmekte ve örgütsel gelişim için gayret gösterilmektedir. Örgüte ilişkin adalet algısı düşük işgörelere ise sessiz kalmaktadırlar (Bildik, 2009; Doğan, 2008; Titrek, 2009). Sessizliğin örgüt ve işgörelere yönetsel, bireysel ve örgütsel boyutta zarar verdiği yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Dyne vd., 2003; Milliken vd., 2003; Pinder & Harlos, 2001; Premeaux & Bedeian, 2003). Sessizlik düzeyi arttıkça örgüt yararına sergilenen davranışlar azalmaktadır (Çakıcı, 2010; Harbalıoğlu, 2014; Morrison & Milliken, 2000; Tecimen, 2013). Bulunduğu örgütü benimseyen, kendini örgütün değerli bir üyesi kabul eden işgörelere ise kurumlarını iyileştirme isteğiyle duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etmektedirler (Batmunkh, 2011; Kolay, 2012; Köse, 2014; Ruçlar, 2013). Demokratik çerçevede çok seslilikle alınan kararlar örgütün istendik sonuçlar almasını kolaylaştırır. Başka bir ifadeyle örgütsel sessizliğin kırımlarak

örgütün gelişimi için kararlara katılımın sağlanması amaçlara ulaşma noktasında büyük fayda sağlayacaktır.

İnsani ilişkilerin yoğun olarak görüldüğü eğitim örgütlerinin en önemli paydaşı olan öğretmenin örgüte ilişkin algı ve düşünceleri büyük bir öneme sahiptir. Öğretmenler, örgüte gelirken kendilerine özgü bazı bireysel ihtiyaçlarını, amaçlarını ve inançlarını da taşırlar (Hoy & Miskel, 2012). Bu bakımdan eğitim örgütleri, etkililiği ve verimliliği sağlamak için öğretmenlerin tutum ve davranışlarına ilişkin durumları göz önünde bulundurmalıdır. Eğitim örgütlerinde örgütsel adaletin sağlanması; yönetici ve öğretmenler arasındaki sosyal bağların güçlenmesine, iletişimin yaygınlaşmasına, kaynakların etkin paylaşımına, karşılıklı güven duygularının oluşmasına ve en önemlisi de çalışılabilir uygun bir iş ortamının oluşturulmasına büyük katkı sağlamaktadır (Ayık vd., 2014; Baş, 2010; Demirel, 2009; Karaköse vd., 2009; Lunenburg & Ornstein, 2004; Özer vd., 2006; Yıldırım, 2007). Buna karşılık kendilerine adaletsiz davranıldığı sonucuna varan öğretmenlerin performanslarında oldukça fazla düşüş gerçekleşir (Hoy & Miskel, 2012). Kaynakların adil bir şekilde dağıtılması, dağıtım kararlarının alınma şekli ve kişilerarası etkileşimin getirdiklerine ilişkin adalet algısı olarak tanımlanan örgütsel adalet (Folger & Cropanzano, 1998), eğitim örgütleri için hayati öneme sahiptir. Bu nedenle okullarda adil sistemi güvence altına almak, ahlaki olduğu kadar pratikte de önemli nedenlere dayanmaktadır (Baron, 1998).

Eğitim örgütlerinin gelişebilmesi ve bunu sürdürebilmesi için öğretmenlerin özgün düşünceler üreterek örgüte katkı sunması beklenir. Okullar, yeni düşünme örüntülerinin teşvik edildiği, ortak hedeflerin belirlendiği, paydaşların birlikte öğrenmeyi öğrendikleri ve örgütün yenileşme ve sorun çözme kapasitesini geliştirdiği yerler olmalıdır (Senge, 1990; Watkins & Marsick, 1993). Fakat yöneticisi tarafından olumsuz etiketlenme endişesi yaşayan ya da başka korkuları olan öğretmenler, okul ortamında sessizlik davranışı sergileyebilmekte (Milliken vd., 2003) ve eğitim örgütlerindeki yaratıcılık azalmaktadır (Souba vd., 2011). Bir sorun alanı olarak görülen sessizlik, örgütlerde oldukça sık görülen bir durumdur.

Pinder ve Harlos (2001), işgörenlerin değişim sağlayabilecek potansiyele sahip olmalarına rağmen örgütsel durumlara ilişkin düşüncelerini esirgeyerek paylaşmamalarını adaletsizliğe bir yanıt olarak ele almışlardır. Yapılan araştırmalar örgüte ilişkin adalet algısı düşük olan öğretmenlerin, sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir (Bayram, 2010; Bildik, 2009; Doğan, 2008; Kahveci & Demirtaş, 2013b; Titrek, 2009; Yangın, 2015; Yanık, 2012). Sessizlik davranışı, örgüt ve işgörenler üzerindeki istenmeyen yansımalarıyla okulun amaçlarına ulaşma düzeyini olumsuz etkilemektedir (Demirtaş & Kahveci, 2013b).

Toplumsal tümüne etki eden eğitim örgütleri insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli şekilde kullanılmalıdır. Hedeflenen nitelikli insan gücüne ancak eğitim örgütlerinin çaba ve çalışmalarıyla ulaşılabilir. Bu bağlamda girdiyi işleyen ve topluma sunan en önemli örgütsel kaynak öğretmendir. Öğretmenlerin motivasyonu ile duygu ve düşünceleri eğitim örgütlerinin verimliliğini etkilemektedir. Dolayısıyla eğitim örgütlerinin işlevsel ve üretken olabilmeleri için yöneticilerin hakkaniyetli ve fikirlerin özgürce ifade edildiği eğitim ortamlarını oluşturmaları gerekmektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin tanıtılıp anlaşılması ve kavramlarla ilgili bir farkındalığın yaratılmasıyla okul yöneticilerinin duyarlılıklarının artacağı düşünüldüğünden araştırma önem taşımaktadır. Bununla birlikte araştırma kapsamında yer alan örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik kavramlarının birçok alanda çalışıldığı ancak eğitim örgütlerinde yapılan araştırma sayısının sınırlı olduğu görülmüştür. Araştırma, bu iki kavramın birbirleriyle ne derece ve ne yönde ilişkili olduğunu ortaya koyması bakımından önemlidir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlikleri ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
3. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyi, örgütsel sessizlik düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

Yöntem

Bu çalışmanın uygulama kısmı 2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Pendik ilçesinde yapılmış olup 28.06.2018 tarih ve 59090411-44-E.12469238 sayılı olurla gerekli etik kurul izinleri alınmıştır.

Çalışma ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini betimlemeyi amaçlayan çalışma modelidir (Karasar, 2009). Bu bağlamda öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri saptanarak aralarındaki ilişki ortaya konulmuştur.

Örneklem

Çalışmanın evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Pendik ilçesinde ilkokul, ortaokul, imam hatip ortaokulu, anadolu lisesi, mesleki ve teknik anadolu lisesi ve anadolu imam hatip lisesi türündeki devlete bağlı 138 farklı okulda görev yapan 6983 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklem grubunu ise kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen 36 farklı okulda görev yapan 721 öğretmen oluşturmıştır. Çalışma kapsamında yer alan öğretmenlerin 450'si (%62,4) kadın ve 271'i (%37,6) erkektir. 130'u ilkokulda (%18,0), 131'i ortaokulda (%18,2), 112'si imam-hatip ortaokulunda (%15,5), 126'sı anadolu lisesinde (%17,5), 106'sı mesleki ve teknik anadolu lisesinde (%14,7) ve 116'sı anadolu imam-hatip lisesinde (%16,1) çalışmaktadır. 193'ü (26,8) 1-5 yıl, 204'ü (%28,3) 6-10 yıl, 103'ü (%14,3) 11-15 yıl, 117'si (%16,2) 16-20 yıl, 104'ü (%14,4) ise 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahiptir. 546'sının (%75,7) 1-5 yıl, 124'ünün (%17,2) 6-10 yıl, 51'inin ise 11 yıl ve daha uzun süreden beri aynı kurumda çalıştığı görülmüştür. Öğretmenlerin 494'ü (%68,5) herhangi bir sendikaya üyeyken 227'sinin (31,5) hiçbir sendika üyeliği bulunmamaktadır.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veriler Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ile toplanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan toplam 19 madde ve 3 boyuttan oluşan "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutları; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir. Polat (2007) ölçeğin tamamı için Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısını $\alpha=.96$; dağıtımsal adalet için $\alpha=.89$, işlemsel adalet için $\alpha=.95$ ve etkileşimsel adalet için $\alpha=.90$ olarak hesaplamıştır. Bu çalışmada yapılan güvenirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha=.96$, dağıtımsal adalet $\alpha=.88$, işlemsel adalet $\alpha=.95$ ve etkileşimsel adalet $\alpha=.92$ olarak hesaplanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri Kahveci ve Demirtaş (2013a) tarafından hazırlanan 18 maddeden ve beş alt boyuttan (okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon) oluşan "örgütsel sessizlik ölçeği" ile toplanmıştır. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans oranı %57,16'dır. Her bir boyut için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayıları yönetici için $\alpha=.79$; duygu için $\alpha=.81$; izolasyon için $\alpha=.83$; okul ortamı için $\alpha=.74$ ve sessizliğin kaynağı için $\alpha=.80$ şeklindedir. Ölçeğin geneli için hesaplanan güvenirlik katsayısı ise $\alpha=.89$ 'dur (Kahveci & Demirtaş, 2013a). Bu çalışmada elde edilen Cronbach's Alpha güvenirlik katsayıları okul ortamı boyutunda $\alpha=.60$, duygu $\alpha=.78$, sessizliğin kaynağı $\alpha=.77$, yönetici $\alpha=.84$, izolasyon $\alpha=.89$ olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geneli için hesaplanan güvenirlik katsayısı ise $\alpha=.92$ 'dir.

Verilerin Analizi

Değişkenlerin birbirleriyle ilişkisinin şiddetini ve yönünü saptamak için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon katsayıları “0,70-1,00” aralığında “yüksek”, “0,30-0,70” aralığında “orta”, 0,30’dan az değerlerde ise “düşük” düzey olarak yorumlanmıştır (Büyüköztürk vd., 2016). Yordayıcı (bağımsız) değişkenler ile yordanan (bağımlı) değişken arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri ne kadar açıkladığını tespit etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Verilerin istatistiksel analizi ve yorumlarda $p < .05$ anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

Bulgular

Çalışmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ile Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	N	$\bar{X}$	Ss
Dağıtımsal Adalet	721	3,36	,88
İşlemsel Adalet		3,27	,93
Etkileşimsel Adalet		3,77	,91
Örgütsel Adalet Toplam		3,41	,84

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ($\bar{X}=3,41$) “yüksek” düzeydedir. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet ($\bar{X}=3,36$) ve işlemsel adalet ($\bar{X}=3,27$) alt boyutlarına ilişkin algılarının “orta” , etkileşimsel adalet boyutunun ($\bar{X}=3,77$) ise “yüksek” düzeyde olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin araştırma bulguları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Öğretmenlerin Sessizlik Düzeyleri ve Alt Boyutları Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	N	$\bar{X}$	Ss
Okul Ortamı	721	3,23	,69
Duygu		3,64	,89
Sessizliğin Kaynağı		3,03	,80
Yönetici		3,48	1,02
İzolasyon		3,42	1,00
Örgütsel Sessizlik Toplam		3,32	,72

Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ($\bar{X}=3,32$) “orta” düzeydedir. Alt boyutlara ilişkin ortalamalar incelendiğinde okul ortamı ($\bar{X}=3,23$) ve sessizliğin kaynağı ($\bar{X}=3,03$) “orta”; duygu ($\bar{X}=3,64$), yönetici ($\bar{X}=3,48$) ve izolasyon boyutunun ($\bar{X}=3,42$) “yüksek” düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin korelasyon değerleri Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

	Örgütsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Sessizlik	Okul Ortamı	Duygu	Sessizliğin Kaynağı	Yönetici	İzolasyon
Örgütsel Adalet	1	,900**	,963**	,878**	-,546**	-,462**	-,459**	-,450**	-,470**	-,440**
Dağıtımsal Adalet	,900**	1	,783	,705**	-,482**	-,406**	-,420**	-,393**	-,416**	-,383**
İşlemsel Adalet	,963**	,783**	1	,800**	-,535**	-,453**	-,454**	-,433**	-,465**	-,433**
Etkileşimsel Adalet	,878**	,705**	,800**	1	-,473**	-,404**	-,363**	-,416**	-,395**	-,384**
Örgütsel Sessizlik	-,546**	-,482**	-,535**	-,473**	1	,774**	,826**	,872**	,824**	,854**
Okul Ortamı	-,462**	-,406**	-,453**	-,404**	,774**	1	,634**	,561**	,503**	,588**
Duygu	-,459**	-,420**	-,454**	-,363**	,826**	,634**	1	,622**	,554**	,686**
Sessizliğin Kaynağı	-,450**	-,393**	-,433**	-,416**	,872**	,561**	,622**	1	,693**	,644**
Yönetici	-,470**	-,416**	-,465**	-,395**	,824**	,503**	,554**	,693**	1	,650**
İzolasyon	-,440**	-,383**	-,433**	-,384**	,854**	,588**	,686**	,644**	,650**	1

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında olumsuz ve orta düzeyde ($r = -.55$, $p < .01$) bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin okul ortamı ($r = -.459$, $p < .01$), duygu ($r = -.459$, $p < .01$), sessizliğin kaynağı ($r = -.450$, $p < .01$), yönetici ($r = -.470$, $p < .01$) ve izolasyon ($r = -.440$, $p < .01$) alt boyutları arasında olumsuz ve orta düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel sessizlik ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet ($r = -.482$, $p < .01$), işlemsel adalet ($r = -.535$, $p < .01$) ve etkileşimsel adalet ($r = -.473$, $p < .01$) alt boyutları arasında olumsuz ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Örgütsel adaletin örgütsel sessizliği yordamasına ilişkin basit regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliği Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1	Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik					
Bağımsız Değişken	B	Standart Hata B	B	T	P	R
Sabit	4,909	,093	-	52,526	,000	-
Örgütsel Adalet	-,465	,027	-,546	-17,497	,000	-,546
R=,546	R ² =,299					
F(1,719)=306,143	P=,000					

Örgütsel adaletin örgütsel sessizliğe anlamlı düzeyde etki ettiği tespit edilmiştir ($R = .546$, $R^2 = .299$, $p < .01$). Örgütsel adalet, örgütsel sessizlikteki toplam varyansın yaklaşık %30'unu açıklamaktadır.

Örgütsel adaletin alt botularının örgütsel sessizliği yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizliği Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 2	Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik						
Bağımsız Değişken	B	Standart Hata B	B	T	P	İkili r	Kısmi R
Sabit	4,875	,100	-	48,744	,000	-	-
Dağıtımsal	-,118	,042	-,145	-2,819	,005	-,482	-,105
İşlemsel	-,268	,047	-,347	-5,707	,000	-,535	-,208
Etkileşimsel	-,073	,042	-,093	-1,745	,081	-,473	-,065
R=,547	R ² =,297						
F(3,717)=102,184	P=,000						

Örgütsel adaletin üç alt boyutu birlikte örgütsel sessizliğin anlamlı olarak yordamaktadır ($R=,547$, $R^2=,297$, $p<,01$). Adı geçen üç alt boyut birlikte örgütsel sessizlikteki toplam varyansın yaklaşık %30'unu açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi önem sırasıyla işlemsel adalet ($\beta=-,347$), dağıtımsal adalet ($\beta=-,145$) ve etkileşimsel adalet ($\beta=-,093$) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde dağıtımsal ve işlemsel adalet değişkenlerinin örgütsel sessizlik üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu saptanmıştır. Etkileşimsel adaletin ise önemli bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur.

Tartışma ve Sonuç

Araştırma bulgularında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının “yüksek” düzeyde olduğu yani öğretmenlerin, çalıştıkları okullarda bulunan yönetimi adil buldukları saptanmıştır. Bu bulgu, birçok araştırma bulgusuyla tutarlıdır (Acar, 2011; Akgüney, 2014; Batur, 2015; Çelik, 2011; Çırak, 2013; Ertürk, 2011; Kahraman, 2014; Öztuğ & Baştaş, 2012; Polat, 2007; Potuk, 2017; Şahin & Kavas, 2016; Tan, 2017). Örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin bulgulara göre etkileşimsel adalet alt boyutunun “yüksek”; dağıtımsal ve işlemsel adalet alt boyutlarının ise “orta” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre öğretmenler, okullarındaki yöneticilerin kişilerarası davranışlarını (nezaket, saygı, duyarlılık vs.) karar alma sürecine ve sonucunda elde edilen kazanımların dağıtımına göre daha adil bulmaktadırlar. Öğretmenler, yöneticilerin bireysel ihtiyaçlarına karşı duyarlı olduklarını, verilen kararları gizlemeden herkese tarafsız bir şekilde açıkladıklarını ve adil iletişim kurduklarını düşünmektedirler. Buna karşılık karar alma sürecini ve kazanımların dağıtım şeklini adil bulmamaktadırlar. Okul yöneticilerinin bulundukları konuma uygun mesleki yeterliklerine sahip olmamaları bu sonucu doğurmuş olabilir. Kararların çok seslilikle alınmaması ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmaması öğretmenlerin motivasyonunu ve performansını olumsuz etkileyen faktörlerdir. Bu farkındalıkla hareket etmeyen yöneticilerin adaletsiz uygulamaları öğretmenleri rahatsız edici sonuçlar doğurmuş olabilir. Kişilerarası ilişkiler daha adil olsa da okulun iş ve işlemlerinin yürütülmesi için fikirlerinin alınmadığını ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmadığını düşünen öğretmenlerin yöneticileri adil bulmadıkları söylenebilir. Yapılan bazı araştırmalarda bu araştırmanın bulgusundan farklı olarak örgütsel adaletin tüm alt boyutlarına ilişkin adalet algılarının “yüksek” düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir (Çırak, 2013; Ertürk, 2011; Gök, 2014; Kahraman, 2014; Kılıç, 2013; Polat, 2007; Potuk, 2017). Gerek bu çalışmada gerek Türkiye’de yapılan birçok araştırmada etkileşimsel adalet alt boyutunun diğer alt boyutlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür (Bolak vd., 2017; Çırak, 2013; Dündar, 2011; Günce, 2013; Polat, 2007; Yıldız, 2015).

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin “orta” düzeyde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin okullarında gelişen olay ve durumlarla ilgili düşüncelerini gizledikleri,

tepki vermede isteksiz oldukları söylenebilir. Duygu ve düşüncelerin ifade edilmesi sonucunda karşılaşılacak olumsuz durumlardan dolayı yaşanan korkular bu durumun sebebi olabilir. Mesleği, mevkii ve ilişkileri kaybetme korkusu, düşüncelerin ifade edilmesinin önüne geçmiş olabilir. Böylelikle öğretmenler, fikir ve bilgilerinin değer bulmadığını hatta kendilerine zarara uğratacağını düşündüklerinden bananeci bir anlayışla sessizlik kalmış olabilirler. Araştırmada elde edilen bulgu, birçok araştırma sonucuyla örtüşmektedir (Afşar, 2013; Ceviz, 2017; Çakal, 2016; Dal, 2017; Daşcı, 2014; Dönmez, 2016; Gencer, 2018; Kolay, 2012; Özdemir, 2015; Öztürk, 2014; Potuk, 2017; Ünlü, 2015; Yangın, 2015; Yıldırım & Çarıkçı, 2017; Yüksel, 2014). Buna karşılık yapılan bazı araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının “yüksek” (Kahveci, 2010; Öncü, 2017; Pektaş, 2019), bazılarında ise “düşük” düzeyde olduğu görülmüştür (Çitli, 2015; Güler, 2017; Yenel, 2016; Yüksel, 2015).

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin bulgulara göre okul ortamı ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarının “orta”; duygu, yönetici ve izolasyon alt boyutlarının ise “yüksek” düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte duygu alt boyutu diğer alt boyutlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ulaşılan bu sonuç, Demir ve Cömert (2018)’in araştırma bulgusunun desteklemektedir. Yapılan bazı araştırmalarda ise (Dal, 2017; Daşcı, 2014; Dönmez, 2016; Kahveci & Demirtaş, 2013b; Yürür, 2016) en yüksek sessizlik düzeylerinin yönetici alt boyutunda olduğunu bulunmuştur. Bu bulgular, araştırma sonucuyla tutarlı değildir. En düşük ortalamaya sahip alt boyut sessizliğin kaynağıdır. Bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusunun öğretmenler tarafından sessizliğe neden olan önemli bir faktör olarak düşünülmemesi bu sonucu doğurmuş olabilir. Diğer bir açıdan öğretmenler, sessizlik davranışlarının bütün olay ve durumlar karşısında olmadığını düşünmeleri bu sonuca neden olmuş olabilir. Okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici alt boyutlarına ilişkin elde edilen sonuçlar Dal (2017), Demir ve Cömert (2018) ve Yangın (2015)’ın araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. İzolasyon alt boyutunda ise araştırmadan elde edilen bulgular Demir ve Cömert (2018)’in yaptıkları araştırmayla örtüşmektedir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin sessiz kalmalarını en çok etkileyen sebebin duygu alt boyutunda olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin zor durumlarda susmaları ve memnuniyetsizliklerinin getirdiği stres ve kaygıya rağmen duygularını açıkça ifade etmemelerinin sebebi işlerine ilişkin kazanımları kaybetme korkusu olabilir. Örgütsel sessizliğin doğmasına sebep olan ikinci önemli faktör ise yöneticidir. Araştırma bulguları; yöneticilerine güven duymayan ve onların performansını yeterli görmeyen öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etmediklerini göstermiştir. Ayrıca yöneticilerin “En iyi ben bilirim.” tavrı öğretmenlerin sessiz kalmalarına neden olduğu söylenebilir. Yöneticilerin adaletsiz uygulamaları, öğretmenlerin yöneticileri liyakatsiz bulması, mobinge uğrama korkusu gibi olumsuz durumlar duygu ve düşüncelerin gizlenmesine sebep olmuş olabilir. Örgütsel sessizliğe yola açan üçüncü önemli faktör ise öğretmenlerin dışlanma korkusudur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin puanları incelendiğinde; öğretmenlerin sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmemek için sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Kendisini güvende hissetmeyen ve dışlanma korkusu yaşayan öğretmenler düşüncelerini açıkça ifade etmemektedirler. Katılımcıların görev yaptıkları okullarda demokratik bir çalışma ortamının olmayışı, iş ve işlemlerin adil bir şekilde yürütülmeişi sessizliğin tercih edilmesinin önemli bir nedeni olabilir. Okul ortamı ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarına ilişkin puanlar bu düşünceyi desteklemektedir. Otoriter, taraflı ve yeniliklere açık olmayan yönetici tutumlarının öğretmenleri sessizliğe iten önemli etkenler olduğu görülmektedir. Diğer taraftan öğretmenlerin de meslektaşlarına karşı gösterdiği olumsuz tepkiler sessizliğe neden olmaktadır. Çalışma ortamının adil olmadığını düşünen veya bilgisinin değer bulmayacağını düşünen öğretmenler hiçbir şeyin değişmeyeceğine inanarak sessiz kalmış olabilir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel adalet ve tüm alt boyutları ile örgütsel sessizlik ve tüm alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasında olumsuz ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç, İşleyici (2015) ve Potuk (2017)’un araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Halbaw (2018)’un araştırma sonucu düzey bakımından farklılık göstererek

örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında olumsuz ve düşük düzeyde ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ünlü (2015) ve Gökyıldırım Durmuş (2019) ise yaptığı araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin geneli arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit ederek bu araştırma ile tutarlı olmayan bir sonuca ulaşmıştır. Niehoff ve Moorman (1993) ve Pinder ve Harlos (2001), örgütsel adaleti örgütsel sessizliğin bir öncülü olarak ele almışlardır. Buna göre öğretmenlerin örgütlerine ilişkin adalet algıları arttıkça kendilerini daha iyi ifade ederek duygu ve düşüncelerini esirgmeden paylaşacakları söylenebilir. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin dağıtımsal adalet alt boyutu ile örgütsel sessizliğin geneli ve alt boyutları arasında olumsuz ve orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yöneticilerin; ders dağılımı, ödül, terfi, sorumluluk gibi kazanımların dürüst bir şekilde dağıtılması, öğretmenlerin örgütsel gelişimi sağlayacak fikirlerini rahat bir şekilde ifade etmelerini sağlayacaktır. Buna karşılık performans girdileri ve çıktıları oranında yaşanan eşitsizlik algısı bireylerin sessiz kalmalarına yol açacaktır. Örgütsel adaletin işlemsel adalet alt boyutu ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında olumsuz ve orta düzeyde ilişki saptanmıştır. Bu sonuca göre yöneticiler; örgüte ilişkin iş ve işlemlerde karar verirken her bir öğretmenin düşüncesini örgütün bir zenginliği olarak görmeli, kararların gerekçelerini istenmesi durumunda şeffaf bir şekilde açıklamalı, tarafsız olmalıdır. Çünkü kararların kişilere ve zamana göre değişmediği, tutarlı olduğu, etik değerlere uygun olduğu inancına sahip öğretmenler, duygu ve düşüncelerini rahatça ifade etme eğiliminde olacaklardır. Adil yöntemler ve uygulamalar kurumsal performansın kabulünü kolaylaştırmakta (Greenberg, 1990), değişime olan direnci azaltmaktadır (Folger & Skarlicki, 1999). Kayırmacı tutum ve davranışların yol açtığı adaletsizlik algısı ise öğretmenlerin sessiz kalmalarına yol açan olumsuz bir etken olduğu söylenebilir. Konuşsa da hiçbir şeyin değişmeyeceğini, fikirlerine değer verilmeyeceği algısına sahip öğretmenler sessiz kalmaktadırlar. Böyle bir ortamda çalışmaların bir takım olarak yapılması mümkün değildir. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet alt boyutu ile örgütsel sessizliğin geneli ve alt boyutları arasında olumsuz ve orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre yöneticilerin; dürüstlük, nezaket, insan haklarına saygılı olma, fikir alışverişinde bulunma gibi kişiler arası tutum ve davranışlarının adil olması öğretmenlerin sessizliğini azaltmaktadır. Yöneticilerinin iletişiminin ön yargılardan uzak olduğunu, örgütteki her üyenin hakkını gözettiğini düşünen öğretmenler örgüte karşı daha fazla katkı sağlayacaktır. Buna karşılık etkileşimin adil olmadığı algısı ise öğretmenlerin sessizleşmesine neden olmakta; performansı ve örgütsel verimi düşürmektedir. Öğretmenlerin örgüte ilişkin olumlu tutumlarının yalnızca kazanımların ve prosedürlerin adil olmasıyla değil, kişilerarası etkileşimin adilliğiyle de ilişkili olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet, örgütsel sessizliğin önemli bir yordayıcısıdır. Araştırmada elde edilen bu sonuç, Meydan vd. (2015) ve Potuk (2017)'un araştırmalarında elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Buna göre öğretmenlerin, okul yöneticilerini adil bulduklarında duygu ve düşüncelerini daha fazla ifade ettikleri söylenebilir. Kararların demokratik zeminde sorgulandığı, her fikrin ayırım yapılmadan değer gördüğü okul ikliminde bulunan öğretmenler, düşüncelerini ve bildiklerini esirgmeden kendilerini daha iyi ifade edebilirler. Okula ilişkin kararların yansız bir şekilde verilmesi, sorumluluk ve iş yükü dağılımının kayırmacılıktan uzak bir şekilde yapılması öğretmenlerin kendilerini örgütün değerli bir paydaşı olarak görmelerini sağlayabilir. Dolayısıyla yöneticilerin okula ilişkin işlerde hakkaniyetli hareket etmelerinin, öğretmenlerin sessiz kalmalarının önünde önemli bir engel olacağı, okulun gelişimi ve verimi için fayda sağlayacağı söylenebilir.

Örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları birlikte örgütsel sessizliği anlamlı düzeyde yordamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında dağıtımsal ve işlemsel adaletin örgütsel sessizlik üzerine önemli düzeyde etki ettiği tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel sessizliğe en çok etki eden boyut işlemsel adalettir. Etkileşimsel adalet boyutunun ise örgütsel sessizliğe anlamlı bir etkisi yoktur. Bu bulgu etkileşimsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde önemli bir yordayıcı olduğunu tespit eden Yangın

(2015)'ın bulguları ile çelişmektedir. Elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin kazanımların dağıtımını ile karar verme sürecinin adilliğine ilişkin algıları, okullarındaki olay ve durumlar karşısında sessiz kalıp kalmamalarını etkilemektedir. Öğretmenlerin sessizlik düzeylerini etkileyen en önemli faktörler; yöneticiler tarafından tüm öğretmenlerin görüşlerinin tarafsız bir şekilde alınması, kararların gerekçelerinin açık bir şekilde ifade edilmesi ve kararların sorgulanmasına izin verilmesinin adil olup olmamasıdır. Fikirlerinin adil bir şekilde değerlendirileceğine inanan öğretmenlerin, okul yararına korkmadan ve çekinmeden katkı sağlayacağı söylenebilir. Öğretmenlerin sessiz kalma düzeylerine etki eden ikinci faktör ise ders dağılımları, programlar ve okul dışı sorumluluklara ilişkin adalet algılarıdır. Ödül ve sorumlulukların adil dağıtıldığını düşünen öğretmenlerin sessiz kalmayı daha az tercih ettikleri söylenebilir. Karar verme sürecinin şeffaflık ilkesiyle, dürüstçe yürütülüp herkesin görüşüne saygı duyularak hareket edilmesi ve sonuçta ortaya çıkan kazanımların adil bir şekilde dağıtılması, öğretmenlerin okula katkı sağlayacak bilgi ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade etmelerini sağlayabilir.

Sonuç olarak öğretmenlerin özellikle kazanımların dağıtımını ve karar verme sürecini yeterince adil bulmadıkları, örgütlerine ilişkin olay ve durumlar hakkında sessiz kaldıkları saptanmıştır. Yöneticilerin; eleştiri, talep ve önerileri adil bir şekilde değerlendirmedikleri görülmektedir. Kayırmacılık temeline dayanan, kişiden kişiye değişen uygulamalar adil olmayan sonuçlar doğurmaktadır. Bu durum hesap verebilir bir yönetim anlayışıyla örtüşmemektedir. Hesap verebilir yönetim; sorumlu, şeffaf ve açık politikalarla öğretmenlerin kendilerini rahatça ifade edebildikleri bir eğitim ortamı oluşturur. Eğitim örgütlerinde öğretmenleri sessizlik davranışına yönelten bir başka olumsuz faktör mobbingdir (Cansever, 2017; Cemaloğlu & Ertürk, 2007; Kalay vd., 2014; Kıranlı Güngör & Potuk, 2018; Yaman vd., 2010). Kazanımların (sorumluluk, program, ders yükü, ödül) ve uygulamaların (karar alma süreci, kararların gerekçelerinin açıkça ifade edilmesi) adil olmadığını düşünen ve yıldırma davranışına maruz kalan öğretmenler, korku ve endişeden dolayı sessiz kalmaktadırlar. Öğretmenlerin demokratik ve adil bir çalışma ortamına sahip olması, duygu ve düşüncelerini korkmadan ifade edebilmesi için demokratik liderlere ihtiyaç vardır. Yöneticilerin tarafsız, tutarlı ve güven veren davranışları, öğretmenlerin aidiyet duygusu hissetmelerini ve görüşlerini çekinmeden ifade etmelerini sağlayacaktır. Örgüt için önemli bir tehdit olan sessizlik davranışını ortadan kaldırmak için her düşünce değerli görülmeli; stres ve endişe yaratan otokratik eylemler yerine, takım çalışmasını sağlayan çok sesliliği esas alan yönetsel anlayışla hareket edilmelidir. Paydaşların karşılıklı güven temelinde kurdukları iletişim, eğitim örgütlerinin verimliliğini artırarak hedeflenen nitelikli çıktıların topluma sunulmasını sağlayabilir.

Kaynakça

- Acar, G. (2011). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgüney, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, Y. (2015). *Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Ayık A., Yücel E. & Savaş M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 233-252.
- Baron, R. A. (1998). *Psychology* (4th ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- Baş, G. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 1(2), 17-36.
- Batur, M. (2015). *Öğretmen algılarına göre etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg and R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (ss. 89-118). CA: Stanford University Press.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gebze Yüksek Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bolak, H., Mustafa, Ö. & Işık, M. (2017). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında örgütsel adalet ve çatışma yönetimi ilişkisi (Denizli örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 69-93. <https://doi.org/10.20875/makusobed.316203>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Cansever, S. (2017). *Mobbing ve örgütsel sinizm ilişkisi: Gebze'deki ortaokul öğretmenleri üzerinde bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cemaloğlu, N. & Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin cinsiyet yönünden incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 345-362.
- Ceviz, T. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88.
- Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki (Tekirdağ ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çavuş B. (2016). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarıyla umutsuzluk düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Çırak, S. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çitli, İ. İ. (2015). *Örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki ve bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dal, H. (2017). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demir, E. & Cömert, M. (2018). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 49, 148-165. <http://dx.doi.org/10.21764/maueufd.427858>
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkileri üzerine etkisi: Farklı sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *The Journal of Social Economic Research*, 9(17), 137-154.
- Detert, J. R. & Edmondson, A. C. (2005). No exit, no voice: The bind of risky voice opportunities in organizations. *Academy of Management Proceedings*, 2005(1), 1-6.
- Doğan, A. (2008). İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi (Elazığ ili örneği) [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dutton, J., Dukerich, J. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*. 40(6), 1359-1392.
- Ertürk, E. (2011). *İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgütsel adalet algısı ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. SAGE Publications.
- Folger, R. & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35-50.
- Gencer, M. (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gök, D. (2014). *İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Şahinbey/Gaziantep örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Gökyıldırım Durmuş, H. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 2(16), 399-432.
- Güler, T. (2017). *Ortaokul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günce, S. (2013). *İlköğretim okullarında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Halbaw, A. (2018). *Erbil temel okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi teori araştırma ve uygulama*. (Çev. Selahattin Turan). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Huang, X., Vliert E. V. & Vegt, G.V. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kahraman, Ü. (2014). *İlkokullarda performans yönetimi uygulamaları ve öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2013a). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2013b). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kalay, F., Oğrak A. & Nişancı, N. (2012). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi:örnek bir uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 127-143.
- Karaköse, T., Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2009, Ekim). Örgütsel adaletin öğretmenlerin iş doyumuna üzerine etkileri. *1-3 Ekim Uluslararası V. Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi*, Edirne.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayıncılık.
- Kılıç, Y. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyum algıları arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kıranlı Güngör, S. & Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. *Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(3), 723-742. <http://dx.doi.org/10.16986/HUJE.2018036553>

- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, 27–55.
- Kuşci, E. (2014). *Akademisyenlerin üniversitelerde örgütsel adalete ilişkin algıları (Yüzüncü Yıl Üniversitesi örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2004). *Educational administration: Concepts and practices*. CA: Thomson Books/Cole.
- Meydan, C. H., Köksal, K. & Uğurlu Kara, A. (2015). Örgüt içinde sessizlik: Örgütsel etik değerlerin etkisi ve adalet algısının aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 142-159.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of management review*, 25(4), 706-725.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 527-556.
- Önal, S. (2015). *Örgütsel sessizlik yabancılaşma ilişkisi: Çanakkale'deki orta ve büyük ölçekli oteller üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öncü, B. (2017). *Okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kırklareli ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul-Ümraniye ilçesi örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. & Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.
- Öztuğ, Ö. & Baştaş, M. (2012). Öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 125-133.
- Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Peirce, E., Smolinski, C. A. & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Executive*, 12(3), 41-54.
- Pektaş, H. M. (2019). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin analizi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Potuk, A. (2017). *Mobbing davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace*. Unpublished doctoral dissertation, The Louisiana State University, Baton Rouge.
- Premeaux, S. F. & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of management studies*, 40(6), 1537-1562.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Souba, W., Way, D., Lucey, C., Sedmak, D. & Notestine, M. (2011). Elephants in academic medicine. *Academic Medicine*, 86, 1492-1499.
- Şahin, R. & Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Tan, Ş. (2017). *Meslek liselerinde örgütsel adaletin okul-sanayi işbirliğine etkisi ve örgütsel vatandaşlığın aracı rolü: İstanbul ili örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Uysal, M. (2014). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları (Altındağ ilçesi örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization*. San Fransisco, Jossey-Bass.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1), 1-19.
- Yaman, E., Vidinlioğlu, Ö. & Çitemel, N. (2010). İşyerinde psikoşiddet, motivasyon ve huzur: Öğretmenler çok şey mi bekliyor? Psikoşiddet mağduru öğretmenler üzerine. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1).
- Yangın, D. (2015). *Etkileşim adaleti ve yöneticiye güven ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

-
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasında ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yenel, K. (2016). *İlkokul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yıldırım, A. & Çarıkçı, O. (2017). Mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(19), 33-43. <http://dx.doi.org/10.21076/vizyoner.345090>
- Yıldız, H. (2015). *Özel ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları (Konya/Meram ilçesi örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, A. (2014). *Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, R. F. (2015). *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.