

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE
ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ersen ALAGÖZ

İstanbul
Ağustos- 2020

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL
GÜVEN ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ersen ALAGÖZ

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Kaya YILDIZ

İstanbul

Ağustos- 2020

TEZ ONAY SAYFASI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Prof. Dr. Kaya YILDIZ

Üye Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZGENEL

Üye Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Ali GÜNEŞ

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.



İmza

Ersen ALAGÖZ

ÖNSÖZ

Toplumların gelişmelerine ve değişmelerine katkı sağlayan ve yeni nesillerin eğitiminde oldukça büyük öneme sahip olan öğretmenlerin çağın gerekliliğine uygun olarak kendilerini sürekli güncel tutmak durumunda olduğunu düşünmekteyim. Bu anlamda kendimi geliştirmek ve bir sorunun çözümüne katkıda bulunmak amacıyla yüksek lisans eğitimine başladım. Gerek öğretmenliğim sürecinde gerekse de yöneticilik yaptığım süreç içerisinde gözlemlemiş olduğum sorunlardan biri; sınıfta öğrencilerin, okullarda ise öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edememeleri ya da etmemeleridir. Bu duruma insanların kendi yapısal özelliklerinin mi yoksa kendi dışındaki etkenlerin mi neden olduğu benim için her zaman merak konusu olmuştur. Konuyla ilgili olarak öğretmenlerle yapmış olduğum görüşmelerde sessizliğin kaynağı olarak adalet ve güven kavramlarının ön plana çıktığını tespit ettim. Bu yüzden yapmış olduğum araştırmada adalet, güven ve sessizlik kavramları arasındaki ilişkiyi incelemeye karar verdim.

Benim bu günlere gelebilmemde emeği geçen tüm öğretmenlerime ve araştırmamın her aşamasında bana yardımcı olan ve yol gösteren değerli tez danışmanım Prof. Dr. Kaya YILDIZ' a teşekkürlerimi sunarım.

Eğitimim boyunca hem fikirleri hem de yönlendirmeleriyle beni bilime teşvik eden bilgileri, tecrübeleri ve destekleri ile bana yol gösteren tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Yapmış olduğum çalışma süresince bana her zaman destek olan, motivasyonumu kaybettiğimde tekrar motive olmama yardımcı olan ve sadece bu süreçte değil her zaman varlığıyla bana güç veren sevgili eşime, bu günlere ulaşabilmemdeki en büyük pay sahibi olan aileme ve son olarak ise araştırmam boyunca çok fazla ilgilenemediğim, neşe kaynağım kızım Zeynep Şura'ya teşekkürlerimi sunarım.

Ersen ALAGÖZ

İstanbul – 2020

ÖZET

İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Ersen ALAGÖZ

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez danışmanı: Prof. Dr. Kaya YILDIZ

Ağustos, 2020, 138 + xv Sayfa

Araştırmanın amacı; ilkököl öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu araştırmada nicel araştırma modellerinden korelasyonel (ilişkisel) araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde 46 resmi ilkökölde görev yapan toplam 2028 öğretmen oluşturmaktadır. Belirlenen ilçenin büyüklüğü ve 2028 öğretmene ulaşmanın zorluğu göz önünde bulundurularak örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örneklemini Küçükçekmece ilçesinde görev yapan “basit tesadüfî örneklem” yöntemi ile belirlenen 408 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Polat (2007) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği”, Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Ölçeği” ile Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Veriler, SPSS istatistik programı kullanılarak aritmetik ortalama, t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Pearson korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi ile çözümlenmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel adalet ile alt boyutlarına ilişkin algılarının “yüksek”, etkileşimsel adaleti alt boyutuna ilişkin algılarının ise “çok yüksek”; örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin “yüksek”; örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin algılarının da “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel güven; yaş değişkenine göre işlemsel adalet, paydaşlara güven, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik alt boyutlarından duygu ve izolasyon alt boyutlarına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni ile örgütsel adalet,

örgütsel güven ve örgütsel sessizlik algıları arasında herhangi bir ilişki saptanmamıştır.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel güven algıları arasında pozitif yönde “orta” düzeyde ve örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında negatif “orta” düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile örgütsel sessizlikleri arasında da negatif “orta” düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel güven algılarının örgütsel sessizlik algılarında orta düzeyde bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin sessizlik davranışlarını kontrol etmede adalet ve güven kavramı oldukça önemlidir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Sessizlik, İlkokul Öğretmeni

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS AND ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL TRUST PERCEPTIONS OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS

Ersen ALAGÖZ

Masters, Education Management

Thesis Advisor: Prof. Dr. Kaya YILDIZ

August, 2020 – 138 + xv Pages

Purpose of the research is to examine the relationship between primary school teachers' perceptions of organizational justice and their perceptions of organizational silence and organizational trust. Correlational (relational) research model, which is one of the quantitative research models, was used in this study. The universe of the research consists of 2028 teachers working in 46 official primary schools in Küçükçekmece district of Istanbul province in the 2019-2020 academic year. Considering the size of the district and the difficulty of reaching 2028 teachers, sampling was done. The sample of the study consists of 408 teachers working in Küçükçekmece district and who are determined by the "simple random sampling" method . While collecting data, "Organizational Justice Scale" developed by Niehoff and Moorman (1993) and adapted to Turkish by Polat (2007), "Organizational Trust Scale" developed by Yılmaz (2006) and "Organizational Silence Scale" developed by Kahveci and Demirtaş (2013) are used. The data has been resolved with arithmetic mean, t test, one way variance analysis (ANOVA), Pearson correlation analysis and multiple regression analysis using SPSS 21.0 statistics program. According to the findings of the research, it was concluded that, the perceptions of teachers about organizational justice and its sub-dimensions are "high" and their perceptions about the interactional justice sub-dimension are "very high"; perception levels of organizational trust and sub-dimensions are "high"; their perceptions about organizational silence and its sub-dimensions are at the "medium" level. There was a significant difference in the views of teachers on organizational trust according to teachers' gender variable; on operational justice, trust in stakeholders, organizational

silence and organizational silence sub-dimensions, emotion and isolation sub-dimensions according to their age variable. No relationship has been detected between teachers' professional seniority variable and their perceptions of organizational justice, organizational trust and organizational silence.

In the study, it was concluded that there was a positive “medium” level between teachers' perceptions of organizational justice and their perceptions of organizational trust, and a negative “medium” level with their perceptions of organizational justice and organizational silence. Also, it was concluded that there was a negative “medium” relationship between teachers' perceptions of organizational trust and organizational silences. As a result, it was determined that teachers' perceptions of organizational justice and perceptions of organizational trust has a moderate effect on their perceptions of organizational silence. The concept of justice and trust is quite important in controlling teachers' silence behavior.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Trust, Organizational Silence, Primary School Teacher

İÇİNDEKİLER

Tez Onay Sayfası	i
Bilimsel Etik Bildirimi	ii
Önsöz	iii
Özet	iv
Abstract	vi
İçindekiler	viii
Tablolar Listesi.....	xii
Şekiller Listesi.....	xiv
Kısaltmalar Listesi	xv
BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ	1
1.1. Problem durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	4
1.3. Araştırmanın Amacı	4
1.4. Araştırmanın Önemi.....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	6
1.6. Sayıtlar	6
1.7. Tanımlar	6
İKİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. ÖRGÜTSEL ADALET	7
2.1.1. Adalet Kavramı	7
2.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tarihsel Perspektifi	8
2.1.3. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet	10
2.1.4. Örgütsel Adalet Kuramları	11
2.1.4.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri	12
2.1.4.2. Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri	14
2.1.4.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri	15
2.1.4.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri	16
2.1.5. Örgütsel Adaletin Boyutları	19
2.1.5.1. Dağıtımsal Adalet	19
2.1.5.2. İşlemsel Adalet	21
2.1.5.3. Etkileşimsel Adalet.....	23
2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	25

2.2.1. Güven Kavramı	25
2.2.2. Güven Türleri	28
2.2.2.1. Hesaba Dayalı Güven	29
2.2.2.2. Bilgiye Dayalı Güven	30
2.2.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven	31
2.2.3. Güven Boyutları	33
2.2.3.1. Yardımseverlik (Benevolance)	33
2.2.3.2. Dürüstlük (Honesty)	34
2.2.3.3. Güvenilirlik (Reliability)	34
2.2.3.4. Açıklık (Openness)	35
2.2.3.2. Yetkinlik (Competence)	35
2.2.4. Örgütsel Güven	35
2.2.5. Örgütsel Güven Boyutları	38
2.2.5.1. Yöneticiye Güven	39
2.2.5.2. Meslektaşlara Güven	40
2.2.5.3. Paydaşlara Güven	41
2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	42
2.3.1. Sessizlik Kavramı	42
2.3.2. Örgütsel Sessizlik	42
2.3.3. Örgütsel Sessizlik Türleri	43
2.3.3.1. Kabullenici Sessizlik	43
2.3.3.2. Korunmacı Sessizlik	44
2.3.3.3. Korumacı Sessizlik	44
2.3.4. Örgütsel Sessizlik Teorileri	45
2.3.4.1. Fayda/Maliyet Analizi	45
2.3.4.2. Beklenti Teorisi	45
2.3.4.3. Kendine Uyarlama	46
2.3.4.4. Sessizlik Sarmalı	46
2.3.5. Sessizliğin Nedenleri	47
2.3.5.1. Bireysel Nedenler	47
2.3.5.2. Örgütsel Nedenler	49
2.3.5.3. Yönetimsel Nedenler	51
2.3.6. Sessizliğin Sonuçları	53
2.3.6.1. Birey Üzerindeki Sonuçlar	54

2.3.6.2. Örgüt Üzerindeki Sonuçlar	55
2.4. İlgili Araştırmalar	56
2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	56
2.4.1.1. Örgütsel Adaletle İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	56
2.4.1.2. Örgütsel Güven İle İlgili Yapılan Araştırmalar	59
2.4.1.3. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar	62
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	65
2.4.2.1. Örgütsel Adaletle İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	65
2.4.2.2. Örgütsel Güven İle İlgili Yapılan Araştırmalar	66
2.4.2.3. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar	67
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM	69
3.1. Araştırma Modeli	69
3.2. Evren ve Örneklem	69
3.3. Verilerin Toplanması	71
3.4. Veri Toplama Aracı.....	71
3.4.1. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	71
3.4.2. Örgütsel Güven Ölçeği.....	72
3.4.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	74
3.5. Verilerin Analizi.....	76
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR.....	78
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	78
4.1.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları.....	78
4.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları.....	79
4.1.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları	79
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	80
4.2.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi	80
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	83
4.3.1.Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi	83
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	86
4.4.1.Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi	86
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	90

4.5.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki	90
4.5.2. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki.....	93
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	95
4.6.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Sessizlik Algılarını Etkileme Düzeyi.....	95
BEŞİNCİ BÖLÜM TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER	96
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	96
5.2. Öneriler	114
5.2.1. Uygulayıcıları Yönelik Öneriler	114
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	115
KAYNAKÇA	116
EKLER.....	131

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılmasının İlk Örnekleri	12
Tablo 2.2: Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması ve Örgütsel Adalet Boyutları	18
Tablo 3.1: Öğretmenlerin Demografik Bilgileri	70
Tablo 4.1: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	78
Tablo 4.2: Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	79
Tablo 4.3: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	79
Tablo 4.4: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	80
Tablo 4.5: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	81
Tablo 4.6: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	82
Tablo 4.7: Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	83
Tablo 4.8: Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	84
Tablo 4.9: Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	86
Tablo 4.10: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	87
Tablo 4.11: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	88
Tablo 4.12: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	89
Tablo 4.13: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Güven ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki (Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi)	91

Tablo 4.14: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki (Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi)	93
Tablo 4.15: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Sessizlik Algılarını Etkilemesi (Çoklu Regresyon Analizi)	95



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Adams'ın (1965) Eşitlik Denklemi.....	13
Şekil 2.2: Örgütlerde Güven Oluşumu.....	32



KISALTMALAR LİSTESİ

Akt: Aktaran

vd: Ve Diğerleri

yy: Yüzyıl

M.Ö. : Milattan Önce

TDK: Türk Dil Kurumu

HG: Hesaplanmış Güven

BTG: Bilgi Temelli Güven

ÖTG: Özdeşleşme Temelli Güven

SPSS : (Statistic Packets For Social Sciencences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve tanımlar bölümleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

1.1. Problem durumu

Bireylerin yaşam mücadelelerini tek başlarına sürdürmeleri imkânsız bir durumdur. İnsanlar yaşamlarının devamını sağlamak adına diğer insanlarla etkileşim içinde olmak zorundadır. Bu durum insanları bireysel bir hayat sürmek yerine topluluk halinde yaşamaya mecbur bırakmaktadır (Külekçi-Akyavuz, 2017). Toplu yaşamak durumunda kalan insanların artan sayısı ve temel ihtiyaçlarındaki çeşitlilikler sonucunda tek başlarına yapamadıkları işlerde diğer insanlarla iş birliği yapmaları, örgütlerin ortaya çıkmasındaki en temel gerekçelerdendir. Yıldız'a (2013) göre örgüt; bir grup insanın bir araya gelerek belirlenmiş olan ortak amaç ve hedefe ulaşmak adına iş paylaşımı yaptıkları, yetki ve sorumluluk hiyerarşisi içinde oluşturdukları, planlı ve akılcı yapılanmalardır. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmek ve bu sırada da kendi ihtiyaçlarını karşılamak gayesiyle örgütün bir parçası durumunda olan çalışanların, elde ettikleri kazanımların eşitlik ve doğruluk ilkelerine dayalı dağıtılması gerekliliği, adalet kavramını tartışmaya açmıştır (Atalay, 2005).

Çalışanlar içinde yer aldıkları örgütlerde üstlendikleri ve yapmaları gereken görevleri yerine getirirken, diğer çalışanları gözleme ve eşitlik ilkelerinin uygulanırılığını sorgulama eğilimi içindedirler. Çalışanların örgütlerine ilişkin adalet algıları, iş doyumlarını, örgüte olan bağlılıklarını ve performanslarını etkileyen en önemli faktörlerdendir (Akyol, 2013).

Örgütsel adalet; çalışanların, kendileri ve örgüt ile ilgili karar ve uygulamalarda yöneticilerine ilişkin olumlu algıları olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütte ödül, ceza, terfi ve ücretlerin dağıtımının ne şekilde yapıldığı, bu yönde alınan kararların nasıl alındığı veya alınmış olan kararların örgüt çalışanlarına nasıl söylendiği, tüm bu durumların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı örgütsel adalet

olarak ifade edilebilir (İçerli, 2009). Sonuç olarak örgütsel adalet, çalışma hayatında gittikçe önem kazanan konulardan biri olmakla beraber, örgütlerde adil ve ahlaki uygulamaların hâkim kılınmasını ve özendirilmesini içermektedir. Örgütsel adalet ile ilgili yapmış oldukları çalışmalarında (Adams, 1965; Homans, 1961; Leventhal vd., 1980), örgütsel etkililiği ve çalışan memnuniyeti oluşturmak adına örgütsel adaletin önemli bir etken olduğunu söylemektedirler (Akyol, 2013).

Eğitim örgütleri, toplumların gelişmesinde ve değişmesinde en fazla katkısı bulunan ve insanların eğitim ihtiyacını karşılayan örgütlerdir. Eğitim örgütlerinin, girdi ve çıktısının insan olmasından ötürü toplumsal etkisi de oldukça yüksektir. Bu yüzden eğitim kurumlarının hedef ve amaçlarına ulaşip ulaşamaması toplum açısından büyük önem taşımaktadır (Hoy ve Miskel, 2008). Gelecek nesillerin yetiştirilmesinde gerekli olan eğitim-öğretim ve davranış kazandırma çalışmalarını sürdüren okulların yönetim süreçleri içerisinde de adalet ve eşitlik ilkelerine yer vermeleri yapılan tüm faaliyetlerin başarısı ve bu faaliyetlerin hayata geçirilmesinde görevli olan öğretmenlerin eylem ve davranışlarının etkililiği açısından da oldukça önemlidir.

Adalet kavramı, örgütsel davranışın ve sosyal psikolojinin en önemli değişkenleri arasındadır. Bu anlamda adalet veya örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalarda, bu değişkeninin, çalışanların birçok davranışına (güven, vatandaşlık, iş tatmini, bağlılık vb.) etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Akgüney, 2014; Cerit, 2009; İmamoğlu, 2011; Söyük, 2007; Uçar, 2016 ve Yıldız, 2013). Çalışanların örgütlerine ilişkin adalet algılarının örgütler açısından sonuçları da büyük önem taşımaktadır. Çalışanların adalet algılarının ortaya çıkarmış olduğu en önemli sonuçlardan biri de çalışanların güven duygusunu artırmasıdır (Günaydın, 2001; Polat ve Celep, 2008).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre insanlar için temel ihtiyaçlarından sonra gelen en önemli ihtiyacın güven olduğu görülmektedir. Toplumsal yaşam içinde kişilerarasındaki ilişkilerde güven duygusunun hâkim olmasının insanların hayatlarını daha anlamlı kılmaktadır. McAllister (1995) güveni, "bir kişinin başka bir kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliğidir" şeklinde ifade etmiştir (Akt., Cerit, 2009). Bu açıdan güven duygusu insanlar arasındaki ilişkilerde belirleyici bir etkiye sahiptir. Çünkü güven, temeli doğruluk ve dürüstlüğe dayanan bir kavramdır (Yılmaz, 2009).

Güven, kişilerarası ilişkilerde olduğu gibi örgütsel yaşamda da oldukça önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel güven; çalışanların hem yöneticilerinin hem de birbirlerinin yeterliliklerine, içinde yer aldıkları örgütte alınan kararların etik ilkeler çerçevesinde adaletli ve hoşgörülü olmasına ve bu kararların uygulama sürecine ilişkin inançlarını ifade etmektedir (Memduhoğlu ve Zengin, 2011). Bununla birlikte örgütsel güven, örgütlerin varlığını devam ettirmelerinde ve belirlemiş oldukları vizyonlarına ulaşmalarında, yeniliklere açıklıkta, etkili ve verimli örgüt iklimi oluşturmada önemli bir etkiye sahiptir (Sandal, 2014). Öyle ki örgütlerde sağlanacak güven ortamlarının çalışanların, verimini artırdığı, duygularını ve gözlemledikleri farklılıklara ilişkin görüşlerini rahatlıkla ifade etmelerine olanak sağladığı bununla birlikte örgüte ilişkin olumsuz düşüncelerini de ortadan kaldırdığı söylenmektedir (Çokluk-Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008). Aksi durumlarda ise örgüt çalışanlarının olumsuz tutum ve davranışlar göstermeleri kaçınılmaz bir durumdur.

Çalışanların, örgüt yaşantılarında adil olmayan durumlarla karşılaşmaları (Halbaw, 2018) ve örgüt içerisindeki güvenin azaldığını düşünmeleri (Paşa, 2015) sonucunda ortaya çıkan ve fark edilip kontrol altına alınması gereken olumsuz durumlardan biri de örgütsel sessizliktir. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği; çalışanların örgütleri ile ilgili düşünce, görüş ve endişelerini ifade etmemeleri olarak tanımlamaktadır. Örgütsel sessizlik sonucu ortaya çıkan sorunların başında çalışanların yeni fikirler üretememesi ve gelişmelere karşı tutucu davranmalarından bahsedilebilir. Örgütlerin yaşamalarını devam ettirebilmeleri ve gelişebilmeleri adına çalışanların yeni fikirler üreterek örgüte katkı yapmaları beklenmektedir. Sessizlikten kaynaklanan olumsuzluklar, örgütün kendisine ve bünyesindeki tüm çalışanlara zarar verici bir etkiye sahiptir (Kahveci, 2010).

Tek taraflı bir bilgi akışından ibaret olmayan bununla birlikte yeni fikirlerin üretildiği, düşünce ve görüşlerin rahatlıkla ifade edildiği ve bu anlamda toplumun demokratikleşmesinin temellerinin atıldığı eğitim kurumlarında örgütsel sessizliğin en az olması ya da olmaması beklenmektedir (Algın, 2014). Kendilerine güvenen ve düşüncelerini özgürce ifade eden bireylerin yetiştirilmesi toplumun gelişmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Yetiştirilecek olan yeni neslin kendilerini en doğru biçimde ifade edebilme becerisini, düşünce ve görüşlerini rahatlıkla söyleyebilme özgüvenini öncelikle aileden sonrasında ise daha fazla etkisi bulunan

okullardan kazanmaktadır (İşleyici, 2015). Öğrencilerin bu kazanımları elde edebilmeleri açısından öğretmenlerin rolü oldukça önemlidir.

Gelecek nesillerin yetiştirilmesine öncülük eden öğretmenlerin çalıştıkları okullarda duygu ve düşüncelerini, yaşanan aksaklıklara ilişkin görüşlerini rahatlıkla ifade edebilmeleri için uygun ortamların oluşturulması ve öğretmenlerin okullarında adalet ve güven konusunda endişe duymamaları gerekmektedir (İşleyici, 2015). Aksi durumda öğretmenler sessiz kalma davranışı sergilemekte ve kendilerini açıkça ifade etmekten kaçınmaktadır. Öğretmenlerin sessizlikleri eğitim sisteminin başarıya ulaşmasında ve gelişmesindeki en büyük engellerden biridir (Paşa, 2015). Ayrıca fikir, düşünce ve okullarda var olan sorunlara karşı görüşlerin ifade edemeyen öğretmenlerin okulun amaçlarından uzaklaşmakta ve performansları düşmektedir.

Sonuç olarak örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik kavramlarının birbirleri arasındaki etkileşimlerinin örgüt ve öğretmen başarısı ve çıktıları üzerine etkili olduğu görülmektedir. Yapılan bu çalışmada örgütsel yaşamın her alanında etkili olan örgütsel adalet kavramı ile örgütsel güven ve örgütsel sessizlik kavramları birlikte ele alınarak ilkokullarda çalışan öğretmenlerin algı düzeyleri belirlenmeye çalışılmış olup, bu üç değişken arasındaki ilişki incelenmiştir.

1.2. Problem Cümlesi

İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel güven algıları arasında ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin saptanmasıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında;
 - a) Cinsiyet
 - b) Yaş
 - c) Mesleki Kıdem değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında;
 - a)Cinsiyet
 - b)Yaş
 - c)Mesleki Kıdem değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında;
 - a)Cinsiyet
 - b)Yaş
 - c)Mesleki Kıdem değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel güven algıları arasında ilişki var mıdır?
6. Öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel güven algıları birlikte, örgütsel sessizlik algılarını ne düzeyde etkilemektedir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Örgütlerde yönetici konumunda yer alan kişiler, örgütün verimliliğini ve etkililiğini artırabilmek adına insan kaynağına önem vermeye başlamışlardır. İnsan davranışlarını araştıran uzmanların son dönemde örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel güven davranışları üzerine araştırmalarını yoğunlaştırdığı görülmektedir. Bu üç değişken nitelik bakımından, örgütteki insan kaynağını ve örgütün çıktılarını olumlu ya da olumsuz biçimde etkilemektedir.

Örgütün etkililiğini ve verimliliğini artırarak belirlemiş oldukları hedef ve amaçlara ulaşabilmeleri adına çalışanları ilgilendiren bu değişkenlerin örgüt açısından girdi ve çıktılarının belirlenmesi, bu değişkenlerin örgütsel çıktılarının pozitif yönlü olması bakımından oldukça önemlidir. Eğitim örgütlerinin hammaddesinin insan olması nedeniyle amaçlarına ulaşması toplum açısından büyük önem arz etmektedir. Toplumun genelini etkileyen eğitim örgütlerinde çalışan yönetici ve öğretmenlere bu kavramların tanıtılması onların bu konulara ilişkin duyarlılıklarının artmasını sağlayacaktır. Ayrıca öğretmenlerin adalet, güven ve sessizlik davranışlarının eğitim kurumlarının başarısını ve eğitimin niteliğini doğrudan etkilemekte olduğu düşünüldüğünde yapılan araştırmada elde edilen bulgular ve bu bulguların yorumlanması ile ulaşılabilecek sonuçların eğitimin kalitesini artırmada yönetici ve öğretmenlere rehberlik edecektir.

Alanyazın incelendiğinde genel olarak araştırmacıların, örgütsel adalet ile örgütsel güven, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ile örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelediği görülmektedir. Literatürde örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel güven değişkenleri arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle yapılan çalışma ile bu boşluğun doldurulması hedeflenmektedir. Örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel güven değişkenlerinin birlikte ele alınarak incelenmesi sonucunda elde edilecek bulgular alanyazına da önemli bir katkı sağlayacaktır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Küçükçekmece ilçesindeki resmi ilkokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin “Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği”ne ilişkin görüşleri sınırlıdır.

1.6. Sayılıtlar

1. Araştırmanın örneklem grubu evreni tam olarak yansıtmaktadır.
2. Araştırmada katkısı bulunan öğretmenler Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven ölçeklerini samimi ve gerçeği yansıtacak biçimde doldurmuşlardır.

1.7. Tanımlar

Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet, çalışanların buldukları iş ortamlarında kendilerine ne düzeyde adil olarak davranıldığıyla ilgili algılarını ve bu algıların örgütlerin öbür sonuçlarına (örgütsel bağlılık, iş tatmini vs.) ilişkin etki düzeylerini kapsayan bir kavramdır (Töremen ve Tan, 2010).

Örgütsel Güven: Çalışanların hem birbirlerinin hem de yöneticilerinin yeterlikleri hakkında, örgüt içerisinde adil, etik ilkelere bağlı ve hoşgörölü kararlar alınması ve uygulanmasına ilişkin inançlarını ifade etmektedir (Memduhoğlu ve Zengin, 2011).

Örgütsel Sessizlik: Örgüt alışanlarının iyileşme ve gelişme adına yaptığı işi veya çalıştığı işyeri ile ilgili teknik ve/veya davranışsal konular hakkındaki görüş ve fikirlerini bilinçli olarak esirgemesidir (akıcı, 2007).

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÖRGÜTSEL ADALET

2.1.1. Adalet kavramı

Yunanca “Diké” ve “Dikaiosune”, Almanca “Gerechtigkeit”, Latince “Justitia”, Fransızca ve İngilizce “Justice” kelimeleriyle anlam bulan adalet Türkçe’ye Arapça “Adl” sözcüğünden gelmiştir (Eroğlu, 2009). Türkçede adalet; topluluk içerisinde kanun ve nizam yoluyla hakların karşılıklı korunması ve dengeli tutulması, türe, hak ve hukuka uyma, herkesin hakkını gözetme, doğruluktan ayrılmama, herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme ve doğruluk olarak birden fazla anlamda kullanılmaktadır (Ayverdi, 2005).

Adalet kavramı çok eski dönemlerden itibaren sosyal bilimler alanında önemli bir yer teşkil etmekle beraber zengin bir gelişim süreci göstermiştir. Aristoteles, adalet kavramının birden fazla anlam ifade etmekte olduğunu ayrıca adalet kavramından bahsederken de anlam olarak tersi olan adaletsizlikle birlikte tarif etmenin daha doğru olacağını söyler. Aristo adalet ve adaletsizliği; kanunlara uymamak ve yasaları kendi çıkarları için kullanmak ve bunun sonucunda oluşacak eşitsizliği adaletsizlik, kanun ve nizama uymak ve eşitliği korumak ise adalettir şeklinde açıklamıştır (Toprakkaya, 2009). Adalet olgusu Aristo’nun yanı sıra Rawls ve Nozik olmak üzere birçok felsefecinin dikkatini çekmiş ve konu üzerine çalışmalar yapmışlardır (Özmen, Arbak ve Özer-Süral, 2007).

Adaletin köklerini ararken insanların birbirleri ile olan pozitif ilişki eğilimlerini dikkate almak gerekmektedir. Şüphesiz ki bu eğilim, ihtiyaçlarımızı karşılamak ve hayatta kalabilmek adına toplu yaşamak durumunda kaldığımızdan kaynaklanmaktadır. İnsanların elde ettikleri kazançların eşit ve adil dağıtılması zorunluluğu, adalet kavramının irdelenmesini gerektirmiştir (İşbaşı, 2000). Adalet, özünde toplum içerisindeki bireylere eşit şart ve imkânlar sunan, insanların temel hak ve sorumluluklarını özgürce yaşayabilmesine ve geliştirmesine fırsatlar

yaratan, iş ortamında çalışanların verimliliğinin artmasını sağlayan, bütün çalışanların kazanç ve işlevlerini eşit olarak kabul etmesini sağlayan, toplum ve bireylerin itibarını korumakla yükümlü olan hukuk alanının temelini oluşturmak olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2006).

Birlikte yaşamak zorunda olan insanların elde ettikleri ve kaybettikleri kazanımların toplumu yöneten kişilerce ve yasalarca adil bir dağıtım olacak şekilde düzenlenmiş olması gerekmektedir. Bu dağıtım yapılırken çeşitli parametrelerin de göz ardı edilmemesi oldukça önemlidir. Yılmaz (2010), “Adalet ilkesini; zenginlik, haysiyet gibi herkese paylaştırılabilir toplumsal değerlerin dağıtımında kendini göstermekte ve kaynakların dağıtımını yapılırken toplumu veya örgütü oluşturan her bireye katkısına, becerisine ve sosyal konumuna paralel olarak eşit ya da farklı pay verilmesi gerektirir şeklinde ifade etmiştir” (Akt., İren, 2015: 8).

Adalet kavramı sadece insanlar arasındaki tek düze ilişkileri irdelemek, anlamlandırmak veya paylaşım gibi sınırlı bir alan içerisinde karşımıza çıkmaz. Toplumun ve insan ruhunun en temel değeri olan adalet insanlık, vicdan, politika, sanat, ahlak gibi kavramlar altında dünyaya yön vermekte ve yönetmektedir. Ayrıca adalet insanların davranışlarını nesnel ve mutlak bir değer çerçevesinde ahlaki yönden inceleyen ve eleştiren bir düşünce olarak karşımıza çıkmaktadır (Karagöz, 2002).

Literatür incelendiğinde Adalet konusuna duyulan ilginin günümüzden başlayarak geriye doğru çok eski dönemlere kadar sürdüğünden söz edilebilir. Yirminci yüzyılın sonlarına kadar çok fazla ilgi görmeyen adalet, son dönemlerde örgüt içindeki kişilerin birlikte çalışmalarının bir düzene sokulması ve çalışanların davranışlarını anlamaya çalışılması sonucu uygulamaya konulmuştur (Yılmaz, 2004).

2.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tarihsel Perspektifi

Adalet kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında geçmişten günümüze kadar filozofların ilgilendiği konulardan biri olduğu görülmektedir. Antik dönemde Aristo'dan, 17. yüzyılda Locke ve Hobbes'e, 19. yüzyılda ise Mill'e kadar birçok bilim adamı adalet kavramı üzerine çalışmalar yapmışlardır. Yapılan çalışmalarda adalet kavramının araştırmacılar tarafından farklı olarak açıklandığı görülmektedir.

Aralarında kavramlar üzerine farklılıklar olmasına rağmen, hepsinin birleştiği odak noktası, adaletin olması gereken bir amaç olarak değerlendirilmesi gerektiğidir (Karaman, 2009).

İnsanların ekonomik ve sosyal anlamda varlıklarınının devamı için bir arada yaşama ve çalışma zorunluluğu sonucunda adalet inancını ortaya çıkarmıştır. Çünkü insanların ihtiyaçlarını gidermek için elde edilecek kazançların buldukları topluluk içinde eşitlik esasına göre dağıtımını gerekmektedir. Bu eşitlik durumunun sağlanabilmesi adına adalet gereksinim duyulmaktadır (Atalay, 2005).

İnsanların buldukları her yerde adil bir düzenin olmasını beklemleri ve durumu bir gereksinim olarak hissetmeleri sonucunda adalet kavramı örgütsel davranış bakımından da değerlendirilmesi gereken bir konu haline gelmiştir. Örgütsel adaletin kavram olarak ortaya çıkması bu değerlendirmelerin bir sonucudur (Akgüney, 2014).

Yapılan çalışmalarda örgütsel adalet ile ilgili birçok tanım geliştirilmiştir. İşcan ve Sayın (2010) örgütsel adaleti; örgütteki iş ve işlemlerin adil ve ahlaki çerçevede uygulanmasının sağlanması ve bu durumun özendirilmesini içermektedir şeklinde ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile insanlar adil bir örgütte çalıştıklarını düşündüklerinde, yöneticilerinin göstermiş oldukları davranışları adaletli, ahlaki ve ölçülü olarak değerlendirmektedirler. Polat'a (2007) göre örgütsel adalet ise; örgütte dağıtım yapılan ödül ve cezaların, uygulanan işlem ve kuralların yanı sıra örgüt içerisindeki iletişim ve etkileşimin adilliğine ilişkin çalışan algılarıdır. Başka bir çalışmada Taylor (1989) örgütsel adalet kavramının, çalışanların kendi çıktılarıyla ilgili ferdi değerlendirme seviyeleriyle, örgütte adaletin paylaşılması ve yöneticilerin örgüt çıktılarının dağıtımında gerçeğe ve akla uygun süreçlerin takip edilmesini içerdiğini söylemektedir (Akt., Acar, 2011).

Tarihsel gelişim incelendiğinde, adalet kavramının ilk olarak sosyal alanda başladığı daha sonradan örgütlere ve iş ortamlarına uyarlandığı, "örgütsel adalet" kavramı bu uyarlamalardan sonra gelişme göstermiştir. Homas'ın (1961) Dağıtımsal Adalet Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Crosby'nin (1976) Göreceli Mahrumiyet Teorisi, Thibaut ve Walker'ın (1975) Prosedür Adaleti Teorisi, Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Teorisi ve yine Leventhal'ın (1980) Dağıtım Tercih Teorisi örgütsel

adalet kavramına dayanak oluşturan teorilerden bazılarıdır (Çağ, 2011; Eker, 2006; Karaman, 2009; Serinkan ve Erdiş, 2014).

Son yıllarda çalışan davranışlarının önemsenmesi ve örgüt içinde adil yönetim anlayışının önem kazanmasından sonra örgütsel adalet kavramı daha fazla araştırmaya konu olmuştur (Greenberg, 1990). İnsan kaynakları ve örgüt içi davranışların yönetimi alanında örgütsel adaletin incelenmesinin nedeni, çalışanların örgütsel adalet algılarının içinde buldukları örgütteki davranışlarını etkilemekte olduğuyla açıklanabilir.

Örgüt ve çalışanlar açısından önemli bir yere sahip olan adalet kavramının önemi bir süredir sosyologlar tarafından tartışılmaktadır. Yapılan çalışmalara bakıldığında genel olarak çalışanların aralarındaki ilişkiler ve kaynakların paylaşılması tartışmanın odak noktası olmuştur (Eroğlu, 2009).

2.1.3. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet

Bir örgütün başarılı sayılabilmesi için adalet kavramının önemli bir yeri vardır. Örgüt iç paydaşlarının örgüte olan bağlılığının, sadakatinin ve tatmin duygusunun gelişmesi için tüm örgütlerin adil bir sistemle yönetiliyor olması gerekir (Akanbi ve Ofoegbu, 2013). Eğitim örgütleri de bu kapsamda değerlendirilecek örgütlerden biridir.

Eğitim örgütleri; bireylerin içinde buldukları toplumun değerlerini benimsemiş, görev ve sorumluluklarını bilen, beden, ruh ve zihin sağlığı bakımından dengeli ilgi, istek ve yeteneklerine göre gelişmesini sağlamak adına kurulmuş örgütler olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütün başarıya ulaşması için adil bir yapıya sahip olması birey açısından da toplum açısından da oldukça önemlidir (Baş ve Şentürk, 2011; Hoy ve Miskel, 2008).

Özel sektörde karşılaşılan nitelik problemi son zamanlarda eğitim örgütlerinde de görülmeye başlamış, bu yüzden eğitim örgütlerinin de insan kaynaklarına daha fazla önem vermesi gerektiği belirtilmiştir. Bu kapsamda, öğretmenlerin etkililiklerini, bağlılıklarını ve performanslarını artırmak adına eğitim örgütlerinin de örgütsel örgütsel adalet kavramına gerektiği önemi vermelerinin zaruret olduğu düşünülmektedir (Selvitopu ve Şahin 2013).

Eğitim örgütlerini ile diğer örgütleri birbirinden ayıran en temel özelliklerin başında girdi ve çıktısının insan olması gelmektedir. Hem işleyenini hemde hammaddesi insan olan eğitim örgütleri sistemsel özellikler bakımından açık sistemler olmak durumundadır. Açık sistemler çevresinden girdiler alan ve yine çevresine çıktılar veren, bu süreçte çevre örgütlerle de sürekli olarak etkileşim halinde olan yapılardır. Bu açıdan düşünüldüğünde eğitim örgütlerinin hedef ve amaçlarına ulaşma durumu toplumun genelini etkilediği düşünülmektedir. Örgütsel adaletin boyutsal çözümlemesinin örgütün başarısını olumlu olarak etkilediği düşünüldüğünden eğitim örgütlerinde adalet algısının saptanması eğitim kurumlarının etkililiği ve verimliliği bakımından kritik bir önem taşımaktadır (Töremen ve Tan, 2010).

Eğitim örgütlerinin en önemli öğelerinden biri de öğretmenlerdir (Dündar, 2011). Öğretmenler, eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasında, öğrencilerin bilinçli ve istedik davranışlar geliştirmesinde ve bireylerin topluma faydalı olmalarında kilit rol üstlenmektedirler. Bu açıdan değerlendirildiğinde, öğretmenlerin hem içinde buldukları örgüte hem de yöneticilerine ilişkin adalet algılarının, örgütün belirlenen hedeflere ulaşip ulaşamama durumuna doğrudan ve önemli bir etkisinin olduğu düşünülmektedir.

2.1.4. Örgütsel Adalet Kuramları

Alan yazın incelendiğinde örgütsel adalet kuramlarının kazanımların, kaynakların ve ödüllerin dağılımlarının adilliliğine odaklandığı görülmektedir. Greenberg (1987) “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” adlı araştırmasında var olan örgütsel adalet kuramlarını reaktif (tepkisel)-proaktif (önlemsel) ve süreç-içerik boyutu olmak üzere iki bağımsız boyutta değerlendirmiştir. Bu boyutları birbirleriyle ilişkilendirerek reaktif-içerik teorisi, proaktif-içerik teorisi, reaktif-süreç teorisi, proaktif-süreç teorisi olmak üzere dört farklı kategori oluşturmuştur.

Reaktif (tepkisel) teoriler, örgüt içerisinde bulunanları karşılaştıkları adil olmayan tutum ve davranışlar sonucu gösterdikleri kaçma eğilimi ve ya kaçış şeklinde gösterilen tepkileri konu edinmektedir. Proaktif (önlemsel) teorilerin ise bireylerin adil düzeni sağlamak adına gösterdikleri davranış ve çabalar üzerine odaklanmaktadır. Süreç teorileri, çalışanların elde ettikleri farklı kazanımların

belirlenmesi ve uygulanması aşamalarındaki adillik üzerinde durulmaktadır. İçerik teorileri ise konu olarak sürece değil, sadece sonuçta dağıtımı yapılan kazanımların adillliğini ele almaktadır (Greenberg, 1987).

Greenberg (1987) yapmış olduğu sınıflama Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 2. 1: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılmasının İlk Örnekleri

Reaktif – Proaktif Boyutu	İçerik – Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	<u>Reaktif - İçerik</u> Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	<u>Reaktif - Süreç</u> Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	<u>Proaktif - İçerik</u> Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)	<u>Proaktif - Süreç</u> Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg’den (1987: 10) alınmıştır.

2.1.4.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri

Reaktif (tepkisel) içerik teorileri, işgörenlerin örgüt içerisinde karşılaştıkları adil olmayan durumlarda verdikleri tepkileri incelemektedir. Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi, Walster’in (1973) Eşitlik Kuramı ve Crosby’nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi bu alandaki en bilindik teorilerden bazılarıdır (Yürür, 2005).

Bu teorilerin ortak noktası örgüt içinde çalışan bireylerin kaynak ve ödül dağıtımı konusunda yapılan adaletsizliklere karşı verdikleri tepkiler veya adil olmayan ilişkilere karşı sergiledikleri tavırların konu edilmesidir. Bu sebeple bu teoriler reaktif-içerik teoriler başlığı altında kategorize edilmiştir (Akgeyik, 2014).

Homans (1961), “Dağıtımsal Adalet Teorisi”nde eşit dağılımın adaletten çok adaletsizlik meydana getirdiğini öne sürmüştür. Buna göre çalışanlar arasında

ödüllendirme yapılırken kazanç, kar, yatırım giderleri hesaplanmadan yapılan ödüllendirmede hak edilenden fazla ödüllendirilen bireylerin suçluluk duygusu, hak edilenden az ödüllendirilenlerin bireylerin de öfke duygusu yaşamalarına sebep olduğunu savunmuştur (Çakır, 2006).

Adams (1965), “Eşitlik Teorisi” çalışmasında örgüt içerisinde çalışanların örgüte katkıları ile örgütten elde ettikleri kazançları değerlendirirken ortaya çıkan eşitlik-eşitsizlik algılarındaki sebepleri ve sonuçları incelemektedir. Adams (1965)’in yapmış olduğu çalışmasına ait “Eşitlik Denklemi” adını verdiği formül Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 2. 1: Adams’ın (1965) Eşitlik Denklemi

$$\frac{\text{Bireyin Kazanımı}}{\text{Bireyin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Bireyin Kazanımı}}{\text{Diğer Bireyin Katkısı}}$$

Kaynak: İşbaşı, 2000: 45.

Bu alanda çalışmalar yapan araştırmacılardan Walster, Berscheid ve Walster (1973) “Eşitlik Teorisi”nin temel aldığı dört genel dayanak noktasının olduğunu söylemektedirler. Bunlar;

1. İşgörenler işletmelerde elde ettikleri kazançları maximize etmeye çalışırlar.
2. Örgütler çalışanlar arası kazançların eşit dağıtılması için belli kurallar çerçevesinde sistemler oluşturarak dağıtım adaletini sağlamakla beraber çalışanların genelinin kazançlarını da en tepeye ulaştırmak için çaba sarf etmektedirler.
3. İşgörenler adil olmadıklarını düşündükleri uygulamalarla karşılaştıklarında strese girmektedir.
4. Stres durumundan kurtulmak için çalışanlar adil olmadıklarını düşündükleri bu durumdan çıkmak için eşitlik sağlanana kadar daha fazla emek harcamaktadırlar. Bu süreç içerisinde çalışanlar örgüte verdikleri ve örgütten elde ettikleri kazanımları revize ederek eşitliği oluşturmaya çalışırlar. Yapılan tüm işlemlere rağmen sağlanamayan eşitlik durumunda ise çalışanlar diğer çalışanlara karşı algılarını düzenleyerek eşitliği sağlamaktadırlar (Akt., İçerli, 2009).

Crozby'nin "Görelî Yoksunluk Teorisi" de reaktif içerik teorileri kapsamında değerlendirilen teorilerinden biridir. Bu teori, çalışanların elde ettikleri kazanımların diğer çalışanlarla karşılaştırdığında kendilerinin daha az kazanç elde ettiğini saptadığında yoksunluk hissine kapıldığını söylemektedir (Toplu, 2010). Görelî yoksunluk teorisinde, çalışanların karşılaştırma yaparken kendi bulunduğu konumdan daha üst konumdakilerle kıyaslama yaptıklarından bahsedilmektedir. Eşitlik Teorisi'nde ise bu karşılaştırma aynı düzeydeki çalışanlar arasındadır. Görelî Yoksunluk Teorisi ile Eşitlik Teorisi'nin ayrıldıkları nokta burasıdır (Acar, 2011).

2.1.4.2. Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri

Reaktif (tepkisel) içerik teorileri adil bir dağılım olmadığında çalışanların duruma nasıl bir tepki gösterdiklerini incelerken proaktif (önlemsel) içerik teorileri çalışanların tepkisinden çok adil dağılımın sağlanması adına gösterdikleri uğraşı konu almaktadır (Eroğlu, 2009).

Bu teorinin temeli olarak kabul edilen Leventhal (1976-80), iřęörenlerin elde ettikleri kazanımların adil bir şekilde dağılması adına çaba gösterdiklerini ifade etmektedir. Burada bahsedilen adil dağılım, bireylerin gösterdikleri performans ölçüsünde kazanım elde etmeleri ve uzun dönemde işveren ve iřęörenlerin tümü adına ortaya çıkabilecek en karlı durumun oluşması olarak açıklanabilir. Araştırmalarda genel olarak çalışanların tümünün elde edilen toplam geliri eşit bir şekilde paylaştığı görülmektedir. Ancak Levanthal, adil dağıtımın ihlal edildiği durumlarda, dağıtımın iřęörenler arasında eşitlik ilkesi gözetilerek ya da iřęörenlerin ihtiyaçları dikkate alınarak yapılması gerektiğini savunduğu "Adalet Yargı Modeli'ni geliştirmiştir. Levanthal'in ortaya koymuş olduğu bu modele göre grup üyeleri arasındaki sosyal uyumun bozulmaması adına farklı dağıtım kuralları uygulanabilir (Akt., İşbaşı, 2000).

Prokatif (önlemsel) içerik teorileri boyutunda değerlendirilen başka bir teori de Lerner'in "Adalet Kuramı"dır. Lerner, geliştirmiş olduğu kuramında dağıtımın orantılı eşitlikle dağıtılmak yerine dört ayrı ilkeye dayandırarak dağıtılmasının daha uygun olacağını savunmuştur. Bu ilkeler:

1. **Rekabet İlkesi;** çalışanların performanslarına göre dağıtım yapılması ile ilgilidir.
2. **Eşitlik İlkesi;** çalışanların performansına bakılmaksızın dağıtımın her çalışana eşit miktarda yapılmasıdır.
3. **Eşit Temelli Paylaşım;** dağıtımın çalışanların katkıları göze alınarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir.
4. **Marksist Adalet İlkesi;** dağıtım yapılırken ele alınması gereken temel ölçütün çalışanların ihtiyaçları olduğunu vurgulamaktadır (Özen, 2002).

İşveren ve işgörenler arasındaki ilişkinin, dağıtımın nasıl yapılacağına dair belirleyici bir rol oynadığını savunan bu görüşe göre, işverenin çalışanlarla olan yakınlık derecesi dağıtımın hangi ilkeye göre yapılacağına ilişkin karar vermesinde etkili olmaktadır (Acar, 2011).

Reaktif (tepkisel) İçerik ve Proaktif (önlemsel) İçerik teorilerinin odak noktasının kazanımların dağıtımındaki adalet olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında her iki teori de dağıtım adaleti (distributive justice) kavramını açıklar niteliktedir (Chan, 2000).

2.1.4.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri

İçerik teorileri kazanımların dağıtımındaki adalete odaklanırken, süreç teorileri ise kazanımların dağıtılması konusundaki karar alma süreçlerine odaklanır (Serinkan ve Erdiş, 2014). Süreç teorileri, karar alma sürecinde farklı bir bilim dalı olan hukuktan faydalanmaktadır. Hukuk alanında araştırma yapan bilim insanları, toplumun verilen kararları kabul etmesindeki etkinin bu kararlar alınırken uygulanan prosedürlerden kaynaklandığını kabul etmektedirler (Çağ, 2011).

John Thibaut ve Laurens Walker adında iki araştırmacı hukuki prosedürler üzerine bir dizi araştırma yapmışlardır. Araştırmacılar çatışma durumlarının çözümünde kullanılan prosedürlere verilen tepkileri incelemişlerdir. “Süreç Adaleti Teori”si adını verdikleri çalışmalarında Thibaut ve Walker üç farklı taraftan ve çözüme ulaşma sürecinde de iki ayrı boyuttan bahsetmektedir. Taraflar; anlaşmazlık süreci yaşayan iki taraf ve arabuluculuk görevi üstlenen üçüncü taraftan oluşmaktadır. Çözüme ulaşma sürecindeki boyutlar ise; delillerin ortaya koyulduğu süreç aşaması ve

anlaşmazlıkların ortadan kaldırılması için delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Tarafların her aşamada sahip oldukları kontrol derecesinin kullanılan prosedürlerde farklılığa neden olduğu söylenmektedir. Üçüncü tarafların farklılıklar karşısında kullanmış oldukları işlemler aşağıda açıklanmıştır;

- **Otokratik (autocratic) İşlemler:** Arabuluculuk görevi üstlenen üçüncü tarafın (yargıç) karar ve süreç aşamalarının her ikisi üzerinde de kontrolün kendisinde bulunduğu durumlarda kullanmış olduğu işlemlerdir.
- **Hakem Kararı (Arbitration) İşlemleri:** Üçüncü tarafın sadece karar süreci üzerinde kontrol gücünün olduğu durumlardaki işlemlerdir.
- **Arabuluculuk (Mediation) İşlemleri:** Üçüncü tarafın yalnızca süreç kontrolünün elinde bulunduğu zamanlardaki işlemlerdir.
- **Pazarlık (Bargaining) İşlemleri:** Arabuluculuk görevi konumundaki tarafın herhangi bir kontrolünün olmadığı durumlardaki işlemlerdir.
- **Tartışmaya Açık İşlemler:** Anlaşmazlık durumundaki tarafların ve arabuluculuk görevi üstlenen üçüncü tarafın hem karar hem de süreç üzerindeki kontrolün eşit paylaşıldığı durumlardaki işlemlerdir (Greenberg, 1987).

Thibaut ve Walker (1975) tarafından geliştirilen “Prosedür Adaleti Teorisi” bireylerin, karar alınırken yararlanan prosedürlere verdikleri tepkilere vurgu yapması sebebiyle reaktif-süreç teorileri kapsamında değerlendirilmektedir (Akt., Özen, 2002).

2.1.4.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri

Reaktif (tepkisel) süreç teorilerinin odak noktasının ortaya çıkmış olan bir çatışma durumunun çözümünde izlenecek yolun nasıl olması gerektiğiyle, proaktif (önlemsel) süreç teorileri ise örgüt içinde uygulanan prosedürlerin ve işleyişin nasıl olabileceğine odaklanmaktadır (Yıldız, 2015).

Proaktif süreç teorilerinin öncelikli araştırma konusu örgüt içinde adaletin sağlanabilmesi ve adil bir ortam oluşturabilmesi için nasıl bir yol izlenmesi gerektiğidir (İyigün, 2012).

Greenberg’in adalet teorileri sınıflandırmasındaki teorilerden en az bilindiği düşünülen teorilerin bu sınıfta yer aldığı düşünülmektedir. Proaktif süreç teorileri

içerisinde en göze çarpan teori Levanthal, Karuza ve Fry'in (1980) "Dağıtım Tercihi Teorisi"dir. Bu teori Levanthal'ın "Adalet Yargısı Modeli"ni temel alarak geliştirilmiş olup dağıtım davranışlarına odaklanmaktadır (Levanthal, Karuza ve Fry, 1980'den Akt., Söyük, 2007).

Dağıtım Tercihi Teorisi, dağıtım kararlarına değil daha çok prosüdürel kararlarda uygulanması sebebiyle proaktif süreç teorileri kapsamına girmektedir (Greenberg, 1987).

Dağıtım Tercihi Teorisi'nde yer alan dağıtım prosedürlerinin, yönetici konumundaki kişilerin dağıtımda adaleti sağlamak adına, işgörenlerin amaçlarına ulaşmasında ve öncelikli hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici prosedürler sunması sebebiyle tercih edileceği vurgulanmaktadır. Bu teori, adil uygulamanın gerçekleştirilmesini sağlayacak prosedürlerin sekiz özelliği bulunmaktadır;

1. Çalışanlara karar vericileri seçebilme fırsatı tanınması,
2. Kuralların tutarlı olması,
3. Kaynak aldığı bilginin doğru olması,
4. Karar verme gücünün yapısını tanımlaması,
5. Çalışanlara karşı oluşabilecek önyargıların engellenmesi,
6. Çalışanların bilgi alma yolunun açık olması,
7. Prosedürlerde gerektiğinde değişiklik yapılabilmesi,
8. Çoğunluk tarafından kabul edilen etik kurallara ve ahlaki ilkelere uygun olmasıdır (Yürür, 2005; Greenberg, 1990).

Bu bölümde araştırılan örgütsel adalet teorileri ile teoriler kapsamında öne çıkan çalışmalar tablo haline getirilmiş olup Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. 2: Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması ve Örgütsel Adalet Boyutları

Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması	Adalet Teorisi	Teorinin Dayandığı Görüş	Teorinin Açıkladığı Örgütsel Adalet Boyutu
Reaktif- İçerik Teoriler	Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Bireylerin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir.	Dağıtım Adaleti
	Göreceli Mahrumiyet Teorisi (Crosby, 1976)	Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslaması kişilerde mahrumiyet hissi yaratabilir.	Dağıtım Adaleti
Proaktif- İçerik Teoriler	Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen, dağıtım kurallarının adilliğine ilişkin algılamalar, çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.	Dağıtım Adaleti
	Adalet Güdüsü Teorisi (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke, taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir.	Etkileşim Adaleti
Reaktif-Süreç Teoriler	Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut & Walker, 1975)	Kararların kişi için yarattığı sonuçlar, ister olumlu ister olumsuz olsun kullanılan süreçler, kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır.	Süreç Adaleti
Proaktif-Süreç Teoriler	Dağıtım Tercih Teorisi (Leventhal, Karuza&Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir. Adil bir prosedür kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanınmalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, kişileri ön yargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, prosedür yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır.	Süreç Adaleti

Kaynak: Özen, 2002: 115.

2.1.5. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet boyutlarıyla ilgili literatür incelendiğinde araştırmacıların bu konuya ilişkin farklı görüşleri olduğu görülmektedir. Cropanzano ve Greenberg (1997), kişiler arası etkileşimin prosedür adaleti kapsamında değerlendirmesi gerektiğini savunmuş, örgütsel adaleti dağıtım ve prosedür olmak üzere iki boyutta sınıflandırmışlardır. Bu görüşün aksine Bies ve Moag 1986 örgüt içerisinde prosedürler uygulanırken bireyler arası etkileşimin kişilerin adalet algılarını etkilediğini belirtmiş ve bu durumu “etkileşim adaleti” adında dağıtım ve prosedür adaleti boyutlarından bağımsız ayrı bir boyut olarak ele almaktadırlar (Akt., Yürür, 2005).

Örgütsel adalet konusunda geniş çaplı analizler yapan Cohen-Charash ve Spector örgütsel adaleti; örgüt içerisindeki işgörenlere dağıtılacak olan kazançların (ödül, maaş, terfi ve yardım) adilliği üzerine odaklanan “Dağıtım Adaleti”, kararların alınmasındaki süreçlerin adilliğini inceleyen “Prosedür Adaleti” ve son olarak işgörenlerin örgütsel kararları uygulama esnasında çalışanlara karşı geliştirdikleri iletişimin bireyler tarafından nasıl algılandığını inceleyen “Etkileşim Adaleti” olarak üç boyutta tanımlamışlardır (Polat, 2007).

Araştırmacılar arasındaki görüş farklılıkları olmasına rağmen, araştırmaların genelinde adalet boyutlarının “Dağıtım, Prosedür ve Etkileşim Adaleti” olarak üç ayrı boyutta sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu bilgiler ışığında yapılan çalışmamızda örgütsel adaletin boyutları “Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet” olarak üç ayrı başlıkta incelenecektir.

2.1.5.1. Dağıtımsal Adalet

Bireylerin bir işte çalışırken temel amaçlarının kendi ihtiyaçlarını karşılamak olduğu bilinse de örgüt varlığını sürdürebilmek ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek adına çalışanlarından çaba sarf etmesini beklemektedir. Örgüt adına çalışan bireyler örgütün gelişimini ve başarıya ulaşmasını sağladıkları için emeklerinin karşılığında bir kazanç elde etmektedirler. Çalışan ve örgüt arasındaki emek-kazanç açısından karşılıklı bir ilişki oluşmakta ve bu durum beraberinde paylaşım sorununu ortaya çıkarmaktadır. Her ne kadar çalışanların örgüt tarafından aynı değere sahip olduğu söylene de gerçekte olan çalışanlar arasında hem değer hem de kazanç açısından

farklılıkların olduğudur. Bu gerçeklikten ortaya çıkan Dağıtım Adaleti, örgüt içinde çalışan üyeler arasındaki kazanımların dağıtımını konusuna odaklanmaktadır (Karaeminoğulları, 2006).

İçerli (2009) dağıtım adaletinin, eşitlik ve adalet gibi ayırma işlemleri sonuçlarının çelişkisiz ve uyumlu olduğu hallerde gelişmekte olduğunu söylemektedir. Böyle durumlarda işgörenler arasında örgüte verdikleri emek karşılığında elde edecekleri kazanımların (ücret, ödül ve takdir vs.) eşitlik ilkesi kapsamında dağıtımının yapılması görüşünün öne çıkacağını ifade etmektedir.

İlgili alan yazın incelendiğinde bu alanda yapılan birçok araştırmaya rastlanmıştır. Yapılan bu araştırmalar ışığında ortaya çıkan ortak görüşün “Adams (1965)’in “Eşitlik Teorisi” Dağıtım Adaletinin temeli olarak kabul edildiğidir. Dağıtım Adaletinin kavramsallaştırılması adına bir diğer önemli çalışma da Leventhal (1976)’ın geliştirmiş olduğu “Adalet Yargı Modeli”dir (Acar, 2011).

Dağıtım adaleti kavramının gelişmesinde önemli rolü bulunan bu teorilerin çalışanların adalet algılarını açıklamalarında farklılıklar görülmektedir. Eşitlik Teorisi, çalışanların aynı düzeydeki diğer çalışanlar arasında yapmış oldukları kazanç karşılaştırmalarının eşitlik algılarına etkisine odaklanırken, Adalet Yargı Modeli ise çalışanların adalet algılarının sadece eşitlik kavramıyla sınırlı bırakılmayıp, farklı etkenlerin algılar üzerine ne ölçüde etki ettiğini saptamaya çalışmaktadır (Gürbüz, 2007).

Adams (1965)’in “Eşitlik Teorisi”ne göre, çalışanlar elde ettikleri kazançların adillliğini saptamak adına örgüte verdikleri çaba (girdi) karşısında elde ettikleri kazanımların (çıkıtı) oranını hesaplar. Daha sonra çalışanlar kendileriyle aynı düzeydeki çalışanların kazançları ile kendi kazançlarını karşılaştırır. Bu karşılaştırmalar sonucunda ortaya çıkan çaba-kazanç oranının eşitliği durumunda örgüt çalışanlarının adalet algılarında olumlu gelişmelerin yaşandığını savunmaktadır. Çalışanların orantısız olarak algıladıkları eşitsizlik durumunda ise olumsuz tutum ve davranışlar geliştirdiklerini bunun sonucunda avantajlı durumda olan çalışanların suçluluk, dezavantajlı durumda olan çalışanların ise kızgınlık ve öfke gibi duygular yaşadıklarını söylemektedir (Berber, 2010).

Adams (1965) çalışanların elde ettikleri kazançların adilliğini sadece hakkaniyet ölçüsün göre değerlendirirken Leventhal (1976)'ın "Adalet Yargı Modeli" teorisi Adams'ın söylediğinin tersine, yalnızca hakkaniyet kuralına göre değerlendirmenin hatalı olduğunu, çalışanların kazançlarının dağıtımını konusunda farklı koşullar altında bu farklılıklara göre dağıtım yapılması gerektiğini savunmaktadır. Leventhal, hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç olarak üç başlık altında bu dağıtım kurallarını gruplandırmıştır;

- 1. Hakkaniyet Kuralı;** çalışanların örgüte verdikleri emekle doğru orantılı olarak kazanım elde etmeleridir.
- 2. Eşitlik Kuralı;** çalışanların gösterdikleri çaba farklılıklarını gözetmeksizin tüm çalışanlara eşit miktarda kazanç dağıtımının yapılmasıdır.
- 3. İhtiyaç Kuralı;** ödüller ve kazançlar dağıtılırken çalışanların ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulmasıdır (Akduman, Hatipoğlu ve Yüksekbilgili, 2015).

Dağıtımsal adaletle ilgili araştırmalar incelendiğinde, çalışanların örgüt menfaatlerine uygun davranışlar sergilemeleri için kazançların adil olarak dağıtıldığını düşünmeleri gerekmektedir. Ancak bu bakış açısı örgütsel adaletin yalnızca bir boyutunu açıklamaktadır. Çalışanlar sadece kazanımların adilliğine odaklanmayıp bunun yanı sıra bu kazançları elde ettikleri süreçlerin ve etkileşimlerin de adilliğini önemsemektedirler (Çırak, 2013).

2.1.5.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet

Örgütsel adalet kavramı üzerine yapılan ilk araştırmalara bakıldığında yoğunlukla dağıtım sorunuyla ilgili oldukları görülmektedir (Aktaş, 2010). Örgüt içerisinde kazançların dağıtımından sorumlu kişiler her ne kadar adil olmak için çaba gösterebilir de farklı koşulların etkisi altında bu çabalarına rağmen adaletli bir yapısal işleyiş sağlanamayabilir. Bu yüzden çalışanların sadece sonuçlara odaklandığını düşünmek gerçek adilliği sağlamada eksik kalmaktadır. Ortaya çıkan bu durumu ele alan prosedür adaletinin, dağıtım adaletinin eksik kaldığı durumları tamamlar nitelikte olduğu söylenebilir. Prosedür adaletine göre, işgörenler sadece sonuçlara değil bu sonuçlara ulaşırken uygulanan prosedürlerin ve alınan kararlara katılım oranlarının adilliğini de irdelemektedirler. İşlemsel adalet boyutu kararların nasıl ve

ne şekilde alındığı üzerine odaklanmaktadır (Çakmak, 2005; Karaeminoğulları, 2006; Kara, Poyraz ve Çetin, 2009).

İşlemsel (Prosedürel) Adalet kavramı ile ilgili dikkat çeken ilk önemli çalışma 1975 yılında Thibaut ve Walker'ın hukuksal alanda yapmış oldukları çalışmalarıdır. Bu boyutta temel kabul edilen çalışma, taraflar arasındaki çatışma durumlarını ve bu durumlar ortadan kaldırılırken ki işleyişe gösterdikleri tepkileri incelemektedir. Thibaut ve Walker (1975), geliştirmiş oldukları bu teoride üç ayrı taraf (davalı, davacı ve arabulucu görevi üstlenen yargıç) ve iki ayrı süreçten (süreç ve karar aşaması) bahsetmektedirler. Yapılan araştırmaya göre, taraflar eğer süreçlerde kontrol elde edebiliyorlarsa verilen kararların adil olduğunu düşünmekte aksi durumda verilen kararların adilliğine inancının zayıfladığı görülmektedir. Sonuç olarak; kişilerin adalet algılarına etki eden durumun sadece sonuçlar değil bu sonuçlara ulaşılırken geçen süreçte karşılaştıkları durumların da önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir (Berber, 2010).

İşlemsel (Prosedür) adalet kavramını hukuksal alandan örgütsel alana taşıyan Folger ve Greenberg'in (1985) yapmış oldukları çalışmalar olduğu bilinmektedir. Greenberg (1986) işlem ve dağıtım adaletini değerlendirirken birbirlerinden bağımsız değerlendirilmesini ancak bu iki teörinin birbirleriyle olan ilişkisinin de görmezden gelinmemesi gerektiğini söylemektedir (Yılmaz, 2002). Ayrıca Greenberg, yapmış olduğu başka bir araştırmasında prosedürel adaletini önemli kılan özelliğın araştırma alanı olarak örgütsel adalet kapsamında düşünülmesinden kaynaklandığını söylemektedir. Bu düşünceden yola çıkan Greenberg (1990) prosedürel adaletin üç unsurunu belirlemiştir. Bu unsurlar:

- “Prosedürlerin biçimsel özellikleri,
- Prosedürlerin açıklanması ve karar verme,
- Kişilerarası davranış” (Beugre, 1998'den akt, Uysal, 2018: 27).

İşlemsel adalet kavramıyla ilgili başka bir araştırma ise Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından geliştirilen “Dağıtım Tercihi Teorisi”dir. Adaletin kavramsallaştırılmasına katkı amaçlı geliştirilen bu teoride, çalışanların dağıtım adilliğine etki eden altı kuraldan bahsetmektedirler. Bu kurallar;

- 1. Tutarlılık Kuralı:** Dağıtım sürecinde yapılan tüm prosedürlerin tutarlı olması.
- 2. Ön Yargı Kuralı:** Çalışanlara karşı karar vericilerin dağıtım ve işleyiş sürecinde ön yargılarından arınmış olması.
- 3. Doğruluk Kuralı:** Dağıtım sürecine etki eden kararların doğru bilgilerden oluşması.
- 4. Düzeltilebilirlik Kuralı:** Dağıtım sürecinde çalışanlar tarafından eksik veya hatalı olduğu düşünülen kararların çalışanların istekleri ve önerileri dikkate alınarak düzeltilbilir olması.
- 5. Temsil Kuralı:** Karar alma sürecinde çalışanların düşünce ve değerlerini temsilciler vasıtasıyla karar vericilere iletebiliyor olması.
- 6. Etik Değer Kuralı:** Dağıtım sürecinde alınan tüm kararların ve uygulamaların örgüt çalışanlarının etik değerleri ile uyum içerisinde olmasıdır (Akyol, 2013; Karakuş, 2013; Yıldırım, 2002).

Çalışanların İşlemsel adalet algı düzeylerini ölçmek adına çalışmalar yapan araştırmacıların çoğu kullanmış oldukları ölçekleri oluştururken Leventhal'in belirlemiş olduğu bu özelliklerden yararlandıkları görülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde Leventhal'in yapmış olduğu çalışmanın diğer araştırmacılar tarafından değeri de ortaya çıkmaktadır (Karaeminoğulları, 2006).

Özet olarak işlemsel adalet boyutu, çalışanların karar sürecinde karşılaştıkları uygulamalara gösterdikleri tepkiler üzerine odaklanmaktadır. Dağıtım kararları alınırken karar vericilerle örgüt çalışanlarının karşılıklı uyumu işgörenlerin örgüt hakkındaki adalet algısını pozitif yönde etkileyeceği düşünülürken aksi durumlarda ise çalışanların örgüte ve otoriteye karşı olumsuz duygu ve düşüncelere kapılacağı, bunun sonucunda adalet algılarının olumsuz yönde etkileneceği düşünülmektedir.

2.1.5.3. Etkileşimsel Adalet

Örgüt içinde yer alan çalışanların adalet algılarının üzerine etkisi bulunan faktörler incelendiğinde bunun dağıtım ve süreçle sınırlı kalmadığı gözlemlenmektedir. Örgütte karar alıcı konumundakiler ile çalışanlar arası etkileşimin de adalet algısına etkisinin olduğu düşünülmektedir. Çalışanların süreç içerisinde karşılaştıkları tutum

ve davranışların niteliğine vurgu yapan etkileşimsel adalet örgütsel adaletin diğer bir alt boyutu olarak ifade edilebilir (Taşkiran, 2011).

Etkileşimsel adalet, örgütteki uygulamaların insani boyutunu konu almaktadır. Prosedürler uygulanırken alınan kararların çalışanlara nasıl ve hangi biçimde aktarıldığına odaklanmaktadır. Çalışanlar, örgütle ilgili alınan kararların yetkililer tarafından gerekçeleriyle birlikte açıklandığında, yöneticiler tarafından dürüst, samimi ve nazik davranıldığında, kendilerine ilişkin adil davranıldığını düşünmektedirler (Özmen vd., 2007).

Bies ve Moag (1986), örgüt içinde kişiler arası ilişkilerin önemli olduğunu belirterek çalışanların adalet algıları üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bakış açılarıyla örgütsel adalet literatürüne yeni bir kavram olarak “etkileşimsel adalet” boyutunu kazandırmışlardır (Akt., Eker, 2006).

Bies ve Moag (1986), etkileşimsel adaleti açıklarken dört ana kural üzerinde durmuşlardır;

- 1- Saygı:** Yöneticiler çalışanlara karşı saygılı davranışlarda bulunmalıdır.
- 2- Sorularda Uygunluk:** Yöneticilerin çalışanlar için önyargı oluşturacak, onları huzursuz edecek sorular sormaktan kaçınmalıdır.
- 3- Doğruluk:** Çalışanlara karşı karar verici durumundakilerin aldatıcı davranışlar sergilememesi ve dürüst olmaları gerekmektedir.
- 4- Gerekçeleştirme:** Alınan bir kararın gerekçeleri ile birlikte çalışanlara açıklanması durumudur.

Bies ve Moag yaptıkları çalışmada örgütte kazanımların dağıtımın, dağıtım kararları alınırken uygulanan prosedürlerin ve prosedürlerin uygulama sürecinde çalışanlarla karar alıcılar arasındaki iletişimin, belirledikleri bu kurallar çerçevesinde olması gerektiğini vurgulamışlardır (Akt., Karakuş, 2013).

Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki kişiler arası etkileşime vurgu yapan “Etkileşimsel Adalet” boyutu ile ilgili diğer önemli çalışma ise Greenberg (1990) tarafından yapılmıştır. Greenberg, yaptığı bu çalışmada etkileşim adaletini, üçüncü ayrı bir boyut olduğunu savunan Bies ve Moag’ın tersine prosedür adaletini

tamamlar nitelikte olduğunu belirtmiştir. Greenberg'e göre, çalışanların prosedür adaletine ilişkin algılarını etkileyen faktörlerin sadece kazanımların dağıtımında ya da dağıtım kararları alınırken kullanılan prosedürlerle ilgili olmadığını, bunun yanı sıra duruma etki eden başka faktörlerinde olduğunu savunmaktadır. Bu faktörlerden birincisi, karar alıcı konumdakilerin çalışanlara karşı olan tavırlarıdır. Çalışanların kendilerine karşı sergilenen bu tavırları, örgütün adalet göstergesi olarak algıladıklarını söylemektedir. Prosedür adaletine ilişkin algılamalara etki eden ikinci faktörün ise, alınan kararların karar alıcılar tarafından açıklanması olduğunu ifade etmiştir. Kullanılan prosedürlere ilişkin yapılan açıklamaların da alınmış olan kararların adilliğine ilişkin olumlu algılamaları arttıracaklarını savunmaktadır. Sonuç olarak, alınan kararlara etki eden faktörlerin açıklanması ve bu kapsamda çalışanlarla içten ve dürüst bir iletişimin sağlanması, çalışanların prosedür adaletine olan algılarını pozitif yönde etkileyeceğini düşünmektedir (İçerli, 2009).

Bu alanda yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde, etkileşim adaleti kavramını ayrı bir boyut olarak sınıflandıran araştırmacıların yanı sıra prosedür adaleti kapsamında değerlendiren araştırmacıların da olduğu görülmektedir. Yapılan alan yazın incelemeleri sonucunda etkileşim adaletinin daha çok çalışanların örgütteki karar alıcılara yani kişilere olan adalet algılarına, prosedür adaletinin ise örgüte karşı olan adalet algılarına etki ettiği ortaya çıkmaktadır. Bu durumdan yola çıkarak yapılan araştırmalarda genel eğiliminin etkileşim adaletinin araştırmacılar tarafından ayrı bir boyut olarak kabul görüldüğü söylenebilir (Karaeminoğulları, 2006).

2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.2.1. Güven Kavramı

Güven, insan kişiliğinin gelişiminde önemli bir yer teşkil etmekte ve insanlar arası geliştirilen ilişki ve işbirliğinin de temeli olarak da sayılabilmektedir (Taşdan ve Yalçın, 2010). Son zamanlarda insan kaynaklarının öneminin giderek arttığı ve insanlar arası rekabetin geliştiği modern yönetim biçimlerinde güven olgusu oldukça önemli yer teşkil etmektedir (Dinç, 2007). Örgüt faaliyetlerinin etkin olmalarında ve yeniliklerin örgüte uygulanmasındaki başarı derecesinin artmasında da sağlıklı bir güven duygusu gerekmektedir. Güven bu anlamda insanlar arası ilişkilerde ne kadar önemliyse örgütler açısından da bir o kadar önemlidir (Kalkan, 2015).

Örgüt ve yönetim kuramlarının etkisinden sonra örgüt içinde yer alan bireylere daha fazla önem veren araştırmacılar son zamanlarda örgütsel güvene daha fazla ilgi göstermeye başlamışlardır (Kahveci, 2015). Yapılan çalışmalar sonucunda araştırmacılar, güvenin insanlar arası ilişkiler ve işlemler sonucunda ortaya çıkan psikolojik bir olgu olduğunu söylemektedir. Bu yüzden güven konusunda yapılan ilk araştırmalar kişilik kuramcıları tarafından yapılmıştır. Daha sonraları ise psikologlar, siyaset bilimcileri ve ekonomistler de bu alanda çalışmalara yoğunluk vermişlerdir. Özellikle güven kavramı 1980 sonrasında örgüt teorisi, yönetim ve örgütsel davranış alanlarında araştırılmaya başlanmıştır (Polat, 2009).

Güven, sosyoloji, psikoloji, ekonomi, antropoloji, siyaset bilimi, tarih ve sosyobiyojoloji gibi birçok farklı sosyal bilim literatüründe yer alan bir kavramdır. Beklenildiği üzere her literatür soruna kendi mercekle ve filtresi ile yaklaşmaktadır. Worchel (1979), bakış açılarındaki bu farklılıkların minimum üç grupta toplanabileceğini söylemektedir (Akt., Lewicki ve Bunker, 1996):

1. *Kişilik teorisyenleri*, güvene hazır olmada bireysel kişilik farklılıklarına ve bu hazırlığa şekil veren belirli sosyal ve gelişimsel etkenler üzerine odaklanmışlardır. Bu düzeyde güveni, kişiliğin derinliklerine kadar uzanan ve köken olarak insanların psikososyal gelişimine kadar dayanan inanç, beklenti ve duygu olarak kavramsallaştırmışlardır.
2. *Sosyologlar ve ekonomistler*, bu düzeyde güveni bireylerin kurumlara koyduğu ve kurumların hem içinde hem de arasında bulunan bir olgu olarak tanımlamışlardır.
3. *Sosyal psikologlar*, bireyler arası ve grup içi güven duygusu oluşturan veya ortadan kaldıran kişilerarası işlemlere odaklanmışlardır. Bu düzeyde güven, karşı tarafın beklentisi, bu beklentileri üstlenme ve bunlara göre hareket etme ile ilişkili riskler ve bu güvenin gelişimini ve korunmasını geliştirmeye veya engellemeye hizmet eden bağlamsal faktörler olarak tanımlanabilir.

Sosyal psikolojiye göre güven, kişiler arası yaşanan olayların bir beklentisi olarak tanımlanmıştır. Kişilerin olayların gerçekleşmesine karşı olumlu beklentileri karşılanmadığında motivasyonlarının olumsuz anlamda etkileneceği ve bireylerde istenmedik davranışlara yol açabileceği söylenmektedir. Ancak güven basit beklentilerden daha fazlasıdır. Örneğin Lewis ve Weigert (1985), güvenin sadece

öngörülebilirlik değil, risk karşısında kendine güven olduğunu savunur (Lewicki ve Bunker, 1996).

Araştırmacılar güven kelimesinin 13.yy'a dayandığını hatta olgu bakımından ilk insan toplulukları kadar eski olduğunu söylemektedirler. Konuya örnek olarak, Konfüçyüs (M.Ö. 551-479) sağlıklı tüm sosyal ilişkilerin ön şartının güven olduğunu söylemektedir. Sosyoloji ve felsefe alanda araştırma yapan dönem yazarları da sosyal yaşamın bozulmaması için güvenin çok önemli yer teşkil ettiğine vurgu yapmışlardır (Çimen, 2007).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde güven konusunda birden fazla çalışma olduğu görülmektedir. Buna rağmen araştırmacıların fikir birliğine vardığı bir güven tanımı bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılar güveni kurumsal olarak bütünleştirilmemiş ve tamamlanmamış bir alan olarak görmekte iken diğer başka araştırmacıların ise güvene etki eden koşul, durum ve etkilerin üzerinde durmanın genel bir güven tanımından daha önemli olduğunu düşünmektedir (Sağlam-Arı, 2003a).

Konuyla ilgili yapılan alanyazın incelemesi sonucunda güvenle ilgili birden fazla tanım yapıldığı görülmektedir. TDK'ya (2020) göre güven, “Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu ve itimat” biçiminde tanımlanmaktadır.

Louis (2007)'e göre güven, bireysel ve grup halindeki insanların karşısındaki hakkında doğru, dürüst ve adaletli olduklarına olan inancı ve bahsi geçen kavramlar üzerindeki düşüncelerine itimat etmeleridir (Akt., Cerit, 2009). Bu açıdan bakıldığında güven, insanlar arası ilişkiler açısından önemli bir kriter olduğu düşünülmektedir (Memduhoğlu ve Zengin, 2011).

Benzer olarak Shaw (1997) güveni, bireylerin ilişki içinde olduğu kişilerden beklenti hissettiğinde bu beklentilerine olumlu geri dönüş yapılacağına ve istenilen davranışların sergileneceğine olan inançları olarak ifade etmiştir. Bu tanımdan yola çıkarak, insanların güven duygusu geliştirmek için ihtiyaçlarını ve çıkarlarını karşılamada diğer kişilerin ne kadar istekli ve becerikli olduklarının da önemli olduğu görülmektedir (Akt., Günaydın, 2001).

Asunakutlu (2001)'ya göre güven ise; insanlarda doğal olarak bulunan bir duygu olmasının yanı sıra bireysel ve toplumsal ilişkiler bakımından da önemli bir öğedir.

Ancak soyut ve karmaşık bir kavram olmasından ötürü tanımının kolaylıkla yapılması zordur. İlişkilerde güven duygusunun varlığı ve yokluğu anında hissedilmekte ve yokluk durumunda ilişkilerin devam ettirilmesinin söz konusu olmadığı düşünülmektedir.

Yapılan bir diğer tanımlamaya göre güven, genel bir ifadeyle tarafların karşılıklı art niyet taşımayacağı ve birbirleri hakkında iyi niyetli olacağına bağlı olarak savunmasız kalma arzularıdır (Neveu, 2004'ten akt., Polat ve Celep, 2008).

Yukarıdaki tanımlamalardan yola çıkarak güven kavramının, genel olarak bireyin diğer tarafın davranışlarına, sözlerine ve kararlarına itimat etmek anlamına geldiği görülmektedir. Bunun yanı sıra güvenen kişi karşı tarafın dürüst olacağına ve güvenilen kişinin sadece kendi çıkarları doğrultusunda davranışlar sergilemeyeceğine yönelik olumlu beklentileri içermekte olduğu genellemesi yapılabilir (Tüzün-Kalemci, 2007).

2.2.2. Güven Türleri

Güven, bireyler arası ilişkilerin sağlıklı biçimde sürdürülebilmesi ve örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmelerindeki başarıyı doğrudan etkileyen bir faktördür. Bireyler ve örgütler açısından doğrudan etkiye sahip olan güven duygusunu bir açıdan değerlendirmeye çalışmanın yetersiz olduğu düşünülmektedir (Erdem, 2003).

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde karmaşık ve çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkan güveni açıklamak için araştırmacıların konuya farklı açılardan yaklaştıkları ve bu nedenle farklı tanımlamalarla ifade ettiği görülmektedir. Güven kavramında olduğu gibi güven sınıflandırmasında da benzer bir durumla karşılaşmaktadır. Yapılan farklı sınıflandırmaların birbirlerini tamamladığı ve güven özelliklerini yansıttığı görülmektedir. Çalışmamızın bu kısmında ilgili alanyazın incelemesi sonucunda en çok karşılaşılan McAllister (1995) ve Shapiro, Sheppard ve Cheraskin'in (1992) yapmış oldukları sınıflandırmalar incelenecektir.

McAllister güveni, duygusal ve bilişsel temelli olmak üzere iki farklı boyutta incelemiştir. Bilişsel güvende, bireyin güvenilir, dürüst, teknik beceri açısından yeterli ve sorumluklarını yerine getiriyor olması diğerleri açısından güven kararı için hareket noktası olarak kabul edilmektedir. Çalışma ortamları düşünülerek ortaya

konan bu ayırım çerçevesinde, işlerin istenilen zaman ve kalitede gerçekleşmesi gibi ölçülebilir özelliklerden yola çıkarak güven kararına varılabilmektedir. Güvenin diğer boyutu ise duygusal güvendir. Bu güven boyutunun hareket noktası ise kişiler arası ilişkilerdeki duygusal yatırımlardır. Güvenen kişinin güvenilenden gördüğü özen ve ilgisi duygusal güvenin kaynağını ifade etmektedir. Burada, verilen değerlerin içsel olduğu düşünülerek karşı tarafında da aynı duyguları hissettiği düşünülmektedir (McAllister, 1995). Bu ayırım kapsamında kişiler, karşılarındakilerin yapmış oldukları işlerdeki yeterliliklerine güvenseler dahi duygusal olarak kendilerine karşı özen ve önem gösterilmeyeceği inancına sahip olabilirler. Buna benzer olarak duygusal anlamda inanca ve beklentiye sahip olsalar bile rasyonel açıdan kişilerin yeterliliklerinde eksiklikler bulunabilir. Bu farklılıklar güven açısından istenmedik sonuçlara sebebiyet vereceği düşünülebilir (Sağlam-Arı ve Tunçay, 2010).

Güven sınıflandırması açısından bir diğer önemli çalışma ise Shappiro ve diğerlerine(1992) ait çalışmadır. Araştırmacılar bu çalışmalarında güvenin ardışık ve üç aşamadan oluştuğunu söylemişler ayrıca güven aşamalarının gelişmesini de diğer güven aşamalarına bağlamışlardır. Hesaplanmış güven, bilgi temelli güven ve özdeşleşme temelli güven olarak üç aşamadan oluşan bu model, tarafların yeni bir ilişkiye girdiğini varsaymaktadır. Taraflar arasında herhangi bir geçmişin olmadığını bu yüzden de birbirlerine karşı belirsizliklerin olduğunu, bunun yanı sıra taraflar arasında hızlı bir yakınlaşma olduğunda ise tarafların savunmasız kalacaklarına inanmaktadırlar (Lewicki ve Bunker, 1996).

Yapılan bu çalışmada Shappiro ve diğerlerine (1992) ait olan güven sınıflandırması dikkate alınacak olup güven türleri hesaplanmış, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı güven başlıkları altında açıklanmaya çalışılacaktır. Lewicki ve Bunker (1996), güven türlerini sınıflandırırken bu üç başlık altında açıklamışlardır.

2.2.2.1. Hesaba Dayalı Güven

Shapiro ve diğerlerine (1992) ilk güven türünü tehdide dayalı güven olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılar bu güven biçiminin tutarlılığı sağlamaya dayandığını savunmuşlardır. Yapılan araştırmaya göre bireylerin kendilerine söylenenleri yapmadıklarında karşılaşacakları sonuçlardan korktukları için

söylenenleri yaptıkları düşünülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde araştırmacılar bireyler için cezalandırma tehdidinin ödül vaadinden daha önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu söylemektedirler. Özetlemek gerekirse bireyler karşılaşacakları sonuçlardan korktuklarından ötürü güven duymak zorundadırlar (Çimen, 2007).

Lewicki ve Bunker (1996), Shappiro ve diğerlerine (1992) tehdide dayalı güven olarak adlandırdığı bu güven türü için hesaplanmış güven tanımını kullanmışlardır. Araştırmacılar bireylerin sadece güveni ihlal ettiklerinde ceza almaktan korkmalarının yanı sıra kaçınma davranışları sonucunda elde edecekleri ödülleri etkisinin olduğuna inandıkları için bu tanımı yaptıklarını söylemektedirler. Vos and Wielers (2003) hesaplanmış güvenin, sağlama bağlanmış olan davranışların tutarlılığı temeline dayandığını söylemektedir. Ancak bireyler başından sonuna kadar aynı düzeyde tuttıkları güven düzeylerinden herhangi bir güvensizlik durumunda ise cayma söz konusudur. Hesaplanmış güvende, insanların başka insanlara ilgili beklentileri ile güvenen ve güvenilen tarafların her birinin de davranışlarının güvenilir yönlerinin kar ve zararlarını tartmaya dayalı hesaplamaları içerir (Akt., Uzbilek, 2006).

Araştırmacılar bir süreç olarak tanımladığı hesaplanmış güven gelişimini bir çocuk oyunu olan “Oluklar ve Merdivenlere” benzetmişlerdir. Bu oyunda oyuncular zar atışlarıyla kademeli olarak ilerleme kaydederlerken oluklara denk gelen oyuncular adım hızlarını düşürmekte ve bir basamak geriye gitmektedirler. Hesaba dayalı güvende de gelişimin yukarıda açıklanan oyun gibi ileriye doğru, yavaş ve kademeli bir merdiven tırmanışı gibi sağlandığını ifade etmektedirler; bununla beraber tutarsızlık durumunda ise bireylerin oluklara sürüklendiğini, adım hızlarının yavaşladığını ve bu durumun bireyleri geriletebildiğini, en kötü durumda ise bireylerin başladıkları yere geri döneceklerini söylemektedirler. Son olarak ise bu erken aşamada güvenin kısmi ve oldukça kırılabilir olduğunu ifade etmişlerdir (Lewicki ve Bunker, 1996).

2.2.2.2. Bilgiye Dayalı Güven

Güven sınıflandırmasının ikincisi ise bilgiye dayalı güvendir. Bilgiye dayalı güven, kişilerin birbirlerini yeterince iyi bilmeleri ve davranışlarını tahmin edebilmeleri

üzerine inşa edilmiştir. Bu güven türü tehdit veya caydırıcılıktan ziyade bilgiye dayanır. Zaman içerisinde etkileşim geçmişine sahip tarafların bir fonksiyonu olarak gelişir. Bilgiye dayalı güven zamanla gelişir ve tarafların birbirlerinin davranışlarını öngörebildikleri ve bu davranışların güvenilir olduklarını düşündükleri genellenmiş bir beklenti geliştirmelerini sağlar (Lewicki ve Bunker, 1996).

Shapiro ve diğerlerine (1992) göre, bilgiye dayalı güven birkaç boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan ilki en basit olarak bilgi, tarafların birbirlerinin davranışlarını öngörebilmelerine fayda sağlamaktadır. Yani taraflar birbirlerini ne kadar iyi tanırlarsa o kadar ne yapacaklarını doğru tahmin edebilirler bu da güvene katkı sağlar. İkincisi, taraflardan diğeri güvenin ihlal edileceği yolları tahmin edebileceği için tahmin edilebilirlik güvenin gelişmesini sağlar. Son olarak üçüncü boyut ise doğru tahmin, tarafların birbirleri arasındaki çok boyutlu ilişkilerde tekrarlanan etkileşimler üzerine gelişen bir anlayışı gerektirir. Kısacası araştırmacılar bilgi temelli güvende düzenli iletişim ve ilişkilerin çok önemli bir yer teşkil etmekte olduğunu söylemektedirler.

Ast-üst ilişkisinin olduğu çalışma ortamlarında düzenli ve uzun süreli iletişim sonucunda oluşan güven türü bilgiye dayalı güvendir. Uzun süredir birlikte çalışan bireyler birbirlerine karşı beklentilerini daha kolay belirlemektedirler. Bir önceki güven türünde tarafların biri beklenildiği gibi davranış göstermediğinde güven çok çabuk ve onarılması güç şekilde zarar görebilmektedir. Ancak bu güven formunda, uzun süredir birlikte olan ve birbirlerini tanıyan taraflar arasında yaşanan tutarsızlık durumunda dahi güven hemen kaybolmamakta, güvenen taraf bu tutarsızlığın açıklanabilecek bir nedenini gördüğünde ise bu kişiyi affedebilmekte ve güven tekrardan sağlanabilmektedir (Günaydın, 2001).

2.2.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

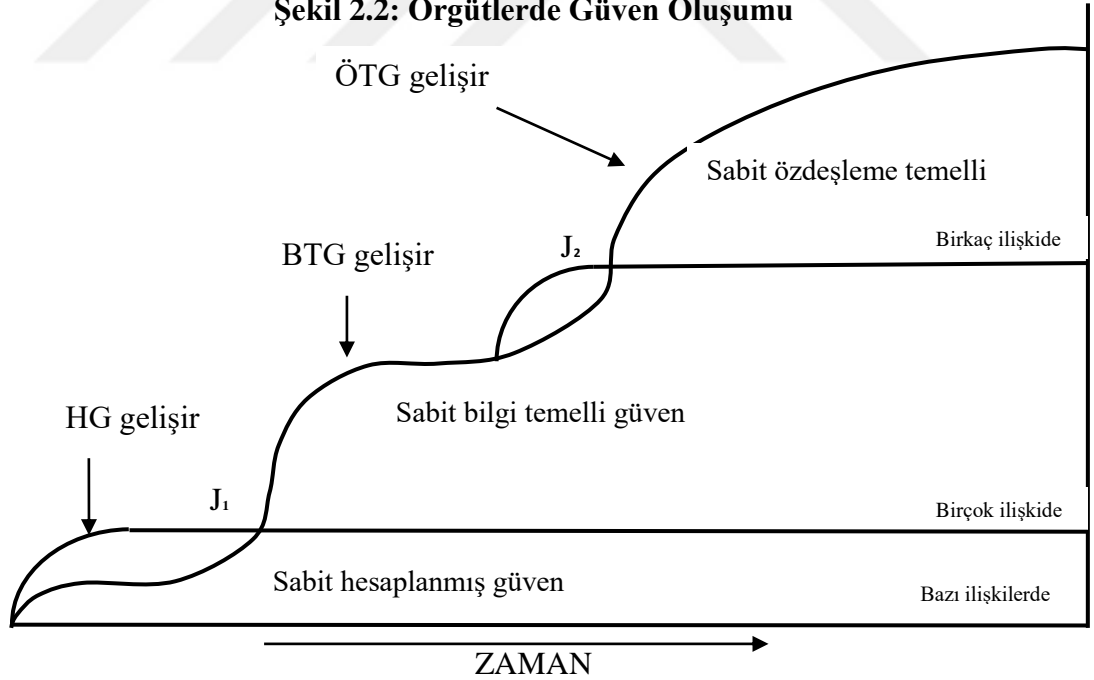
Güven türlerinin üçüncüsü olan özdeşleşmeye dayalı güven, diğer tarafın istek ve niyetleriyle özdeşleşmesine dayanmaktadır. Bu seviyede artık güvenin varlığından söz edilebilir çünkü taraflar birbirlerinin isteklerini etkili biçimde anlar ve takdir ederler. Karşılıklı bu anlayış tarafların birbirleri adına etkin bir biçimde hareket edebilecek aşamaya kadar geliştirilmiştir. Özdeşleşmeye dayalı güvende kişilerarası işlemler için bir taraf diğeri yerine geçmesine izin vermekle beraber diğer taraf

çıkarlarının korunacağından emin olduğu için yetki paylaşımında bulunduğu kişinin gözetim altına alınmasına gerek duymamaktadır. Daha önce bahsedilen hesaba dayalı ve bilgi temelli güvene yönelik işlemler, özdeşleşmeye dayalı güvenin oluşmasına etki etmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996). Bundan ötürü diğer güven türleri ile kıyaslandığında özdeşleşmeye dayalı güvenin en derin algılanan güven türü olduğu söylenebilir (Agun, 2011).

Özetlemek gerekirse, özdeşleşmeye dayalı güven, biri diğerinin ihtiyaçlarını, seçimlerini ve öncelik verdiği konuları hem bilir hem de tahmin eder. Aynı ihtiyaç, seçenek ve tercihlerden bazılarını kendisinininkiyle paylaşır. Oluşan bu özdeşleşme sonucunda birinin diğeri gibi düşünmesi ve hissetmesini sağlar. Taraflar birbirleriyle güçlü bir empati kurabilir ve oluşturulan bu kimliğe kendinden bir şeyler dahil edebilir (Lewicki ve Bunker, 1996).

Lewicki ve Bunker (1996)'nın yapmış oldukları çalışmada Shappiro vd. (1992)'ye ait olan bu sınıflandırmadan yola çıkarak örgütlerde güven oluşumları hesaplanmış güven, bilgi temelli güven ve özdeşleşme temelli güven Şekil 2'de görülmektedir.

Şekil 2.2: Örgütlerde Güven Oluşumu



Kaynak: Lewicki ve Bunker'den (1996: 124) uyarlandı.

J₁: Bu noktada, bazı sabit hesaplanmış güven ilişkileri sabit bilgi temelli güven ilişkileri haline gelir.

J₂: Bu noktada, olumlu etkiye dayalı birkaç bilgi temelli güven ilişkileri özdeşleşme temelli güven ilişkileri haline gelir.

Şekilde görüldüğü üzere güven gelişen ve değişen bir unsurdur. İlişkiler olumlu etkiye dayalı olarak olgunluğa ulaştığında, güven aşamaları da hesaplanmış güvenden bilgiye dayalı güvene, bilgiye dayalı güvenden de özdeşleşmeye dayalı güvene doğru ilerler. Bütün bu aşamalar birbirlerini takip eder ve birinin oluşumu diğerinin gelişimine etki eder (Tüzün- Kalemci, 2006).

2.2.3. Güven Boyutları

Çalışmamızın bu bölümünde güven oluşumuna etki eden boyutlar ve bu boyutların özellikleri ilgili alanyazın kapsamında açıklanmaya çalışılacaktır. Güven konusu üzerine yapılan araştırmalarda güvenin en az beş boyuttan meydana geldiği görülmektedir. En çok üzerinde durulan güven boyutlarının ise yardımseverlik, dürüstlük, güvenilirlik, açıklık ve yetkinlik olduğu görülmektedir. (Polat, 2009; Goddard, Tschannen-Moran & Hoy, 2001). Bu özelliklerden bazılarının farklı güven çeşitlerinin oluşumunu sağladıkları fakat bazılarının ise her tür güven süreci için gerekli olduğu düşünülebilir (Öğütveren, 2007).

2.2.3.1. Yardımseverlik (Benevolence)

Hayırsever olma durumu, iyilikseverlik ve yardıma muhtaç insanlara yardım etmekten hoşlanma durumu olarak da ifade edilen yardımseverlik; karşısındaki kişinin sevinciyle içten bir şekilde ilgilenme şeklinde tanımlanabilir. Güven ile ilgili karşılaşılan en yaygın özelliğin tarafların birbirleri arasındaki ilişkisine dayanan bir davranış biçimi olan yardımseverlik hissinin olduğu söylenebilir (Polat, 2007).

Güvenin en yaygın yönü olan yardımseverlik, kişinin önem verdiği bir şeyin ya da iyiliğin güvenilen kişi veya grup tarafından korunacağını olan inancıdır. Birinin diğeri yararına hareket etmesi için diğeri kişinin iyi niyetine güvenebileceği güven hissidir yardımseverlik. Devam eden bir ilişkide, gelecekteki eylemler ve işler net olarak görülemeyebilir ancak karşılıklı bir iyi niyetin olacağına işaret eder. Kişi savunmasız olduğu ve diğeri tarafın eline fırsat geçtiğinde bile bu savunmasızlığından yararlanılmayacağını rahatlığını yaşamak için diğeri tarafın özgeciliğine (fedakârlık) olan inancına güvenmek durumundadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 1999).

Özetle bu güven boyutunda güvenen kişi, karşısındaki kişilerin art niyet taşımadığına ve kendisinin koşulsuz destekleneceğine inanmaktadır. Bu yüzdendir ki güvenen kişi en zorlandığı zamanlarda bile destek göreceğini düşündüğünden olan enerjisini çalışmaya yöneltir (Polat, 2007).

2.2.3.2. Dürüstlük (Honesty)

Güvenin en temel özelliği dürüstlüktür. Dürüstlük, doğruları çarpıtmama ve davranışlarındaki gerçeklik olarak ifade edilebilir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000). Dürüstlük, bireylerin karakterini, özgünlüğünü ve davranış bütünlüğünü kapsamaktadır. Bütünlüğün ortaya çıkması için gerekli olan şeyler ise doğruluk ve verilen sözlerin tutulmasıdır (Polat, 2009). Taraflar arasında biri diğerine karşı verdiği sözleri tutmaması sonucunda güven ortadan kalkar. Bu yüzden kişinin söylemleri ve eylemleri arasında bir tutarlılık olması gerekmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1999).

Dürüstlüğe dayalı güvende taraf, karşı tarafın beyanları ile eylemleri arasındaki tutarlılık gösterdiğinin farkındadır. Bununla beraber taraflar karşı tarafın kendilerine ihanet yerine sadakat duygusu ile bağlanacağına inanmaktadır (Goddard vd., 2001).

2.2.3.3 Güvenilirlik (Reliability)

Güvenilirlik, kişinin ihtiyaçlarının olumlu yollarla karşılanacağına ve güvenilen kişiden işi tamamlaması adına kendinden beklenen davranışları yapacağına ya da alternatifler bulacağına dair bir güven hissidir (Dean, 2011). Bu boyut, tutarlı ve güvenilir davranışlar ile ilgili beklentilerle ilgilenir. Sözler ve eylemler arasındaki tutarlılık ve uygunluk güvenin oluşumunu sağlar. Tutarsızlık ve uyumsuzluk ise güvenin azalmasına neden olur. Güvenilir davranışlar ile ilgili bu bağlantı veya sözler ile davranışların birbiri ile uyumu örgütsel güven için yeni bir kavram değildir (Mc Gregor, 1967'de akt., Zorlu-Yücel, 2006).

Bu güven türünde güvenen taraf güvenilen tarafın söylemleri ve eylemleri arasında bir tutarlılık olduğunu bilir ve ilerleyen zamanlardaki davranışlarını öngörebilir. Bu açıdan bakıldığında süreç içerisinde taraflar sürekli olarak verilen sözlerle yapılanlar

arasındaki tutarlılığı irdeleyerek güvenme-güvenmeme arasında bir karar vermektedir (Polat, 2007).

2.2.3.4. Açıklık (Openness)

Açıklık, ilgili bilgilerin gizlenilmediği; bireylerin bilgi paylaşımında bulunarak diğerlerinin gelişimi için kendisini savunmasız bıraktığı bir süreçtir. Bu tür açıklıklar aslında karşılıklı bir güvenin gelişmesine işaretir (Goddard vd., 2001). Bu güven boyutunda güvenen taraf, diğer tarafın elindeki bilgilerde bir gizliliğin, eksikliğin, saptırmanın olmayacağını ve bu bilgileri kendisiyle ihtiyaç duyduğu zamanda paylaşılacağını düşünmektedir. Kişilerarasındaki açık ve çift yöndeki bu iletişim güveni geliştirmektedir. Açık ve çift yönlü iletişim bu anlamdaki güveni geliştirmektedir (Polat, 2007).

2.2.3.5. Yetkinlik (Competence)

Yetkinlik, bir kişinin verilen görevi yerine getirirken performansının üst düzeyde olabileceği bilgi, beceri ve karaktere sahip olmasıdır (Kurucuoğlu, 2010). Bu kişilik özelliklerinin eksik olduğu durumlarda güvenilen taraf iyi niyetli olsa bile taraflar arasında güven oluşumu açısından yeterli olmayabilir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1999). Bu nedenle güvenilen kişinin yetenekleri ve yetkinliği, güven ilişkisinin oluşumunda önemlidir. Yeterlilik güveni, yapılması gerekli görevlerin yerine getirilmesi için bir başkasının yetkinliği üzerindeki algılara ve paylaşılan görevleri tamamlamak için güvenilen kişinin yeteneklerine olan bir saygı tutumuna dayanır (Newell, David ve Chand, 2007'de akt., Kalkan, 2015).

Yetkinliğe dayalı güvende taraflardan biri diğerinin yapacağı işin niteliği bakımından eksiksiz bir biçimde tamamlanacak kadar bilgi ve beceriye sahip olduğunu düşünmektedir. Bundan ötürü bu boyutta güvenin artırılması için güven taraflarının yapacakları işler konusunda yetkinliklerini artırmalıdır (Polat, 2007).

2.2.4. Örgütsel Güven

Güven, insanların birbirleriyle kurdukları ilişkiler açısından ne kadar önemliyse örgütler için de bir o kadar önemlidir. Örgüt açısından güvenin önemini anlamak

adına bir benzetme yapılacak olursa, insanın yaşamsal faaliyetlerini devam ettirmesi için kanın işlevselliği neyse örgüt açısından da güven o denli işlevseldir (Soycan-Ertürk, 2012). Güven, örgütsel ilişkilerde çalışanlar ile örgüt arasında bir bağ görevi görmektedir. Çalışanların geleceğe dair endişelerinin giderilmesi, eşitsizlik yaratacak durumların önlenmesi ve bürokratik yapıların azaltılarak verimli ve uyumlu bir çalışma ortamının sağlanmasında örgüt içerisinde güven duygusunun hakim olması gerekmektedir (Mishra ve Spreitzer, 1998'den akt., Sağlam-Arı ve Tunçay, 2010).

Son dönemlerdeki hızlı gelişen ve değişen koşullar, örgütler arası güçlü rekabetler, ekip ruhu ve işbirliğinin önemi, zorunlu bilgi paylaşımları gibi gelişmeler sonucunda güven örgütler açısından vazgeçilmez bir kavram haline gelmiştir. Bunun yanı sıra, örgütlerin belirlenen hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için güven ortamının oluşması gerekmektedir. Örgüt içi ilişkilerde sağlanacak güven ortamı örgütün yaşamını devam ettirebilmesi adına kritik bir öneme sahiptir (İşcan ve Sayın, 2010; Sağlam-Arı, 2003b).

Örgütte güven ortamının daha kolay sağlanması için örgütün vizyonu, misyonu ve değerleri anlaşılır olmalı ayrıca çalışanlar tarafından da bunlar paylaşılmalı ve benimsenmelidir. Güven temelde başkalarının refahını sağlamak için dürüst olmayı ve fedakârlık yapmayı barındırır da bu durum başkalarının kişisel çıkarlarının örgütün genel ihtiyaçları ve çıkarlarının önüne geçebileceği anlamına gelmemektedir. Bu hususta önemli olan örgüt ve çalışan ihtiyaçlarının dengeli bir hale getirilmesi ve örgütsel güveni sağlamak için bireylerin eylemlerinin doğru bir şekilde sergilenmesidir (Kahveci, 2015).

Yılmaz (2015) örgütsel güveni, risk durumlarında kişilerin bağlı oldukları örgütler tarafından kendilerine pozitif yönde etkisi olacak uygulamaları hayata geçireceği konusunda şüphe duymamasıdır. Örgütler bu güveni sağlamak adına yapılarını oluştururken çalışanların düşüncelerine, fikirlerine önem vermeleri ve bu yapıyı işbirliğine dayalı bir sisteme dayandırmalıdır. Örgütlerdeki güven, örgütte meydana gelen güven iklimidir ve örgüt üyelerinin üstlendikleri rollere, deneyim ve tecrübelerine, kurmuş oldukları ilişkilere dayanarak kişilerin niyet ve davranışları açısından olumlu beklentileridir (Tüzün- Kalemci, 2006).

Mishra'ya (1996) göre örgütsel güven, bireylerin diğer örgüt üyeleri ile kurmuş oldukları ilişkilerde karşılıklı olarak dürüst, samimi ve gerçekçi davranışlar

sergilemesi ve örgütün vizyon, misyon ve değerlerinden haberdar olma arzularıdır. Benzer bir tanıma göre Shockeye ve Ellis (2000) örgütsel güveni, örgüt içindeki davranış ve ilişkiler ağıyla ilgili kişilerin mevcut beklentileridir şeklinde ifade etmiştir (Akt., Yılmaz, 2005).

Örgütsel güvenin birden fazla tanımı olmasına rağmen bütün tanımlamalarda karşımıza çıkan ortak kavramlar inanç ve gönüllülüktür. Arlı (2011) örgütsel güveni; çalışanların, yöneticilerine ve diğer çalışanlara karşı iyi niyetli ve samimi olduklarına ilişkin inançlarıdır şeklinde ifade etmiştir. Memduhoğlu ve Zengin'e (2011) göre örgütsel güven, çalışanların örgüt içersinde adil bir yapının varlığına, alınan kararlarda ve bu kararlar uygulanırken hoşgörü ve etik ilkelerine bağlı kalınacağına, bunun yanı sıra hem kendilerinin hem de yönetici konumundaki kişilerin yeterlilik düzeylerinin kabul edilebilir bir düzeyde olduğuna olan inançlarıdır. Bu kapsamda değerlendirme yapıldığında örgütlerdeki güvenin iki yönlü olduğu görülmektedir. Birincisi çalışanların, yöneticiler ve diğer çalışanların yeterliliklerine ilişkin duydukları güven, ikincisi ise yöneticilerin ve diğer çalışanların adil, dürüst, samimi ve iyi niyetli olduklarına ilişkin duydukları güvendir. Benzer bir tanımlama olarak Agun'a (2011) göre örgütsel güven, bireyin içinde yer aldığı örgüt tarafından kendisine sağlanan imkânlarla yönelik idrakı, yöneticilerin sözlerinde doğru olacağına ve verdiği sözlerini yerine getireceğine dair inançlarıdır.

Örgütsel güven ile ilgili tanımlamalardan da yola çıkarak örgütlerde güven ortamının sağlanmasında; sonuçların değerlendirmesi, örgüt çalışanlarının isteklerinin karşılanması, örgütte birlikteliğin sağlanması ve örgüte karşı olumlu algıların geliştirilmesi kilit rol oynamaktadır. Ancak geçmişten günümüze örgütler açısından bir değerlendirme yapıldığında yukarıda bahsi geçen konularda ne kadar başarılı olunduğu tartışılabilir bir alan oluşturmaktadır (Asunakutlu, 2001).

Örgütlerin belirlenen hedeflere ulaşmasında ve varlığını sürdürebilmesinde, güven, önemli bir yer teşkil etmektedir. Güven ortamının sağlandığı örgütlerde çalışanların kendilerini rahatlıkla ifade edebildiği, verimlerinin arttığı, örgüte ve diğer çalışanlara yönelik olumsuz algılarının azaldığı, çalışma verimliliğinin ve motivasyonlarının arttığı, işten ayrılma ve devamsızlıklarının azaldığı görülmektedir (Sağlam-Arı ve Tuncay, 2010). Ayrıca yüksek güven duygusunun hâkim olduğu örgütlerde, üst yönetim alt kademe çalışanlarıyla daha fazla sorumluluk paylaşımı yapmaktadır. Bu

tarz örgütler çalışma prensiplerini düzenlerken ekip çalışmasını ve esnek bir yönetim anlayışını temele almaktadır (Çokluk-Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008). Düşük güven ortamında ise çalışanlar içinde yer aldıkları örgütlere yabancılaşır ve üyelerin performansları negatif etkilenir. Çalışanlar düşük güven durumlarında; kararlara katılmak ve risk almak istemezler ayrıca yeniliklere karşı çalışanlar tarafından bir direnç gözlemlenebilir ve bununla beraber düşük verim ve bağlılık izlenir (Kalkan, 2015).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı üzere örgütün etkili bir şekilde varlık gösterebilmesi ve belirlenen hedeflere ulaşabilmesi adına güven ikliminin sağlanması gerekmektedir. Örgütsel güvenin sağlanması için örgüt çalışanlarının yöneticilere, diğer çalışanlara ve paydaşlara karşı güven duygusu içinde olmaları gerekmektedir (Karakuş, 2019).

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde örgütsel güven boyutları; yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven olarak ele alınarak açıklanmıştır.

2.2.5. Örgütsel Güven Boyutları

Örgütsel güven, kapsam olarak sadece örgütteki çalışanlar arasındaki ilişkilerle sınırlı kalmayıp bunun yanı sıra yöneticiye, örgüte ve sisteme güven gibi konuları da kapsamaktadır (Uzbilek, 2006). Güvenin örgütler bakımında araştırma alanlarının, kişilerarası güven, üst yönetimi ve kuruma güven, kurumlar arası güven ve müşterilerin kurumlara olan güven olduğu söylenebilir. Örgütlerde kişilerarası güven, yöneticiler ile çalışanların karşılıklı güveni, çalışanların birbirleriyle arasındaki güveni ve bölümler arası güveni kapsamaktadır (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007).

İlgili literatür araştırması sonucunda örgütsel güven boyutlarının; kuruma güven, yöneticiye güven ve meslektaşlara güven olarak üç boyutta incelendiği görülmektedir (Kahveci, 2015; Kalkan, 2015; Bil, 2018; İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007; Karakuş, 2019 ve Güler, 2014). Bazı kaynaklarda ise örgütsel güven boyutları yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven olarak yine üç boyutta ele alınmıştır (Yılmaz, 2015; Yakut-Özek, 2016; Şener-Pars, 2017; Çokluk-Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008; Yılmaz, 2009). Bu çalışmada örgütsel güven boyutları; yöneticiye güven ve

meslektaşlara/çalışma arkadaşlarına güven ve paydaşlara güven olmak üzere üç boyutta açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2.5.1. Yöneticiye Güven

Yönetici; örgütlerin belirlenen amaçlarına ulaşması için gerekli kaynakları bulan, çalışanları hedefler doğrultusunda motive eden ve yönlendiren bunun yanı sıra örgütü dışa karşı temsil eden kişidir (Aka, 2015). Örgütün devamlılığının sağlanması ve başarıya ulaşılması adına kritik konuma sahip olan yöneticiler etkin bir örgüt yapısı oluşturmakla görevlilerdir.

Günümüzde örgütlerin başarıları sayılmaları çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda ne kadar etkin olduklarıyla ölçülmektedir. Yöneticilerin sorumluluğu ise bu aşamada örgüt amaçlarıyla çalışanların amaçlarının birlikte gerçekleşmesini sağlayabilmektir. Farklı kültür ve ekonomik koşullarda yetişmiş, beklentileri farklı olan örgüt çalışanlarının bir amaç doğrultusunda birlikte hareket edebilmesi için belli ortak değerler yaratılması gerekmektedir (Dinç, 2007). Bu aşamada yöneticiler kaynakların etkin ve verimli kullanılmasında özellikle de insan kaynaklarından sağlanacak verimin üst düzeyde gerçekleşmesi için örgüt çalışanlarının kendilerine olan güvenlerini sağlamaları gerekmektedir (Sarıkaya, 2019).

Güven ortamının sağlanması ve bu güvenin devamı için yöneticilerin sorumlulukları çok büyüktür. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güvenin oluşması için yöneticilerin davranışlarında tutarlı, doğru ve dürüst, ilgili olması, iletişimin becerilerinin iyi olması ve yetki paylaşımında bulunması icap etmektedir (Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006). Yöneticilerin sergiledikleri bu davranışlar sonucunda oluşan yönetici ve çalışan güveni örgütlerin faaliyetlerini devam ettirmeleri açısından da oldukça önemlidir. Yönetici ve çalışanlar arası güveni örgütler açısından bu denli önemli kılan durumun, çalışanlar yöneticilerinin örgütün bütünü temsil ettiklerini düşünmesi ve bu yüzden yöneticilerine karşı duydukları güveni tüm örgüte karşı genellemesinden kaynaklandığı söylenebilir (Tüzün-Kalemci, 2006).

Sonuç olarak içinde yer aldıkları örgüt yöneticilerine karşı güven duyan çalışanların vazifelerinde daha istekli oldukları, karşılıklı iletişimin sağlanması adına daha fazla

çaba sarf ettikleri görülmekte iken aksi durumlarda ise çalışanların rutin işlerinden öte bir şey yapmadıkları görülmektedir (Sarıkaya, 2019).

2.2.5.2. Meslektaşlara Güven

Örgütler üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde kurumların en önemli paydaşlarından biri olan çalışanların sosyal birer varlık olarak görülmesi ile bireyler arası ilişkiler, ekip çalışmaları, haberleşme, bağlılık ve güven gibi kavramlarında önem kazanmasına yol açmıştır. Kurumların dinamizmini oluşturan çalışanlar, çevrelerinden edindikleri kazanımları ile örgüt içerisinde bir birliktelik oluşturmaktadır. Bu oluşumla beraber çalışanlar arasındaki etkileşim kurumun içyapısını oluşturmakta ve ekip ruhunu doğurmaktadır (Dinç, 2007).

Bireyler günlük yaşantılarında güven duygusuna nasıl ihtiyaç duyuyorlarsa, içinde yer aldıkları örgütlerde de güven duygusuna ihtiyaç duymaktadırlar. Rekabet ortamlarının giderek arttığı bu yıllarda çalışanların birbirleriyle işbirliği yapması ve ekip çalışması oldukça önem kazanmaktadır. Çalışanlar arasındaki birlikteliğin ve ekip ruhunun oluşması için yöneticilerine olan güveni ne denli önemli ise çalışma arkadaşlarına da güven duymaları o kadar önemlidir (Topaloğlu, 2010).

Tüzün-Kalemci (2007) meslektaşlara güveni, bireylerin meslektaşlarının iş ile ilgili alanlarındaki yeterliliklerine, adil ve etik değerlere saygılı davranışlar sergileyeceklerine ve bunun yanı sıra verdikleri sözlere itimat edileceğine ilişkin inançları olarak tanımlamaktadır.

Meslektaşlara güven, kurumların etkililiğini ve başarısını doğrudan etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Meslektaşlara güven, iş ile ilgili ve kişiler arası ilişkilerle ilgili güven olmak üzere iki boyutta incelenmelidir. Bu iki boyut her zaman paralellik göstermeyebilir. Diğer bir ifadeyle çalışanların iş dışında sürekli destek aldığı ve güven duyduğu meslektaşlarına iş ile ilgili yapması gereken konularda güven duymayabilir. Bu durum örgütsel güveni ve işbirliğini olumsuz biçimde etkilemektedir (Yılmaz, 2015). Bu yüzden kurumlarda daha üretken ve ekip ruhuna sahip ortamların yaratılması ve çalışanlar arası güvenin sağlanması gerekmektedir. Kurum içerisinde yer alan çalışanlar birbirlerine karşı güven duyduklarında bilgi

paylaşımları ve karar alma süreçlerine katılımları artarken kurum maliyetlerinde azalma olduğu söylenmektedir (Agun, 2011).

Özetle, son zamanlarda yaşanan değişimlerle birlikte yönetim felsefesi yatırımını insan üzerine çevirmiştir. Bu durum sonucunda örgütlerin yapılarını daha çok eşgüdüm, ekip, birliktelik ve koordinasyon üzerine inşa ettikleri görülmekte ve örgütlerdeki yatay ilişkilerin önemini artmaktadır. Kısacası örgütlerde kontrol mekanizmalarının insana dönüşmesi ve bireyler arası ilişkilerin gelişmesi sonucunda çalışanların birbirlerine karşı duydukları güvenin öneminin giderek arttığı vurgulanmaktadır (Uzbilek, 2006).

2.2.5.3. Paydaşlara Güven

Etkili ve verimli okul ortamlarının oluşturulması adına okul ve aile işbirliği oldukça önemlidir. Tschannen-Moran (2001) okullar ile aileler arasındaki işbirliğinin, ailelerin okula başladıklarında çocuklarının hazırbulunuşluklarını sağlamaları, okulların yalnızca öğrencilerin gelişimi ile ilgili değil bununla birlikte okulda yapılacak etkinliklerle ilgili de ailelerle iletişime geçmeleri, öğrencilerin okul dışı öğrenme etkinliklerinde ailenin etkisi ve okul yönetimiyle ilgili alınacak karar sürecine sürecine ailelerin katılımlarının sağlanmasıyla yapılacağı ifade edilmektedir (Akt., Cerit, 2009). Bu işbirliğinin oluşmasında eğitim-öğretim süreci içerisinde en fazla etkileşime giren öğretmen, öğrenci ve velileri açısından karşılıklı güven oldukça önemlidir (Patrick, Forsyth, Laura, Barnes ve Adams, 2005'ten akt., Yılmaz, 2015).

Güven, okulları öğrencilerin öğrenecekleri, aile ve okul arasındaki verimli bağlantıyı güçlendiren ve okulları daha iyi bir yer haline getiren önemli bir etkidir. Bu durum güvenin kolektif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca güven duygusunun fazla olduğu okullarda öğrenci başarıları genellikle daha yüksektir (Goddard vd., 2001).

Paydaşlara güven boyutu öğretmenlerin öğrencilerine, öğrencilerinin çalışmalarına, öğrencilerinin velilerine, anne-babalarının desteğine ve öğrencilerinin ve ailelerinin söyledikleri sözlere inanmaları ve onlara güvenmeleri ile ilgilidir (Yılmaz, 2009).

2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.3.1. Sessizlik Kavramı

Belli bir kurumsal yapı içerisinde gerçekleşen insani davranışlardan bir tanesi de “sessizlik”tir. TDK’nın online sözlüğünde sessizlik, “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” şeklinde açıklanmaktadır (TDK, 2020). Sessizlik, farklı disiplinlerde birbirinden değişik anlamlarda kullanılmaktadır. Psikolojide “içine kapanma, özgüvensizlik, içe dönüklük, dinleme durumu” anlamlarına gelmektedir. Sosyolojideyse “toplumsal suskunluk, eylemsizlik, toplumun sindirilmesi” gibi genellikle negatif anlamlara sahiptir. İletişim literatüründeysen sessizlik toplumsal etkileşimin önemli etkenlerinden bir tanesi olduğundan pozitif bir anlam taşımaktadır. Güçlü bir iletişim için bir tarafın konuşur iken öteki tarafın da konuşulanları dinlemesi gerekmektedir, buna da sessizlik denmektedir. Sessizlik, kişiler arasındaki iletişimi tanzim eden filolojik yapının nezakete dair kurallarında da yer almaktadır (Çakıcı, 2010). Bu çerçevede, “dayanışma, anlayış” gibi anlamlardaki sessizlik, pozitif bir nezaket stratejisiyken, mesafe koyma ve uzak durma taktiği olarak da kullanılmaktadır.

2.3.2. Örgütsel Sessizlik

Çalışanları örgüte ilişkin fikirlerini gönüllü olarak ifade etmeleri “örgütsel ses” şeklinde isimlendirilmekte ve bunun örgütlerin gelişmesi için etkili olduğu bilinmektedir (Yalçın ve Baykal, 2012). Örgütsel seste gönüllülük bulunmaktadır fakat çalışan, kimi zaman fikirlerini net ve doğru olarak belirtmek istemeyebilir (Yeşilaydın, Bayın ve Yılmaz, 2015). Örgütlerdeki sessizlik de seslilik kadar önemlidir. Örgütteki iletişim biçimi sessizliğe ya da sesliliğe neden olur. Örgütteki üyelerin kendilerini ifade edebilmeleri, fikir ve önerilerini anlatabilmeleri oldukça önemlidir, ancak baskıcı, diktatör ve demokratik olmayan bir yönetim anlayışı sessizliğe yol açmaktadır.

Örgütsel sessizlik, kurumdaki personele kurumsal katkıda bulunacak faaliyetlere karşı isteksizlik halidir. Örgütsel sessizlik, örgütteki personelin çalışmaların ya da kurumlarla ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin bilerek gizlemesi ve kişilerin örgütle alakalı hususlarda gerçek fikirlerini saklamasıdır (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel manada sessizlik; tehdit, korku, geri çekilme, savunma mekanizması

türünden farklı psikolojik ve sosyal faktörleri içinde barındırmaktadır. Örgütsel sessizlik, bir örgütte meydana gelen en ciddi problemlere karşı verilen bir tür tepkidir. Örgütsel ses, örgütteki güçlü değişim için önemli bir kaynakken işgörenler genel olarak konuşmak istememektedir. Örgütün gelişimi için alttan üste doğru bir iletişimin bulunması gerektiği ve kararların aktif olarak alınması gerektiği vurgulanır iken çalışanlar örgüt ile ilgili konular ve meydana gelen sorunlar ile alakalı üstleriyle iletişim kuramamaktadır (Çakıcı, 2007).

İletişim ediminin saydam olmadığı, çalışanların organizasyon ile alakalı bilgilerini ve fikirlerini açıkça ifade edemediği ve örgüt içindeki problemlere karşı kayıtsız olduğu durumlardaysa farklı problemler ortaya çıkmakta, sonuç olarak “örgütsel sessizlik” gerçekleşmektedir (Yalçın ve Baykal, 2012).

2.3.3. Örgütsel Sessizlik Türleri

2.3.3.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenilici sessizlik; Çalışanların bilerek konuşmaması veya konuşmak istememesi biçiminde açıklanmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012). Sessiz olmayı benimsemiş olan çalışan, örgütün gelişmesinden ümitlerini tamamıyla kesmiştir. Kendilerini motive edemedikleri gibi isteksizdirler. Çalışanlar, mevcut durumu benimsemiş olduklarından değişim için gayret göstermezler. Konuştuklarında, fikirlerini açıkladıklarında dikkate alınmayacaklarını düşünürler. Bir boş vermişlik hali söz konusudur. Her şeyi olduğu gibi kabul etmişlerdir ve bu yüzden de pasif bir tavır içerisindedirler. Pinder ve Harlos’a göre kabul edilmiş sessizlik; şartların, var olan durumun ve değişik alternatiflerin azlığının kabul edilmesidir. Adaletli olmayan çalışma alanında, mevcut alternatifleri reddetmişlerdir ve farklı alternatifler aramazlar. Çalışanların konu ile alakalı fikirlerini paylaşmak istememesi, kabullenilmiş bir sessizlik türüdür. Pasif olmayı seçen çalışan, itaat içerisinde davranır. Çalışanlar, içerisinde bulunduğu teşkilat koşullarını olduğu gibi benimser ve eleştirmeyi, sorgulamayı ve yeni arayışlar içine girmeyi denemez (Tayfun ve Çatır, 2013).

2.3.3.2. Korunmacı Sessizlik

Korunmacı sessizlik, örgüt içinde çalışanın “konuşma” korkusuna dayalı olarak gelişmektedir. İşyerinde konuşmak için ön şartlar; ruhsal bakımdan kendini güvenlik içinde duyumsama ve fikirleri belirtme fırsatının verilmesi şeklinde görülmektedir. Korunmacı sessizlik hali, konuşması durumunda kendisine yönelebilecek tepkilere karşı korku etkisiyle çalışanın kendini koruma biçimidir, örgüt içinde süreçler ile alakalı düşüncelerini, bilgilerini ve görüşlerini gizlemesidir. Korunmacı sessizlik, çalışanın örgüt içerisinde karşılaştığı problemler karşısında değişik davranış şekillerini bir alternatif olarak dikkate alması ve zaman içinde kendisiyle ilgili en güvenilir şıkta karar kılması, şuurlu bir seçim yapıp sessizliğe bürünmesidir (Deniz, Noyan ve Gülen-Ertosun, 2013).

Korunmacı sessizlik, çalışanların bilgi verme korkusuna dayanır. Kişi, örgüt içinde bulunduğu pozisyonu koruma arzusundadır. Bundan dolayı, konuşması durumunda zarar göreceğini bilir ve kendini korumak için düşünce, bilgi ve yorumlarını ifade etmez (Amiri, Kahnali, Alamdari & Nejad, 2018). Örgüt içinde personel, iş arkadaşları ve/veya idarecilerine karşı güven hissetmediği hallerde korunmacı sessizlik davranışı sergiler. Çalışanlar, ifade edemediği düşünce, bilgi, tavsiyelerinin kendine negatif bir biçimde döneceği düşüncesi ile korkuya kapılır ve bundan dolayı, konuşmaktan kaçınır. Personel, idarecilerin kendisinin karşısında belli bir güce sahip olduğunu bildiği için daha dikkatli davranır. Çalışanlar, içinde yer aldığı örgütte karşısındaki güçle iyi geçinebilmek için bir savunma aracı olarak sessizliği seçer ve kimseyle çatışmaz (Slade, 2008).

2.3.3.3. Korumacı Sessizlik

Korumacı sessizlik, çalışanların diğerlerini düşünmesi, örgüte ya da örgütteki çalışanlara yarar sağlamak için herhangi bir konuyla alakalı bilgi, görüş ve fikirlerini saklamasıdır. Koruma amacıyla yapılan sessizlik, kişinin öncelikle kendini değil, iş arkadaşları ve örgütün faydasını önde tutup çalışanların arzusuna göre ortaya koyduğu bir davranıştır (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015). Bu tür sessizlik, çalışanlarda belli bir korku ya da kaygı hali olmadan, örgütün ve iş arkadaşlarının faydasını dikkate alarak yapılacak en iyi şeyin sessiz kalmak olduğu düşüncesiyle ortaya çıkar. Bu tip bir durumda personel, örgütün faydasını dikkate almakta ve örgüt

menfaatini gözetip şuurlu olarak bilgi, görüş ve fikirlerini dile getirmemektedir. Bu sessizlik şekli, iradidir, fert odaklıdır ve personelin örgüt yararı için sergilediği tavidir (Erenler-Tekmen, Çetin ve Torun, 2016).

Böyle davranan çalışan, kendisinden başkalarını, idarecileri, iş arkadaşlarını, teşkilatı düşünen, şuurlu biçimde sessizliği seçerek proaktif davranış sergilemektedir. Bu kişiler, kimi zaman sessizliği seçmekte, toplumcu bir tavır içine girmekte ve problem teşkil edebilecek bilgileri görmezden gelip sessizleşmektedir. Bu davranışın nedeni, teşkilat içindeki huzurun bozulmasını engellemek ve işlerin problemsiz olarak sürmesini istemektir (Halis ve Adalıoğlu-Ay, 2017).

2.3.4. Örgütsel Sessizlik Teorileri

2.3.4.1. Fayda/Maliyet Analizi

Fayda-maliyet analizi; Örgütlerde, belirgin olmayan ve personelin sergilediği psikolojik bir davranış biçimidir (Kahveci, 2010). Çalışanlar, örgüt içindeki faaliyetleri ile alakalı olarak, konuşarak ya da konuşmayarak sağlayacağı verileri kıyaslayıp fayda-maliyet analizi yapar. Çalışanlar, konuşmayı ya da konuşmamayı seçmesi durumunda neler kaybedip neler kazanacağıyla ilgili değerlendirmede bulunur (Bildik, 2009).

Çalışanlar, örgüt içinde çalışmadan önce karşılaşacağı olaylar karşısında ne gibi tavır sergileyeceğini önceden planlar. Planlama süreci içinde, kendisine ait menfaatler çerçevesinde olaylar karşısında ya sessiz kalmayı ya da sesli düşünmeyi seçer. Çalışanların tepkileri, onlara zarar veya fayda şeklinde döner. Bu durumda fayda maliyet analizi yapılır (Kahveci, 2010). Premeaux (2001) yaptığı çalışmada, konuşmanın muhtemel neticelerini şu şekilde ortaya koymuştur. İşgörenler; itibar, enerji ve vakit kaybı, izolasyon korkusu ve misilleme için ruhsal olarak etkilenmektedir (Çakıcı, 2007).

2.3.4.2. Beklenti Teorisi

Bu teori, 1964 senesinde Viktor H. Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Çalışanların yaptığı tercihlerin ruhsal olarak birbiri ile alakalı olduğunu söylemiştir. Bu teori,

daha sonra Porter ve Lawler tarafından geliştirilmiş ve detaylandırılmıştır. Beklenti teorisinde, çalışanlar işyeri ya da arkadaşlarıyla alakalı fikirlerini net olarak ortaya koyduğunda pozitif bir dönüt alıyor ise aynı davranışı tekrarlar fakat negatif bir tepki alıyor ise bu davranışı tekrarlamayarak konuşmamayı seçer (Kaplan, 2007).

2.3.4.3. Kendine Uyarlama

Birey, kimi hallerde, gayesine varmak için şuurlu olarak sessizliği seçer. Kendini uyarlama kuramı, personelin stratejik bir kararla kendisi için avantaj getirebilecek bilgileri şuurlu ve kasıtlı olarak saklamasıdır. Bu kuram, kişinin kendine pozitif geri dönüşü olması düşüncesi ile reel tavır ve fikirlerini saklaması, değişik bir duruş sergilemek suretiyle kendisine ait olmayan tavır ve davranışların içine girmesidir. Yüksek seviyede kendisini adapte etme yeteneğine sahip olan kişiler, toplumda iyi bir intiba bırakabilmek için toplumsal davranışlarını değiştirebilme kabiliyetine sahip ve içinde yer aldığı ortamda bulunan ipuçlarını kullanabilen insanlardır. Düşük kendini uyarlama seviyesine sahip bireylerse içindeki düşünce ve yargıları bulunduğu ortama göre değiştirmeksizin yansıtır. Kendini uyarlama seviyesi düşük olan kişiler, bireysel benlikleriyle davranış şekilleri arasında bulunan tutarlılığa önem verir, fikir ve hislerini değiştirmeksizin direkt olarak aktarır (Uçar, 2016).

2.3.4.4. Sessizlik Sarmalı

Noella-Neumann, bu teoriyi kurmuştur. Teorinin özünde personelin, yalıtılma korkusu vardır. Neumann'a göre, kişinin tabiatında bulunan dışlanma korkusu onu her zaman güçlünün yanında olmak zorunda bırakmaktadır. Kişiler, kendi his ve fikirlerinin azınlıkta olduğunu fark ettiklerinde rahatsız olur ve sessiz kalmanın en mantıklı çözüm olduğunu düşünür. Neumann'a göre, bu temayülleri algılayan, kendi görüşlerini ona uygun olarak tanzim eden kişiler arttığı müddetçe doğrulardan biri daha baskın olur. Bu sayede, örgütte birisinin konuşması ötekinin sessizlik sarmalını başlatır (Çakıcı, 2007).

Örgütteki kişiler, toplumda çoğunluğun fikirlerini kabul etmemelerine karşın dışlanma korkusu ağır bastığı için onları benimsemek mecburiyetinde olurlar. Bundan dolayı, kişiler kendilerine ait his ve fikirleri ifade etmenin yerine konuşmamayı seçer. Sessizlik sarmalı özetle, kişilerin fikirlerini belirtmeden evvel

örgütün öteki bireylerinin fikirlerini değerlendirmesidir. Sessizlik sarmalı, örgütün yarar ve gelişimi için gereklidir ama örgüt içi ilişkilerde dürüstlüğü ve açıklığı önler. Çalışanların fikirlerini açıklarken, açık ve dürüst olmamasının sebebi, baskı ve izolasyon korkusudur. Personel, örgüt içindeki fikirlerini net olarak söylemeden önce konuşma veya konuşmama seçimi yapar. Bowen ve Bloskman, kuramı örgüt çerçevesinde kullanarak çalışanların arkadaşlarından destek almadığı müddetçe sessizleşmeyi seçeceğini vurgular. Personel, destek olacağına inanıyor veya konuşmanın direnç göstermek olduğuna inanıyor ise yalan söyleyerek dürüstlükten uzaklaşır (Bildik, 2009).

Çalışanların sürekli olarak dışlanma korkusuna sahip olması, yapılan değerlendirmenin sonucunda, konuşmayı ya da konuşmamayı seçmesi ve personelin teşkilattan dışlanma ile tehdit edilmesi; sessizliğe yol açabilmektedir. Bu da örgütün gelişmesinde engeldir (Şehitoğlu, 2010).

2.3.5. Sessizliğin Nedenleri

Erol (2011) gerçekleştirdiği çalışmada, sessizliği üç nedene bağlamıştır:

- 1. Örgütsel nedenler:** Adaletsizliğin egemen olması, sessizlik ortamı.
- 2. Yönetsel nedenler:** İdarecilerin bireysel özellikleri, örtük inanışları ve endişeleri.
- 3. Bireysel nedenler:** Konuşmanın risklere sahip olması, personelin idareye güvenmemesi, izolasyon korkusu, deneyim, personelin karakter özellikleri ve birbirleri ile ilişkilerinin zarar görme endişesi.

2.3.5.1. Bireysel Nedenler

Sessizliğe yol açan nedenlerin başında örgütteki personelin sessizleşmesi vardır. Bu çerçevede, personelin sessizliği kabul etmesinde pek çok faktör bulunur: Karakter, idarecilere güvenmeme, negatif tecrübeler, toplumsal terk endişesi, sessizliğin sahip olduğu riskler, ilişkilerin zarar görmesinden korkma, ruhsal tacizle karşılaşma korkusu (Çaloğlu, 2014).

Karakter; hissetme, düşünme, davranma ve insanlar ile iletişim kurma niteliklerinin sistematik bir yapı arz etmesidir. Diğer bir deyişle, karakter genetik kimi nitelikleri

de içerir ama yoğun olarak bebeklikten başlayarak kişinin çevresindekiler ile girdiği etkileşim ve bunun neticesinde tecrübe ettiği hususlardır. Kişi, daimi olarak iletişimde ve çoğu defa his ve fikirlerine, tavır ve davranışlarına şekil vermeye çalışmaktadır. Bazılarında bu sürekli iken bazılarında ise yerine göre değişmektedir. Bu yüzden kişi, zaman içinde maskesinin arkasına gizlenerek kendini etrafında bulunan insanlara farklı göstermeye gayret etmektedir. O halde karakter terimini, kişinin başkaları ile kurduğu iletişimdeki tepki ve kendini gösterme şekli de içerir (Çakıcı, 2007).

Kişiler, karakterine uygun veya yakın bir meslekte çalışır ise başarılı olmakla beraber tersi durumda ise başarısız olur ve hayal kırıklığına uğrar. Bu kişilerde memnuniyetsizliğe ve çalışma isteğinde azalmaya yol açar. İş yaşamı toplumsal bir süreçtir ve toplumsal yaşama uygun olarak karakter etkilenmektedir. Yani etkileşim iki taraflıdır, yapılan işle işi yapan kişi birbirini etkilemektedir. Bu çerçevede, bir teşkilatta seslilik ve sessizliğin bulunması, karakter özelliklerine göre değişir. Gerçekleştirilen çalışmalarda, sessizliğe etkide bulunan pek çok faktörün bulunduğu görülmüştür: Dışadönük (sosyal) karakter, uzlaşmacı karakter, dürüstlük ve psikolojik bozukluklar, kişinin geçmişi, profesyonel birikimi ve edindiği yaşam deneyimleri. Bunun yanı sıra, örgütsel davranışın bir alt boyutu olan sessizliğe doğrudan etkide bulunan karakter özellikleri de vardır: Proaktif karakter, kinin yeterliliği, risk alabilme, bireysel yönlendirme ve saygınlık (Aytaç, 2003). Bütün bunlar kişinin iş ortamında sessizliği seçmesinde etkilidir. Ferdi saygınlığı olanlar, örgütün gelişmesi için gerekli olandan daha çok gayret gösterirken, bireysel saygısı düşük olan bireylerse değişmekten çok mevcut hali koruma eğilimindedir ve örgüt içi çalışmalarda susmayı seçer. Aynı hal, proaktif bir karaktere sahip bulunan kişiler için de geçerlidir. Proaktif birey, problem meydana gelmeden evvel, karşılaşılabilecek problemleri görüp gereken önlemleri alarak çözümler üretebilen kişilerdir. Bütün bu niteliklerinden dolayı, proaktif karaktere sahip kişinin, teşkilatta sessizliğe bürünmesi mümkün olamamaktadır (Algın, 2014).

İdarecilere güvenilmemesi de bireysel nedenler arasında yer almaktadır. Güven; dürüstlük ve doğruluğa dayanan bir kavramdır. Bu çerçevede, idarecinin, ahlaksal ve adil tavırları çalışanların idareciye karşı güven duymasını sağlar. Fakat yöneticinin vaatleriyle pratikleri birbirlerinden farklıysa, belli noktalarda idareci tutarsız

davranıyorsa çalışanlar, düş kırıklığına uğrayıp negatif tavırlar içerisine girebilir (Aslantaş, 2008).

Yöneticiyle çalışanlar arasında bulunan düzeyli ilişki, onların tavırlarını örgütün faydasına etkiler. Böyle durumlarda, çalışanların sessizliğiyle idarecilere güven duymama arasında pozitif bir bağ oluşur. Buna ek olarak, çalışanlar; yöneticilere güven duymadığında, sahip olduğu bilgiyi paylaşmaz veya kasıtlı olarak aktarmaz (Aytaç, 2003).

Olumsuz deneyimler de bireysel nedenler arasında yer almaktadır. Morrison ve Milliken (2003) gerçekleştirdiği araştırmaya göre çalışanlar sessiz kalmayı seçmekte ve öğrenmektedir. Eskiden edindiği negatif tavırlar onu edilgenleştirmektedir. Çalışanlar, fikirlerini ortaya koyarken olumsuzluklar ile karşılaştığında konuşmanın yerine susmayı seçer. Örgütlerde çalışanlar bireysel düşüncelerini açıklamaktan dolayı olumsuz bir tavır görmüşse diğer çalışanlar da bundan etkilenir ve aynı olumsuzluklar ile karşılaşmamak için susmayı seçer.

Toplumsal terk edilmişlik de bireysel nedenler arasında yer almaktadır. Örgütlerdeki çalışanlar, bulunduğu grubun organik bir parçası olmayı tercih eder. İzolasyona uğramamak için his ve fikirlerini gizleyerek grup üyelerinin işitmek istediği şeyleri, rol yaparak söyler. Çalışanların, içinde bulunduğu örgütten dışlanmaması ve toplumsal olarak terk edilmemesi için örgüt yöneticileriyle arasında iletişime dayalı bir ortam olmalıdır. Örgüt yöneticilerinin, örgütün gelişmesi için çalışanların his ve fikirlerini dinlemelidir ve bunları önemsemelidir (Kahveci, 2010).

2.3.5.2. Örgütsel Nedenler

Ulusal ve kültürel inançların örgütsel nedenler üzerine etkisi bulunmaktadır. Ulusal ve kültürel değerler, çalışanların birbiriyle iletişimini teşkil eden kurallara ve sınırlara tesir eder. Kültür, inanç, örf, adet, gelenek, görenek, bireyler arası iletişim, çalışma biçiminin toplamıdır (Aydın, 2016).

Örgütteki güç dengesi önem arz eder. Çalışanlar arası gücün eşit paylaştırılmadığı inancı egemense bunun neticesinde çalışma ortamında huzursuzluk hâkim olabilir. Güce değer verilen toplumların içinde bireyler güçlerini göstermek üzere gösteriye başvurmakta çok fazla haz duyar. Buna ek olarak, güce daha az değer verilen

toplumlarda, kişiler güçlerinin düşük olduğunu gösterme eğilimindedir. Benimsenen güç dengesiyle inanç, ferdin algı dünyasına tesir etmektedir (Aslantaş, 2008).

Hofstede'in 1998 yılında gerçekleştirdiği araştırmada, güç mesafesi yüksek olan devletlerdeki çalışanlarla güç mesafesi düşük olan devletlerdeki çalışanlar kıyaslanmış ve yüksek güç mesafesine sahip devletlerde çalışanların adaletsizliği, eşitsizliği normal karşıladığı meydana gelebilecek çatışmalardan, örgütle alakalı mevcut problem ve konular ile alakalı konuşmaktan çekindiği neticesine ulaşmıştır. Neticeler değerlendirildiğinde, değişik kültürlere sahip devletlerde örgütsel sessizliğin değişik boyutlarda olabileceği görülmüştür (Çakıcı, 2008). Bu çerçevede, Fuşio'nun 2004 yılında yaptığı ulusal kültürle alakalı çalışmada ABD'li ve Japon çalışanlar kıyaslanmış, Japon personelin ABD'li personele göre iş ortamında iş arkadaşlarına sıcak ve dostluk duygusuyla yaklaştığı görülmüştür. Bu çerçevede, sessizlik olumlu davranış olarak öne çıkmaktadır. ABD ve Japon personele göre Türk toplumunda ulusal kültür, otoriterlik ve topluluğa bağlılık öne çıkmaktadır. Bundan dolayı personel, içine kapanık olmakta diğer insanlara karşı önyargılı, şüpheli ve güvensiz yaklaşmaktadır. Ayrıca personel, örgüt içerisindeki vakalara karşı aldırılmaz ve uzaktır, örgütün faydasına olacak hiçbir çalışmada bulunmayı tercih etmez. Toplumumuzdaki geleneksel otoriter ve kadercilik anlayış buna etki edilmektedir. Bu tavır, sorumluluktan kaçmayı, değişime direnmeyi ve kaderciliği de beslemektedir. Çalışanların birbiriyle kurduğu ilişkinin zarara uğramaması, örgüt içerisindeki yenilikler için sessiz kalmayı seçebilecekleri ortadadır. Bu sebepleri en az düzeye düzeye indirebilmek üzere teşkilat içi uyumu tesis etmek ve grup çalışmasına destekte bulunmak, personeli katılımcılığa özendirme ve güç mesafesini azaltmak yararlıdır (Algın, 2014).

Örgüte ait kültür de bir başka nedendir. Örgütün kültürü, insan ile alakalı her şeyi içermektedir. Örgütün kültürü, çalışanların his ve fikirleri, beklenti ve algıları, kültürüyle iletişimi, farklı etkinlik, gelenek ve görenekleri, benimsediği inançlar, varsayım, tutum ve değerlerinden müteşekkildir. "Örgütsel kültür" kavramı, toplumla çevrenin kültürü ile bütünsellik arz eder. Çalışanlar, gelenek ve görenekleri, inanç ve değerleri ile farklı alt kültürleri oluşturur. Fakat genel kültür, alt kültürlerin birleşmesi ile teşekkül eden bir kültür değildir. İş prensipleri, tavır ve davranışlar, norm, gelenek ve görenekler, rol, politika ve stratejiler yapının parçası olmaktadır ve örgütlerin kimliğini oluşturmaktadır (Şişman, 1994).

Adalet anlayışının örgütsel nedenler üzerinde etkisi bulunmaktadır. Yoğun ve yüksek merkezileşme, baskıya ve otoriteye dayalı yönetim biçimi, düşük güdülenme, iletişimdeki yetersizlik, adaletin olmayışı, istikrarlı kararların alınmayışı çalışan üstünde baskıya neden olmakta, çalışanları susmaya mecbur etmektedir. Adaletsizliğin bulunduğu örgütlerin pek çok ortak niteliği bulunmaktadır: “Çalışma ortamında iş ilişkilerinin diğer ilişkilerden daha fazla önemsenmesi, yoğun gözetim, üst düzeyde merkezileşme, çalışanların birbirleriyle olan iletişim eksikliği, oluşabilecek çatışmanın bastırılması ve rekabete yönelik bireycilik” bunlar arasında sayılabilir (Çakıcı, 2007).

2.3.5.3. Yönetmel Nedenler

Yönetimle yöneticiler, sessizliğin yönetmel nedenleri arasında yer almaktadır. Tespit edilen amaçlara varmak üzere insan kaynağı, parasal kaynaklar, zaman etkeni ve hammadde kaynakları, araç ve gereçleri aktif ve verimli kullanmakla bunları pratiğe döken süreçlerinin toplamı “yönetim” adını alır. Örgütlerin sorumluluklarını üstüne alan ya da öteki alt birim yönetimleri ile paylaşan uzmanlara “yönetici” adı verilir (Celep, 2004).

Bugünlerde, geçerliliğini korumaya devam eden geleneksel idarecilik algısına göre, idarecinin ilk görevi çalışanları ortak amaçlarda ve değerlerde bir araya getirmek, çalışma güdülerini artırarak performanslarına pozitif katkı sağlamaktır (Özden, 2009).

Yönetim üç kısımdan oluşmaktadır. İlki *üst yönetimdir*. Çalışanların birbirinden farklı olan taraflarını arka plana atıp çalışanları tek bir çalışan olarak görmek, örgütsel etkinlikten yararlanmanın imkânsız olduğunu ortaya koyar. Personel, örgütün benimsediği fikirleri paylaşma konusunda ne denli istekli olursa olsun, üst yönetimden destek almadan başarıya ulaşmak zordur. Böyle olduğunda personel, sessiz kalmayı seçer. Yönetimin diğer kademeleri de *orta ve alt yönetimdir*. Bu yönetim kademesinde çalışanların birbiriyle kurduğu iletişim bağı çok yönlüdür. Çalışanlarla orta ve alt yönetim arasında kurulan iletişimin yetersiz olması, çalışanların rollerini ve görevlerini pozitif olarak etkileyip iş güdüsünün yükselmesini, belirsizliklerin azalmasını ve işten alınan doyumun yükselmesini sağlar (Algın, 2014).

Yöneticilerin sahip olduğu korku da yönetsel sebepler arasında görülebilir. İdareciler, her ne kadar örgütün çalışmalarından sorumlu olan ve gücü elinde tutan insanlar olsalar da personelin gözünde her zaman adil, saydam, mobinge başvurmayan, örgütte yönetim ile alakalı en iyi kararları verebilen ve yönetim işini becerebilen fertlerdir. Bu çerçevede, idareci astlarından gelebilecek tüm negatif geri bildirimler hususunda endişe duyar. Bu endişe, idarecinin çalışanlar tarafından güç ve inandırıcılığının sorgulandığı duygusunu yaratır. Alttaki personelden, gelebilecek tüm negatif geri bildirim idarecinin sahip olduğu güç ve inandırıcılığı ciddi anlamda tehdit eder. Bu durumda idareciler, kendisini beceriksiz olarak görebilir ve korunmasız olduklarını düşünebilir (Gencer, 2018).

Yönetimin tutumu yönetsel nedenler arasında yer alır. Yukarıdaki idarecilerin, çalışanların fikirlerini dikkate alması, personelde yöneticiye karşı sempatinin, inanma ve güven duygusunun oluşmasını sağlar. Doğal olarak bu durum, teşkilata pozitif katkıların armasını temin eder. Baskıcı yönetim anlayışını benimseyen teşkilatlarda personelin davranışlarını idarenin arzusuna uygun olarak düzenlemesi gibi bir durum oluşur. Bu da teşkilatta sessizlik davranışının oluşmasına yol açar. Güç mesafesinin yüksekliği, astlar ile üstler arasında demografik uzaklığın olması, iş saatlerinin uzun olması, baskı ve tehdit uyaranlarının bulunması, personel arasındaki haksız ve adil olmayan uygulamalar sessizliğe yol açar (Morrison ve Milliken, 2004).

Yöneticilerin inançlarının sessizlik üzerinde yönetsel açıdan etkisi bulunmaktadır. Yöneticiler, örgüt mevcudiyetinin devam etmesi ve gelişimini sürdürmesi için yönetsel bilgi, beceri ve tecrübelerini kullanıp alt yönetim ve personeli bu hedef etrafında yönlendirir. Fakat idarecilerin, çalışanlara karşı negatif düşüncelerinin ve inançlarının bulunması personelin sessiz kalmasına yol açabilir.

Morrison ve Milliken (2003)'e göre “ses birliği bozar” algısı, idarecinin “en iyisini ben bilirim” düşüncesiyle “personel güvenilmez ve bencildir” inancı sessizliğe neden olur. İdarecinin “en iyisini ben bilirim” inancına sahip olması, mutlak gücün ve insiyatifin kendisinde bulunduğunu varsaymasından doğar. İdareciye, idarede bulunmanın boşuna olmadığı düşüncesini kabul ettirir. Bu çerçevede idareciler, personelden gelen değişik seslere tahammül etmeyip vermiş oldukları kararları uygulamayı seçerler. Bundan dolayı personelin fikirleri ve tavsiyeleri anlamsız hale

gelir ve yönetimde ikinci plana atılır. Böyle bir idare tipinde; personel konuşmanın gereksiz olduğunu düşünerek sessizliği seçer

“Ses birliği bozar” algısına göre örgütlerdeki farklı sesler, gelişimi etkilemektedir fakat idareciler bundan hoşlanmamaktadır. Farklı seslerin birlikteliği bozacağı gibi ve karar süreci içerisinde negatif neticelere yol açmakta ve somut karar alma süreçlerini etkilemektedir.

“Personel güvenilmez ve bencildir” inancı, idarecilerin güvensizliğine dayanır. Bu düşüncenin özünde, personelin menfaatlerini teşkilatın menfaatlerinin üzerinde görmesi fikri yatar. Bu düşüncenin varlığı idareci ve personel arasında güven eksikliğine yol açar. Netice olarak, örgütsel bağlılığı bulunmayan ve örgüte güvenmeyen personel, sessiz kalmayı seçer (Morrison ve Milliken, 2004).

Yöneticilerin demografik özellikleri de yönetsel sessizliğin nedenleri arasında bulunmaktadır. Örgüt yönetimiyle çalışan arasında, yaş ve cinsiyet farkından dolayı ortak kültürün bulunmaması, mesleki tecrübedeki farkların varlığının sonucu teşkilatlarda sessizlik davranışına yol açar (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008).

2.3.6. Sessizliğin Sonuçları

Kurumlar için önemli olan iletişimin kurumdaki çalışanların bilinçli ve özgür iradesi ile sessizliğe dönüşmesi yönetim alanyazınında tartışılan konular arasında yer almaktadır (Çakıcı, 2010). Gizli olan bilgilerin kurum için zarara yol açması anlamına da sahiptir (Alparlan ve Kayalar, 2012). Örgütlerin yaşamına tesirde bulunan bu nedenler çerçevesinde idarecilerce farklı düzenlemelerin yapılması, örgütsel bağlılığı etkiler; çalışmayı sürdürme süresini, iş tatminini ve kolektif mutluluğu da artırabilir (Moçoşoğlu ve Kaya, 2018).

Mesleki bağlamda iş ortamındaki dinamizmi önleyen, bağlılık seviyesini azaltan, sinizmi ve güvensizliği getiren “örgütsel sessizlik” yöneticiler ve diğer çalışanlarca duyulmayan bir sestir. Bu negatiflikleri yok etmek idarecinin gereken sorumluluğu üstlenerek süreci iyi yönetmesiyle alakalıdır. Bir kurumda, iyi olan bir şey yönetilemediğinde olumsuz neticeler doğurur, kötü olan bir şey iyi yönetilir ise doğru ve etkili neticelere ulaşılabilir de mukadderdir. Bundan dolayı, örgütsel

sessizliğin farkına varılmalı ve akabinde gereken önlemler alınarak iyi bir idare ortamı oluşturulmalıdır (Dal, 2017).

2.3.6.1. Birey Üzerindeki Sonuçlar

Kurum içindeki bireyler farklı nedenlerden dolayı üstleri ile iletişim kurmaktan kaçınabilir. Bu iletişimsizlik, kasti olarak bilgi ya da fikir akışının durmasına yola açar. Bu konuda araştırmaya yapanlar, çalışanların sessizliği tercih etmesinin yine onlara negatif dönütlere yol açtığını belirtmektedir.

Kurumlarda sessizliğin, çalışanları strese sevk ettiğini, onlarda suçluluk duygusu oluşturduğunu ve bundan dolayı mutluluk ya da iyi olma seviyesinin negatif etkilendiği ortadadır (Moçoşoğlu ve Kaya, 2018). Bir vaka karşısında tavsiye ya da düşüncelerini aktaramayan kişi, kendini o ortama ait hissetmez. Bundan dolayı personel, kendini izole edilmiş hissederek kuruma ve kurumda çalışan kişilere karşı bağlılık ve güven hissinde azalma söz konusu olabilir (Dal, 2017).

Birey, kendini yeterli hissettiği hususta konuşmak, düşüncelerini diğerleriyle ya da yöneticilerle paylaşmak ister. Fakat sessizliğin hâkim olması ile beraber bu hislerden uzaklaşır. Bu da güçsüzlük, aidiyette eksiklik, tükenmişlik, güdülenmede azalma ve çekilme isteği gibi olumsuz durumları beraberinde getirir (Çakıcı, 2008). Bütün bunlara ilaveten, yüksek seviyede stresin yaşanması da söz konusu olabilir. Sessizleşen bireyler, bundan fazlasıyla rahatsız olur, kendilerini değersiz, çaresiz ve aciz hisseder. Acizyet, aşağılanma hissini tetikler iken çalışanın verimliliğini ve yaratıcılığını da olumsuz olarak etkiler. Bilgi, düşünce, arzu, tavsiye gibi paylaşımlarını rahat bir şekilde yapamayan ve baskı altında bulunduğunu düşünen fert, sessiz de olsa iletişime geçebilir. Fakat bu sessiz iletişim biçimi “öfke, kin, sinizm, dedikodu, muhalefet” gibi kurum bakımından olumsuz neticelere yol açabilir (Dal, 2017).

Çalışanları, duyuşsal sahada çok yüksek düzeyde etkileme kabiliyetine sahip olan sessizlik, zaman içinde çalışanın performansında düşüşe yola açar. Örgütsel sessizlik işgörenlerin yaratıcılığının önünde bir engeldir. Değişik düşüncelerin ya da görüşlerin dikkate alınmadığı ve demokrasinin bulunmadığı kurumlarda yaratıcı çözümlerin önemsenmemesi tekdüzeleşmeye yol açar (Paşa, 2015).

Bildiklerini ve düşündüklerini kasti olarak paylaşmayı reddedip sessizliği tercih eden bireyler için stres ve ruhsal sorunlar söz konusu olabilir. Bütün bu ruhsal sorunların yanında, sessizliği seçen veya sessizliğe itilen fertler, meslekten ayrılmayı veya çalışma verimini düşürmeyi de seçebilir (Erenler, 2010).

Örgütsel sessizliğin bireyler üstündeki neticelerinin literatürde genel olarak olumsuz olarak tanımlandığı görülür. Örgütsel sessizliğin ferdi neticeleri şöyle tasnif edilmiştir (Korkmaz, 2017):

- Personel arasında iletişimsizlikten dolayı uzaklaşma,
- Personelin kendilerini kurumdan uzaklaştırması ve izole edilmiş hissetmesi,
- Sessizlik tutumunun bir kurumsal kültür haline gelme tehlikesi,
- Personelin iş tatminin, kuruma duydukları bağlılığın, kurumsal güven ve motivasyonun, çalışmadaki verimin ciddi derecede azalma tehlikesi,
- Personelin stres, duyarsızlaşma ve işe yabancılaşma düzeylerinin yükselmesi,
- Değişim için dirençli olma durumu,
- Yaratıcılığın azalması veya gittikçe yok olması gibi neticeler örgütsel sessizliğin bireysel seviyedeki sonuçlarıdır.

Çalışanlar üstünde aşağılık hissini gerçekleştirmesine yol açan sessizlik, çalışanların birbirine güvenmesine ve kin beslemesine; yaratıcılık duygusuyla heyecanının yok olmasına işle alakalı bocalamaya ve endişenin yükselmesine, performans ve verimin azalmasına, zihni bozukluklara, sosyal ilişkilerden kaçınmaya, hayata karşı ilgi duymamaya, uyuşturucu ve intihar temayülüne, düzensiz yaşama ve sapkın ilişkilere, toplumun değer yargılarına karşı ilgisizliğe veya karşı çıkmaya, aşırı bencillığe, geleceğe karşı kötümserliğe ve körü körüne itaate neden olur (Ercan, 2014).

2.3.6.2. Örgüt Üzerindeki Sonuçlar

Sessizliğin hakim olduğu kurumlardaki çalışanlar, konuşmayı bir risk olarak görür. Pozitif veya negatif bilgi akışına engel olan sessizlik ortamı fertleri ve kurumu da pek çok bakımdan etkiler. Konuştuğunda negatif bir tavır ile karşılaşan çalışanın örgüte karşı bağlılığı ve güveni azalır susma davranışına yönelmesi normaldir; bu da örgütsel gelişim bakımından negatif neticeler doğurur. Araştırmacılara göre sessizlik davranışının fertlere olduğu kadar örgütlere de negatif yansıması vardır (Özdemir ve Sarioğlu-Uğur, 2013).

Çakıcı'ya (2008) göre sessizliğin örgütsel neticeleri şunlardır:

- İşgören fikri katkılarının önemsenmemesi,
- Sorunların örtbas edilmesi,
- Negatif dönütlerden imtina edilmesi,
- Bilgilerin sınırlandırılması,
- Olumsuz durumlar karşısında tepkisizlik.

Bagheri, Zarei ve Aeen (2012) için iletişim bir kurumun başarısında anahtar role sahiptir. İletişim zarara uğrarsa iletişimde bazı zedelenmeler meydana gelirse, kurum için negatif neticeler oluşur.

Sessizlikten negatif olarak etkilenen kişi, işi sürdürmede zorlanmakta, motivasyonu düşmekte ve verimlilik azalmaktadır. Bütün bu bireysel olan faktörler aslında örgütsel bakımdan da problem olabilir. Çünkü bir personelin devamsızlıkta bulunması, işteki verimliliğinin azalmasına örgütün kârlılık durumunda sıkıntının oluşmasına yol açar. Maddi kayıplar ve itibar kayıplarına uğrayan örgüt, idare kadrosunca çalışanları daha disiplinli bir çalışmaya özendirmeye gayret ederken baskılardan dolayı tekrardan sessizliğe bürünme ve örgüt için yeni kayıplar verme biçiminde bir döngü gerçekleşmektedir (Bagheri, vd., 2012).

2.4. İlgili Araştırmalar

2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

2.4.1.1. Örgütsel Adalet İlgili Yapılan Araştırmalar

Acar (2011) beden eğitimi öğretmenleri ile yapmış olduğu çalışmada, katılımcıların okullarındaki yöneticilerinin etik lider davranışı göstermelerine yönelik algılarının yüksek; okullarına ilişkin adalet algıları ile motivasyon düzeylerinin de yüksek düzeyde olduğunu saptamıştır. Bununla birlikte yöneticilerin etik ilkelere yaraşır davranışlar sergilediklerinde öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin duygularını artırdığını ve etik liderlik alt boyutlarından biri olan davranışsal ve iletişimsel etik ile örgütsel adalet algısını arasında paralellik arz ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Atalay (2005) çalışmasında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada bulgulardan yola çıkarak elde ettiği sonuçlara göre,

etkileşimsel adaletin prosedür ve dağıtım adaletinden daha önemli olduğunu, öğretmenlerin etkileşimdeki adalet yokluğundan prosedürdeki ve dağıtımdaki adalet yokluğundan daha fazla etkilenmekte olduklarını tespit etmişlerdir. Dağıtım ve prosedür adaleti yokluğunda eğer etkileşim adaleti mevcut ise, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Babaoğlu ve Ertürk (2013) yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmalarında elde ettikleri bulgulardan yola çıkarak ulaştıkları sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin yüksek; okul ve çalışma grubuna ilişkin adanmışlık düzeylerinin yüksek; mesleğe ve öğretim işlerine ilişkin adanmışlık düzeylerinin ise çok yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmanın bir diğer sonucuna göre ise öğretmenlerin örgütsel adalet alt boyutları ile okula adanmışlıkları arasında orta; mesleğe, öğretim işlerine ve birlikte görev yaptıkları meslektaşlarına adanmışlıkları arasında düşük düzeyde pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır.

Eker (2006) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel adalet boyutlarının birbirleri arasındaki ilişkiyi ve bu boyutların iş doyumu ile arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, katılımcıların örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin algıları ile iş doyumları arasında ilişkinin olduğunu saptamıştır. Özellikle de katılımcıların iş doyumlarına dağıtım ve kişiler arası adaletin etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Eroğlu (2009) Pamukkale Üniversitesinde görev yapan idari ve akademik personellerle yapmış olduğu çalışmada, adalet kavramının kişilerin örgüt ve iş hayatlarına etkisini açıklamaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların örgütsel adalet algılarının iş tatminlerine ve örgütlerine olan bağlılıklarına etkisinin olduğunu saptamıştır. Örgütlerde uygulanan prosedürlerde, dağıtıma ilişkin kararlarda, örgüt içi uygulamalarda ve bireylerarası iletişimde adillğin sağlanmasının, çalışanların iş tatminleri açısından oldukça önemli ve etkili olduğunu tespit etmiştir. Sonuç olarak ise örgüt verimliliğinin devamı için örgütsel adaletin yadsınamayacak bir yerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ertürk (2011) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde ettiği bulgulara göre

öğretmenlerin örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalet algı düzeylerinin yüksek; okula ve çalışma gruplarına adanmışlık algılarının yüksek ve öğretmenlik mesleği ile öğretim işlerine adanmışlıklarının ise çok yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet alt boyutları ile okula adanmışlıkları arasında orta; öğretim işleri, çalışma grubu ve öğretmenlik mesleğine adanmışlıkları arasında da düşük düzeyde pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Özmen, Arbak ve Süral-Özer (2007) yaptıkları çalışmada alan yazında yeterli düzeyde üzerinde durulmamış, adalete verilen değer ile örgütsel adaletin farklı boyutlarıyla olan ilişkisini irdelemiş ve adalete yüklenen göreceli değerlerin kişilerin adalet algıları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre işlemsel adalet algısı için bir farklılaşma doğrulanamamıştır. Bunun yanı sıra dağıtım ve etkileşim adaletine ilişkin algıların adalete yüklenen göreceli değere göre farklılaşmakta olduğunu saptamışlardır. Adalete yüklenen göreceli değer arttıkça bireylerin adalet algılarında olumsuzlaşmaların olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

İçerli (2009) yapmış olduğu çalışmada, örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmasında elde ettiği bulgularla yapmış olduğu analizleri sonucunda, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde örgüt yapısı boyutlarının önemli ölçüde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Polat (2007) yaptığı araştırmada, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini saptayarak; bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarının birbirleriyle ilişkisinin olduğunu ve birbirlerini etkilediğini saptamıştır. Örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışını hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel güven üzerinden etkilediğini; örgütsel güvenin ise örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilediğini tespit etmiştir. Bununla birlikte örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide örgütsel güvenin kısmi ara yordayıcı değişken olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Polat ve Celep (2008) ortaöğretim kademesinde görevli öğretmenler ile yapmış oldukları araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık

davranışı algılarının yüksek düzeyde olduğu; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde örgütsel adalet ve örgütsel güven önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015) öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalıştıkları araştırmada, öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile savunmacı sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü, korumacı ve kabullenici sessizlik düzeyleri ile pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Bu sonuçlardan yola çıkarak okul yöneticilerinin adil, demokratik ve sessizliği önleyici bir yönetim tarzı benimsemeleri önermişlerdir.

2.4.1.2. Örgütsel Güven İlgili Yapılan Araştırmalar

Asunakutlu (2001) örgütün başarısı, etkin ve verimli olmasında yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyinin büyük ölçüde etkisi olduğu varsayımından hareketle yapmış olduğu çalışmada günümüzdeki örgüt yapılarında yaratılacak güven ortamının, örgütün etkinliliği ve verimliliği açısından önemli bir ön şart olarak görülebileceği sonucuna ulamıştır.

Çokluk-Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) Ankara'nın Çankaya ve Altındağ ilçelerinde görev yapan 205 öğretmen ile yapmış olduğu araştırmada, öğretmenlerin örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin algılarını farklı değişkenlere göre incelemiş ve elde edilen bulgular sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığını belirlemişlerdir. Okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı ile yapılan karşılaştırmalarda ise farklılıkların anlamlı olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuca göre okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısının azalmasının, örgütsel güveni arttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Cerit (2009) yaptığı araştırma verilerini, Bolu ilinde bulunan ilköğretim okullarında görevli sınıf öğretmeninden elde etmiştir. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile işbirliği yapma düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi ile işbirliği yapma düzeyleri arasında olumlu ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çağlar (2011) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışılmıştır. Araştırma verilerinin analizi sonucunda; öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyinin orta düzeyde olduğunu ve öğretmenlerin tükenmişlik duygusu düzeyinin de orta düzeyde olduğu tespit etmiştir. Değişkenler açısından incelendiğinde branşı, öğretmen sayısı ve yaş değişkeni öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında; medeni durum değişkeni ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında; cinsiyet ve kıdem değişkenleri ile de öğretmenlerin hem güven ve hem de tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu bulunmuş olup, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi ile tükenmişlik düzeyi arasında düşük düzeyde olumsuz bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Gören ve Özdemir (2015) ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle yapmış oldukları çalışmada, öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algı düzeylerini farklı değişkenler (cinsiyet, medeni durum ve kıdem değişkeni) açısından incelemişlerdir. Araştırmada katılımcıların güven algılarının orta düzeyde olduğunu saptamışlardır. Bunun yanı sıra araştırmacılar öğretmenlerin güven boyutuna ilişkin algılarının cinsiyete değişkenine göre farklılaştığını tespit etmiş olup, bulgulardan elde edilen sonuca göre erkek öğretmenlerin paydaşlara daha fazla güvenmekte olduğunu söylemektedir. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin güven algılarının medeni durum ve kıdem değişkenine göre herhangi bir farklılaşma göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.

İşbaşı (2000) yaptığı çalışmada çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin örgütsel adalete ilişkin algılamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolünü araştırmıştır. Yapılan araştırma sonucunda adalet ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu belirtilen güven değişkeninin, bu konununun çok güçlü olmadığını sonucuna ulaşmıştır.

İşçan ve Sayın (2010) “Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki” adlı çalışmada işletmelerdeki örgütsel adalet, güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmada Türkiye’nin önemli bir firmasındaki çalışanlara adalet, iş tatmini ve güven ölçeği dağıtılmıştır. Elde edilen bulgulardan ulaşılan sonuçlara göre örgütsel adalet, iş tatmini ve güven arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kalkan (2015) ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerle yapmış olduğu çalışmada, mesleki öğrenme topluluğu ile bürokratik yapı ve örgütsel güven arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmada bürokratik yapı ile mesleki öğrenme topluluğu arasında doğrudan ilişki olduğu ayrıca güven üzerinden de dolaylı ilişkisi olduğunu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmada ayrıca örgütsel güvenin mesleki öğrenme topluluğunu doğrudan etkilemekte olduğunu ve örgütsel güvenin hem mesleki öğrenme topluluğu ve bürokratik yapı arasında kısmi aracı değişken olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Memduhoğlu ve Zengin (2011) yapmış oldukları çalışmada, ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki güven düzeylerine ilişkin görüşlerini belirlemeye çalışmışlardır. Yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin okullarındaki güven algılarının orta düzeyde olduğunu ve okul büyüklüğü (okulda görev yapan öğretmen sayısı) değişkeni ile öğretmenlerin güven düzeyleri arasında farklılaşmanın olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Özer vd. (2006) Malatya ili merkez ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle bir araştırma yapmıştır. Araştırmada öğretmenlerin çalıştıkları okullara ilişkin örgütsel güven algılarının düzeyini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmadan elde ettikleri bulgulardan ulaştıkları sonuçlara göre öğretmenlerin okullarına ilişkin güven algı düzeylerinin “orta” olduğunu tespit etmişleridir. Ayrıca liselerde görev yapan öğretmenlerin sayısı arttığında meslektaşlar duyulan güvenin azaldığını, Fen ve Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin ise diğer liselerde görevli öğretmenlere nazaran örgütsel güveni daha olumlu algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Taşdan ve Yalçın (2010) yapmış oldukları araştırmada ilköğretim okulunda görevli öğretmenlerin sosyal destek ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda, öğretmenlerin sosyal destek algıları ile güven algıları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte öğretmenlerin yönetsel destek düzeylerine ilişkin algıları ile müdüre güven düzeyleri arasında ve meslektaş destek düzeyine ilişkin algı düzeyleri ile meslektaşlarına güven arasında pozitif orta düzey bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Yıldız (2013) Bolu ili merkez ilçelerinde bulunan ilkokullarda görevli öğretmenlerle yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel güven algılarının “orta” düzeyde olduğu, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel güven algıları arasında ise yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.4.1.3. Örgütsel Sessizlik İlgili Yapılan Araştırmalar

Algın (2014) Ankarada bulunan üç farklı devlet üniversitesinde görevli öğretim elemanları ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, katılımcıların sessizliğin nedenleri ile muhtemel sonuçlarına ilişkin düşüncelerini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre öğretim elemanlarının genel olarak sessiz kaldıklarını, bunun yanı sıra kişi ve konu sınırlamasında bulunarak konuşmayı tercih ettiklerini tespit etmiştir. Yapılan araştırmada; sessizliğin nedeni ve muhtemel sonuçları ile cinsiyet, idari görev, unvan, çalışma süresi ve fakülte değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aydın (2016) ortaokul öğretmenleriyle yapmış olduğu çalışmada örgütsel güç türleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan araştırmada okul müdürlerinin kullanmış oldukları güç türlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri üzerinde anlamlı düzeyde etkisinin olduğunu saptamıştır. Ayrıca okul müdürlerinin kullanmış oldukları güç türlerine ilişkin öğretmenlerin algı düzeylerindeki artışın örgütsel sessizliklerini de artıracığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bayram (2010) “Üniversitelerde örgütsel sessizlik” adlı araştırmada, akademisyenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algı düzeylerini belirlemeye çalışmıştır. Yaptığı araştırma sonucuna göre akademisyenlerin unvan, çalışma süresi, yaş ve idari göreve sahip olup olmamaları ile örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu tespit etmiştir. Ayrıca akademisyenlerin izolasyon korkusunun örgütsel sessizlik davranışı sergilemelerinde özellikle etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dal (2017) Ankara ili Çankaya ilçesindeki liselerde görev yapan öğretmenlerle yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri ve farklı

değişkenler bakımından örgütsel sessizlik düzeylerinde herhangi bir farklılaşmanın olup olmadığını tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarından izolasyon, okul ortamı ve sessizliğin kaynağına ilişkin algı düzeylerinin “orta”; yönetici ve duygu alt boyutlarına ilişkin algılarının ise “yüksek” düzeyde olduğunu saptamıştır. Yapılan araştırmada öğretmenlerin demografik değişkenleri ile örgütsel sessizlikleri arasında ise cinsiyet ve yaş değişkenine göre örgütsel sessizliğin okul ortamı alt boyutunda; mesleki kıdem değişkeni ile örgütsel sessizliğin toplamında ve izolasyon alt boyutunda anlamlı ilişkilerin olduğu; öğretmenlerin branşı, eğitim durumu ve hizmet süresi ile örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı herhangi bir farklılaşmanın bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Dönmez (2016) yaptığı araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme toplamında ve alt boyutların genelinde algı düzeylerinin “yüksek”, öğretmenlerin sessizlik algılarının ise “orta” düzeyde olduğunu saptamıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeye ilişkin algıları ile örgütsel sessizliklerine ilişkin algıları arasında çok zayıf negatif yönlü bir ilişkinin olduğu yani öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri yükselirken örgütsel sosyalleşme davranışlarında azalmaların olacağı sonucuna ulaşmıştır.

Kahveci (2010) yaptığı araştırmada, ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmen görüşleri kapsamında katılımcıların örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmada elde edilen bulguların analizleri sonucunda katılımcıların örgütsel sessizlik algı düzeylerinin “yüksek”; örgütsel bağlılık algı düzeylerinin ise “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik faktörleri (ortam, öğretmen ve yönetici) ile örgütsel bağlılığın faktörü olan devam bağlılığı arasında anlamlı olmayan negatif yönde; örgütsel sessizlik faktörleri ile örgütsel bağlılık faktörü olan duygusal bağlılık arasında pozitif yönde; örgütsel sessizlik faktörleri ile örgütsel bağlılık faktörü olan normatif bağlılık arasında ise pozitif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Özdemir ve Sarioğlu-Uğur (2013) özel sektör çalışanlarıyla yapmış olduğu araştırmada, işgörenlerin örgütsel ses ve sessizlik algılarını farklı değişkenler bakımından incelemiştir. Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel ses algılarında cinsiyet değişkenine; örgütsel sessizlik algılarında statü durumlarına göre anlamlı farklılaşmaların olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra çalışanların pozisyon durumları ve sektör değişkenine göre ise örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının her ikisinde de anlamlı farklılıkların olduğu sonucunda ulaşılmıştır.

Özdemir (2015) sınıf öğretmenleri ile yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının “orta” düzeye yakın, örgütsel bağlılık algılarının ise “orta” düzeyde olduğunu saptamıştır. Yapılan araştırmada ayrıca öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabullenici ve korunmacı sessizlik algıları ile örgütsel bağlılık alt boyutundan normatif bağlılık algıları arasında pozitif anlamlı; öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarından korunmacı ve kabullenici sessizlik algıları ile örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık algıları ile arasında ise negatif yönde anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Okulun amaçlarına ulaşması ve başarı elde etmesi için öğretmenlerin sessiz kalmayı tercih ettiklerini ve bu durumun öğretmenlerin okullarından uzaklaştıkları ve kendilerini okullarının bir parçası olarak görmemekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tayfun ve Çatır (2013), çalışanların örgütsel sessizlikleri ile performansları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, 391 hemşireye anket uygulamıştır. Yapılan analizler sonucunda, katılımcıların kabul edilen sessizlikleri, savunma amaçlı sessizlikleri ve seslilikleri, örgüt yararına sessizlikler ve seslilikleri ile çalışanların performansları arasında bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca katılımcıların görüşlerine göre kabul edilen seslilikleri ile çalışanların performansı arasında herhangi bir ilişki saptamamışlardır. Son olarak ise çalışanların kabul edilen sessizlikleri, savunma amaçlı sessizlikleri ve savunma amaçlı seslilikleri ile çalışanların performansları arasında negatif yönlü; örgüt yararına sessizlikleri ve örgüt yararına seslilikleri ile çalışanların performansları arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Uzman (2019) İstanbul ili Sancaktepe ilçesinde görev yapan sınıf öğretmeni ile yapmış olduğu araştırmada, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucuna göre; ilkokul yöneticilerinin algılanan iletişim becerilerine ilişkin algı düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin “yüksek” olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin algılanan iletişim becerileri toplamı ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri toplamı arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda negatif ve çift yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmış olup, yöneticilerin iletişim becerileri artış ve azalış gösterdiğinde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde de buna bağlı olarak zıt yönde artış ve azalışların görüldüğü sonucuna ulaşmıştır.

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

2.4.2.1. Örgütsel Adalet İlgili Yapılan Araştırmalar

Akanbi ve Ofoegbu (2013) yaptıkları çalışmada, algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmada işlemsel ve dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bir yiyecek firmasında çalışmakta olan 250 çalışanla gerçekleştirilen çalışmada veri toplama aracı olarak ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları işlemsel ve dağıtımsal adaletin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında yüksek oranda bir ilişki bulunduğunu göstermiştir.

Rahman vd. (2016) “Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment” (Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi) adlı çalışmada, örgütsel adaletin sadece iki boyutuna (dağıtım ve prosedür) odaklanmışlardır. Araştırmacılar örgütsel adaletin, çalışanların örgütlerine ilişkin bağlılıklarına önemli bir katkısının olduğunu saptamışlardır. Yapılan analiz çalışmaları sonucunda, dağıtım ve prosedür adaletinin çalışanların bağımlı değişken olan örgütsel bağlılıklarına kayda değer ve olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bakhshi, Kumar ve Rani (2009), “Örgütsel Adalet Algılarının Belirleyicisi Olarak İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık” adlı çalışmada, örgütsel adalet ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki etkiyi araştırmışlardır. Tıp fakültesinde görev yapan 128

çalışandan topladıkları verilerin analizleri sonucunda, dağıtımsal adaletin çalışanların iş doyumlarına yüksek; işlemsel adaletin ise çalışanların iş doyumuna düşük düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğunu saptamışlardır. Bununla birlikte, dağıtımsal ve işlemsel adalet ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında ise pozitif bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.4.2.2. Örgütsel Güven İlgili Yapılan Araştırmalar

Dean (2011) Kuzey Alabama sınırları içindeki 67 ilkokuldan gelen anketleri, iki iklim faktörü meslektaş liderliği ve profesyonel öğretmen davranışı ile güven faktörlerinden müdüre güven ve meslektaşlarına güvenin sosyoekonomik statü kontrolünde akademik iyimserliğin belirleyicileri olup olmadığını saptamak adına incelemiştir. Beklenildiği gibi, sosyoekonomik durum ile birlikte tüm bağımsız değişkenlerin akademik iyimserlik ile önemli ölçüde ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak, sadece meslektaş liderliği, meslektaşlara güven ve sosyoekonomik statü akademik iyimserliğe doğru bağımsız katkılar üretmiştir. Son olarak araştırmacı, sosyoekonomik statünün meslektaşlara olan güven ile önemli ölçüde ilişkiliyken, meslektaş liderliği üzerinde hiçbir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy (2001) yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin öğrenci ve velilere duyduğu güvenin okul başarısına etkisini araştırmışlardır. Araştırma 47 ilköğretim okulunda görev yapan 452 öğretmen üzerinden yapılmıştır. Araştırma kapsamında dördüncü sınıfta öğrenim gören 2.536 öğrencinin okuma ve matematik alanındaki başarısı ve sosyo-ekonomik durumu hakkında veri toplamışlardır. Sonuç olarak, öğrencilerin demografik özellikleri, önceki başarıları ve sosyo-ekonomik durumlarındaki farklılıklar da hesaba katıldıktan sonra bile güvenin, öğrenci başarısındaki farklılaşmanın anlamlı pozitif bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

McAllister (1995) tarafından yapılan araştırmada çeşitli kurumlarda çalışan yöneticiler ve profesyoneller arasındaki kişilerarası güven ilişkilerinin doğasını, işleyişini ve güven gelişimini etkileyen faktörleri ve güvenin performansa etkisini incelemiştir. Araştırmanın 194 yönetici ve profesyonel ile saha ortamında gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmada çalışma arkadaşlarına güven duygusu ile

örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğunu bulmuştur.

2.4.2.3. Örgütsel Sessizlik İlgili Yapılan Araştırmalar

Amiri vd. (2018) tıp bilimleri üniversitesinde görevli 276 çalışanla yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada elde edilen bulguların analizleri sonucunda örgütsel sessizliğin çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediğini tespit etmişlerdir. Araştırmacılar insanların çevrelerinde kontrol sahibi olmak ve yaptıkları işlerle ilgili karar verebilme yetkisine sahip olmalarının gerekli olduğunu, çalışanların duygu ve düşüncelerini ifade etme fırsatı verilmediğinde kontrol sahibi olmadıkları için bu durumda kendilerinden şüphe duyacaklarını ve güven kayıpları yaşayacaklarını söylemektedirler. Sonuç olarak yapılan araştırmacılar örgütlerde yaşanan sessizlik durumlarının çalışanların örgütlerine ilişkin bağlılıklarını azaltacağını tespit etmişlerdir.

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) yapmış oldukları araştırmada, çalışanların dile getirmek istemediği sorunların türlerini belirlemeye ve çalışanların endişe duyduğu konularda bunarı ifade etmek yerine sessizliği tercih etme nedenlerini tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırma kapsamında 40 çalışanla yapılmış görüşme bulgularından elde ettikleri sonuçlara göre, çalışanların sessizliği tercih etmelerine etki eden en önemli nedenlerin; olumsuz ve sorun çıkaran biri olarak görülmekten veya kendisine böyle bir etiketlenmenin olacağı korkusu ve bu durumun önemli sayılacak ilişkilere zarar vereceği endişesinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Morrison ve Milliken (2003) “Konuşma, Sessiz Kalma; Örgütlerdeki Ses ve Sessizliğin Dinamikleri” adlı çalışmada, sessizliğin nedenleri olarak korku, olumsuz haberleri söyleyen kişi olarak görülmeye ve içinde yer aldığı grup tarafından kaynaklı baskıların olabileceğini saptamışlardır. Sessizlik davranışının bireysel bir davranış olarak görülmemesi, genel bir davranış olarak değerlendirilmesini söylemişlerdir. Sessizlik davranışının örgüt içerisinde yaygınlaşabileceğini ve örgütün genelinin etkileneceğini belirtmişlerdir.

Pinder ve Harlos (2001) yapmış oldukları araştırmada sessizliği kavramsal bir çerçevede incelemişlerdir. Bu çalışmada, araştırmacılar örgütlerde çalışanlar tarafından hissedilen adaletsizlik durumlarında çalışanların sessizleştiğini saptamıştır. Bununla birlikte araştırmacılar sessizliğe neden olan durumları ve bu durumu pekiştiren sebeplere yönelik cevap niteliğinde bir model önerisinde bulunmuşlardır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, veri toplama araçları ve verilerin analizi yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

İlkokullardaki öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada korelasyonel (ilişkisel) tarama modeli kullanılmıştır. Korelasyonel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin, herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelenmesini sağlar. Korelasyonel tarama modeli, değişkenler arasındaki ilişkilerin açığa çıkarılmasında, bu ilişkilerin düzeylerinin belirlenmesinde etkili ve bu ilişkilerle ilgili daha üst düzey araştırmaların yapılması için gerekli ipuçlarını sağlayan araştırmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2013).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2019-2020 eğitim öğretim yılı birinci döneminde İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde 46 resmi ilkokulda görev yapan toplam 2028 öğretmen oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılmayacağından dolayı örneklem alma yoluna gidilmiştir. 2019-2020 eğitim öğretim yılı birinci döneminde İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde belirlenen 24 resmi ilkokuldan kolay ulaşılabilirlik yöntemi ile örneklem alınmıştır. Küçükçekmece ilçesinde belirlenen 24 resmi ilkokuldan araştırmaya katılmaya gönüllü olan öğretmenlere ölçekler dağıtılmıştır. Toplanan ölçeklerden eksi, birden fazla işaretleme olan ölçekler ayrılarak geriye kalan 408 ölçek analiz işlemlerine alınmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde görev yapan basit tesadüfî örneklem yöntemi ile belirlenen 408 öğretmen oluşturmaktadır. Örnekleme yer alan öğretmenlerin demografik bilgileri Tablo 3.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

Cinsiyet	f	%
Kadın	303	74,3
Erkek	105	25,7

Yaş	f	%
21-30 Yaş	68	16,7
31-35 Yaş	83	20,3
36-40 Yaş	101	24,8
41-45 Yaş	82	20,1
46-50 Yaş	45	11,0
51 Yaş ve Üstü	29	7,1

Mesleki Kıdem	f	%
1-5 Yıl	72	17,6
6-10 Yıl	99	24,3
11-15 Yıl	78	19,1
16 Yıl ve Üstü	159	39,0

Bu Okulda Çalışma Süresi	f	%
1-5 Yıl	220	53,9
6-10 Yıl	111	27,2
11-15 Yıl	39	9,6
16 Yıl ve Üstü	38	9,3

TOPLAM	408	100
---------------	------------	------------

Tablo 3.1’de öğretmenlere ait demografik bilgiler yer almaktadır. Öğretmenlerin %74,3’ü “kadın” ve %25,7’si “erkek” öğretmendir. Öğretmenlerden %24,8’i “36-40 yaş” aralığındadır. Yaş değişkenine göre en az yığılma %7,1 ile “51 Yaş ve üstü” seçeneğinde olmuştur. Öğretmenlerde mesleki kıdem değişkenine göre yığılma %39 ile “16 yıl ve üstü” seçeneğinde olmuştur. Bu seçeneği %24,3 ile “6-10 yıl” seçeneği izlemiştir. Mesleki kıdem değişkeninde “1-5 yıl” seçeneği %17,6 ile en az yığılmanın olduğu seçenek olmuştur. Aynı okulda çalışma süresinde ise yığılma %53,9 ile “1-5 yıl” seçeneğinde olmuştur. En az yığılma ise %9,3 ile “16 yıl ve üstü” seçeneğindedir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri 2019-2020 eğitim-öğretim yılı birinci döneminde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Polat (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Adalet ölçeği, Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven ölçeği ile Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik ölçeği ile toplanmıştır. Öncelikle araştırma için literatür taraması yapılarak verileri toplama da yapılacak araştırma için en ideal ölçme araçları belirlenmiştir. Belirlenen ölçeklerin kullanım izinleri için ölçekleri geliştiren araştırmacılardan E-mail yolu ile izin alınmıştır (Ek: 2). Ölçekler İstanbul Küçükçekmece ilçesinde 24 resmi ilkokulda görev yapan öğretmenlere 2019-2020 eğitim-öğretim yılı birinci döneminde araştırmacı tarafından elden uygulanmıştır. Ölçekler uygulanmadan önce araştırmacı tarafından öğretmenlere araştırmanın amacı hakkında kısa bir bilgilendirme yapılmış ölçekler doldurulduktan sonra tekrar araştırmacı tarafından elden toplanmıştır. 2019-2020 eğitim-öğretim yılı birinci döneminde İstanbul Küçükçekmece ilçesinde 46 resmi ilkokulda toplam 2028 öğretmen bulunmaktadır. Uygulama aşamasında ulaşılamayan öğretmenler de (hasta, izinli, görevli v.b. dışında) olmuştur. Ölçekler gönüllü olan tüm öğretmenlere ulaştırılmış bu ölçeklerden dönen ve analiz işlemlerine tabi tutulan toplam 408 ölçek olmuştur. Araştırmada toplam öğretmen sayısının %20.11'ine ulaşılmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı

3.4.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Polat (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Adalet ölçeği 5'li likert tipinde hazırlanmış 19 madde ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar: Boyut 1: Dağıtımsal adalet (1, 2, 3, 4, 5 ve 6. maddeler), Boyut 2: İşlemsel adalet (7, 8, 9, 10, 11, 16, 18 ve 19. maddeler), Boyut 3: Etkileşimsel adalet (12, 13, 14 ve 15. maddeler). Ölçeğin deneme uygulaması sonucunda yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğinin güvenilirlik katsayısı .85 çıkmıştır. Yapılan faktör analizinde hiçbir maddenin faktör yükü .45 altında çıkmadığından deneme ölçeğindeki tüm maddeler asıl ölçeğe alınmıştır. Uygulama sonucunda örgütsel adalet ölçeğine yapılan güvenilirlik analizinde, ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach's Alpha katsayısı .96 çıkmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları için

güvenirlilik katsayıları ise dağıtımsal adalet .89, işlemsel adalet .95 ve etkileşimsel adalete boyutunda .90 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin uygulama sonrasında yapılan faktör analizinde, ölçeğin aslında olduğu gibi maddeler üç boyutlu olarak sınıflanmıştır. Her bir maddenin faktör yükü .45'in üstünde çıktığından tüm maddeler değerlendirmeye alınmıştır. Ancak; ölçeğin aslında karara katılma ile ilgili maddeler etkileşimsel adalet boyutunda yer alırken, bu araştırmada işlemsel adalet boyutunda yer almıştır. Türkiye kamu örgütlerinin ve okulların bürokratik yapısı, karara katılma sürecindeki maddelerin işlemsel adalette yer almasında etkili olmuş olabilir. Faktör analizi sonucunda üç faktörlü ölçeğin 6 maddesi dağıtımsal adaleti, 9'u işlemsel adaleti ve 4'ü de etkileşimsel adaleti ölçmektedir (Polat 2007, 94-95). Bu çalışmada da Örgütsel Adalet ölçeği toplamında Cronbach Alpha katsayısı ,96 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğinin alt boyutlarından dağıtımsal adalet .93; işlemsel adalet ,96 ve etkileşimsel adalet ,95'dir. Bu veri kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Alpar, 2014).

3.4.2. Örgütsel Güven Ölçeği

Yılmaz'ın (2006) geliştirmiş olduğu 5'li likert tipindeki Örgütsel Güven ölçeği toplamda 22 madde ve üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Bu alt boyutlar: Boyut 1: Yöneticiye güven (1, 5, 9, 10, 12, 15, 17. maddeler), Boyut 2: Meslektaşlara güven (2, 6, 7, 8, 13, 16, 21, 22. maddeler), Boyut 3: Paydaşlara güven (3, 4, 11, 14, 18, 19, 20. maddeler). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki güven ortamına ilişkin görüşlerini belirlemede kullanılabilecek bir araç geliştirmek amacı ile ilk önce konu ile ilgili literatür ve bu konu ile ilgili yapılmış tez çalışmaları incelenmiştir. Daha sonra, Hoy ve Tschannen-Moran tarafından geliştirilmiş olan Güven ölçeği'nden (T Scale) yola çıkılarak benzer maddelerin yer aldığı bir taslak form geliştirilmiştir. Geliştirilen bu ölçek ile ilgili olarak uzmanların görüşlerine başvurulmuştur. Uzmanlardan her bir ifadenin, uygunluğunun ve anlaşılabilirliğinin değerlendirilmesi istenmiştir. Uzmanlardan alınan görüşler doğrultusunda bazı ifadeler değiştirilmiş, bazıları çıkarılmış ve bazı maddeler de eklenmiştir. Güven ölçeği'nin yapısını belirlemek amacıyla ölçek maddelerine temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Ölçekten çıkartılması gereken ifadelerle karar vermede 0.30 faktör yük değeri ölçüt olarak alınmış ve bu değerin altında yük değerine sahip olan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu işlem sonrasında beş maddenin 0.30 yük değerine sahip

olduğu saptanmış ve ölçekten çıkarılmıştır. Faktör yükleri için kesim noktası .30-32 arasında değişmektedir. Bu çalışmada .30 ölçütü dikkate alınarak hangi değişkenin hangi faktöre ait olduğu belirlenmiştir. Ayrıca faktör analizi sonrasında üç maddenin diğer faktörlerde de yüksek yük değerine sahip olduğu görülmüş ve ölçekten çıkarılmıştır. Çalışmada kullanılan madde-toplam korelasyonlarında, maddelerin ayırt edicilik indeksinin bir göstergesi olarak .20 alınmıştır. Madde-toplam korelasyonları maddelerin ölçeğin tamamı ile tutarlılık gösterip göstermediğinin belirlenmesinde kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan maddelerin üç faktörde toplandığı saptanmıştır. Birinci faktörde yedi madde yer almakta ve okuldaki müdüre güven boyutunu oluşturmaktadır. İkinci faktörde sekiz madde yer almakta ve okuldaki meslektaşlara güven boyutunu oluşturmaktadır. Üçüncü faktörde yedi madde yer almakta ve okuldaki paydaşlara güven (öğrenci-veli) boyutunu oluşturmaktadır. Birinci faktörde yer alan yedi maddenin faktör yük değerleri 0.49 ile 0.84 arasında değişmektedir. Bu faktöre ilişkin madde toplam korelasyonları ise 0.52 ile 0.73 arasında değişmektedir. Birinci faktöre ilişkin Cronbach Alpha katsayısı ise 0.89 olarak bulunmuştur. İkinci faktöre yer alan sekiz maddenin faktör yük değerlerinin 0.32 ile 0.73 arasında değiştiği görülmektedir. İkinci faktöre ilişkin madde toplam korelasyonları ise 0.42 ile 0.70 arasında değişmektedir. Bu faktöre ilişkin Cronbach Alpha katsayısı ise 0.87 olarak bulunmuştur. Üçüncü faktörde yer alan yedi maddenin faktör yük değerlerinin 0.50 ile 0.79 arasında değiştiği görülmektedir. Üçüncü faktörde yer alan maddelerin madde toplam korelasyonları ise 0.42 ile 0.59 arasında değişmektedir. Üçüncü faktörde ilişkin Cronbach Alpha katsayısı ise 0.82 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tamamı için yapılan güvenilirlik analizi sonuna göre ise ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha katsayısı ise 0.92 olarak bulunmuştur. Ölçek 22 maddelik bir ölçme aracı olarak uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin tamamı olumlu ifadelerdir. Cevaplayıcılar, her bir ifade ile ilgili katılma derecelerini; E: (1) hiçbir zaman, D: (2) çok nadir, C: (3) bazen, B: (4) çoğunlukla ve A: (5) her zaman şeklindeki beşli “Likert Tipi” dereceleme ölçeğinde işaretlemişlerdir. Cevaplayıcılar ölçekten okullarındaki güven ile ilgili olarak aldıkları toplam puan, okullarındaki güvene ilişkin düzeylerini belirtmektedir. Cevaplayıcıların her bir faktörden aldıkları yüksek puan yüksek güven duyduklarını, düşük puan ise, düşük güven duyduklarını göstermektedir (Yılmaz, 2006, 75-78). Bu çalışmada da Örgütsel Güven ölçeğinin toplamında Cronbach Alpha katsayısı ,91 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğinin alt

boyutlarından Yöneticiye güven için ,95; Meslektaşlarına güven için ,93 ve Paydaşlara güven için ,92'dir. Bu veri kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Alpar, 2014).

3.4.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Kahveci ve Demirtaş'ın (2013) geliştirmiş olduğu 5'li likert tipindeki Örgütsel Sessizlik ölçeği toplamda 18 madde ve beş alt boyuttan meydana gelmektedir. Bu alt boyutlar: Boyut 1: Okul Ortamı (1, 2, 3, 4. maddeler), Boyut 2: Duygu (5,6,7.maddeler), Boyut 3: Sessizliğin Kaynağı (8, 9, 10, 11, 12. maddeler), Boyut 4: Yönetici (13,14,15. maddeler) ve Boyut 5: İzolasyon (16, 17, 18. maddeler). Araştırmacılar tarafından ölçek hazırlanırken sessizlik ve işgören sessizliği ile ilgili literatür taranmış, yabancı kaynaklar incelenmiş ve bu alanda yapılan çalışmalar dikkate alınmıştır. Literatür taranması sonucu maddeler geliştirilmiş ve 30 maddelik havuz oluşturulmuştur. Ölçeğin geçerliği için alan uzmanlarının görüşü alınmıştır. Bu işlemde sonra bu maddelere ilişkin Türk Dili uzmanlarının görüşü alınarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğine son hali verilmiştir. Böylece ölçeğin ön uygulamasına geçilmiş ve ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 426 öğretmene ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama sonucunda elde edilen veriler ile ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucu Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin beş faktörlü bir yapıda olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin, yapı geçerliğini ve kaç faktörden oluştuğunu belirlemek amacıyla Maximum likelihood yöntemi ve Varimax dik döndürme tekniği uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin beş faktörden oluştuğu görülmüştür. Ölçeği oluşturan maddelerin madde yükü ,483 ile ,783 arasında değişmektedir. Bu beş faktörlü yapının geçerliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin beş faktörlü yapısını test etmek amacıyla birinci düzey ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapılırken öncelikle ölçeği oluşturan her bir boyut için ayrı ayrı uyum iyiliği değerlerine bakılmış, ardından ölçeğin tamamı için uyum iyiliği değerleri test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizine ek olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden elde edilen değerlerin ne kadar güvenilir olduğunu belirlemek amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısına bakılmıştır. Böylece Örgütsel Sessizlik Ölçeğini geliştirme aşamaları tamamlanmıştır. Ayrıca her bir faktör için

hesaplanan güvenilirlik katsayıları Yönetici için ,79; Duygu için ,81; İzolasyon için ,83; Okul Ortamı için ,74 ve Sessizliğin Kaynağı için ,80 şeklindedir. Ölçeğin geneli için hesaplanan güvenilirlik katsayısı ise ,89'dur (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Bu çalışmada da Örgütsel Sessizlik ölçeğinin toplamında Cronbach Alpha katsayısı ,80 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğinin alt boyutlarından Yönetici için ,95; Duygu için ,91; İzolasyon için ,95; Okul Ortamı için ,81 ve Sessizliğin Kaynağı için ,90 dir. Bu bulgu kullanılan ölçeğin güvenilir olduğuna göstermektedir (Alpar, 2014).

- *Okul ortamı* adı verilen birinci faktör (1, 2, 3, 4. maddeleri) içermekte olup, öğretmenlerin okulun fiziki şartlarındaki durumundan, kültürel uyumsuzlıklardan, diyalog ve uygulamalardaki eksikliklerden kaynaklı yaşanan sessizlik ile ilgili bilgi sağlamaktadır.
- *Duygu* adı verilen ikinci faktör (5, 6, 7. maddeleri) içermekte olup, öğretmenlerin önyargılarından, yerleşmiş korkularından, memnuniyetsizliklerinden, endişelerinden ve kalıplaşmış korkularından kaynaklı yaşanan sessizlik ile ilgili bilgi sağlamaktadır.
- *Sessizliğin kaynağı* adı verilen üçüncü faktör (8, 9, 10, 11, 12. maddeleri) içermekte olup, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini ifade edememelerinden, yöneticilerin otoriter tavırlarından ötürü görüşlerini dile getirememelerinden, okuldaki israf ve kayıplardan, yöneticilerin adil davranmamalarından, öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkularından dolayı yaşadıkları sessizlik ile ilgili bilgi sağlamaktadır.
- *Yönetici* adı verilen dördüncü faktör (13, 14, 15. maddeleri) içermekte olup, yöneticilerin “en iyi ben bilirim” tavırlarından, okul yöneticilerinin düşük performanslarından ve öğretmenlerin yöneticilerine güven duymamalarından dolayı yaşadıkları sessizlik ile ilgili bilgiler sağlamaktadır.
- Son olarak ise *İzolasyon* adı verilen beşinci faktör (16, 17, 18. maddeleri) içermekte olup, öğretmenlerin dışlanma duygularından, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkladıklarında kendilerini güvende hissetmemelerinden ve kendilerini sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istememelerinden dolayı yaşadıkları sessizlik ile ilgili bilgiler sağlamaktadır.

3.5. Verilerin Analizi

İlkokullardaki öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada üç ölçekten elde edilen verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel yöntemleri belirlemek amacıyla öncelikle ölçeklerin ve alt boyutlarının normallik dağılımları incelenmiştir. Örgütsel Adalet Ölçeği ve alt boyutlarının incelenecek değişkenlere göre çarpıklık katsayıları -.986 ile .753 arasında ve basıklık katsayıları -.632 ile .981 arasında değişmektedir. Örgütsel Güven Ölçeği ve alt boyutlarının incelenecek değişkenlere göre çarpıklık katsayıları -.998 ile -.165 arasında ve basıklık katsayıları .320 ile .952 arasında değişmektedir. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve alt boyutlarının incelenecek değişkenlere göre çarpıklık katsayıları -.296 ile .046 arasında ve basıklık katsayıları -.971 ile .392 arasında değişmektedir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 değerleri arasında olması ölçeklerin ve alt boyutlarının normal dağılımdan aşırı seviyede sapmadığını göstermektedir (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2011). Başka bir görüşe göre ise Kolmogorov-Smirnov katsayısının anlamlı çıkmasına karşılık verilerin normal dağılımının kabul edilebilmesi için alt boyutların basıklık (Skewness) ve çarpıklık (Kurtosis) değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması yeterlidir (George ve Mallery, 2010). Araştırmada elde edilen sonuçlar kapsamında verilerin analizinde normal dağılım varsayımına dayalı istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin demografik bilgileri frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır. Birinci alt problem için örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin standart sapma ve aritmetik ortalama puanları hesaplanmıştır. İkinci, üçüncü ve dördüncü alt problemler için örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik algılarının cinsiyet değişkenine göre değişimini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi analiz kullanılmıştır. Yaş ve mesleki kıdem değişkenine göre değişimlerini belirlemek amacıyla ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunda, farkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere post-hoc çoklu karşılaştırma teknikleri kullanılmıştır. Beşinci alt problemde öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analiz tekniği kullanılmıştır. Tüm değişkenler korelasyon analizine tutulmuş ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. İki değişken arasındaki korelasyon ilişkisinin yönünü, kuvvetini belirtmede kullanılan korelasyon katsayılarının “+” ya da “-”

olması ilişkinin yönünü belirlemede kullanılmıştır. Korelasyon katsayıları değerlendirilirken katsayılar, mutlak değer olarak 0,70 ile 1,00 arasında ise “yüksek”, 0,69 ile 0,30 arasında ise “orta”, 0,29 ve daha düşük değerlerde ise “düşük” düzeyle ilişkili olarak ve 0,00 yaklaştıkça ise ilişki olmadığı şeklinde yorumlanmıştır (Büyüköztürk vd., 2013). Altıncı ve son alt problemde öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel sessizlik algılarını ne düzeyde etkilediğini belirlemek için çoklu regresyon analiz tekniği kullanılmıştır. SPSS programı ile veriler istatistiksel olarak çözümlenmiş olup verilerin anlamlılıkları en düşük $p < ,05$ düzeyinde sınanmıştır. Elde edilen bulgular çalışmanın amaçları doğrultusunda tablolar halinde sunulmuştur.

Yapılan çalışmada alt problemlerin analizlerine yönelik olarak elde edilmiş olan bulgular yorumlanırken; Tüm ölçeklerde, “1,00-1,80 Hiç”, “1,81-2,61 Düşük”, “2,62-3,42 Orta”, “3,43-4,23 Yüksek” ve “4,24-5,00 Çok Yüksek” değerleri kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde; İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek adına toplanan verilere dayalı bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Araştırmada İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel güven algılarına ilişkin bulgular alt problemlere göre başlıklar altında verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

4.1.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları

İlkokul öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin bulgular Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek ve Alt Boyutları	N	\bar{x}	ss
Dağıtımsal Adalet	408	3,98	,870
İşlemsel Adalet	408	3,93	,832
Etkileşimsel Adalet	408	4,25	,771
Örgütsel Adalet (Tüm Ölçek)	408	4,07	,767

Tablo 4.1’de öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir. Genel olarak ölçeğin tüm boyutlarında öğretmenlerin örgütsel adalet ($\bar{x}=4,07$, $ss=,767$) “Yüksek” düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından “Dağıtımsal Adalet” ($\bar{x}=3,98$, $ss=,870$) ve “İşlemsel Adalet” ($\bar{x}=3,93$, $ss=,832$) boyutlarında da algıları “Yüksek” düzeydedir. Örgütsel Adaletin diğer bir alt boyutu olan “Etkileşimsel Adalet” ($\bar{x}=4,25$, $ss=,771$) boyutunda ise algıları “Çok Yüksek” düzeydedir.

4.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları

İlkokul öğretmenlerinin örgütsel güven algılarına ilişkin bulgular Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2: Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek ve Alt Boyutları	N	\bar{x}	ss
Yöneticiye güven	408	4,10	,725
Meslektaşlarına Güven	408	3,85	,704
Paydaşlara Güven	408	3,68	,708
Örgütsel Güven Toplam	408	3,87	,608

Tablo 4.2’de öğretmenlerin örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir. Genel olarak ölçeğin tüm boyutlarında öğretmenlerin örgütsel güven ($\bar{x}=3,87$, $ss=,608$) “Yüksek” düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel güven ölçeğinin alt boyutlarından “Yöneticiye güven” ($\bar{x}=4,10$, $ss=,725$), “Meslektaşlarına Güven” ($\bar{x}=3,85$, $ss=,704$) ve “Paydaşlara Güven” ($\bar{x}=3,68$, $ss=,708$) boyutlarında da algıları “Yüksek” düzeydedir.

4.1.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları

İlkokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarına ilişkin bulgular Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek ve Alt Boyutları	N	\bar{x}	ss
Okul Ortamı	408	2,95	,808
Duygu	408	3,25	1,050
Sessizliğin Kaynağı	408	2,80	,968
Yönetici	408	3,10	1,238
İzolasyon	408	3,03	1,157
Örgütsel Sessizlik Toplam	408	3,03	,861

Tablo 4,3'te öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir. Genel olarak ölçeğin tüm boyutlarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik ($\bar{x}=3,03$, $ss=,861$) “Orta” düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarından “Okul Ortamı” ($\bar{x}=2,95$, $ss=,808$), “Duygu” ($\bar{x}=3,25$, $ss= 1,050$), “Sessizliğin Kaynağı” ($\bar{x}=2,80$, $ss=,968$), “Yönetici” ($\bar{x}=3,10$, $ss=1,238$) ve “İzolasyon” ($\bar{x}=3,03$, $ss=1,157$) boyutlarında da algıları “Orta” düzeydedir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

4.2.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının farklı değişkenlere (Cinsiyet, Yaş, Mesleki Kıdem) göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine dair elde edilen bulgular maddeler halinde verilmiştir.

•Cinsiyet

Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni bakımından örgütsel adalet algılarının anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 4,4'te verilmiştir.

Tablo 4.4: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	sd	t	p																																
Dağıtımsal Adalet	Kadın	303	3,95	,863	406	-1,222	,222																																
	Erkek	105	4,07	,888				İşlemsel Adalet	Kadın	303	3,96	,832	406	-,850	,396	Erkek	105	4,04	,831	Etkileşimsel Adalet	Kadın	303	4,23	,796	406	-1,091	,276	Erkek	105	4,32	,694	Örgütsel Adalet (Tüm Ölçek)	Kadın	303	4,05	,769	406	-1,136	,257
İşlemsel Adalet	Kadın	303	3,96	,832	406	-,850	,396																																
	Erkek	105	4,04	,831				Etkileşimsel Adalet	Kadın	303	4,23	,796	406	-1,091	,276	Erkek	105	4,32	,694	Örgütsel Adalet (Tüm Ölçek)	Kadın	303	4,05	,769	406	-1,136	,257	Erkek	105	4,15	,758								
Etkileşimsel Adalet	Kadın	303	4,23	,796	406	-1,091	,276																																
	Erkek	105	4,32	,694				Örgütsel Adalet (Tüm Ölçek)	Kadın	303	4,05	,769	406	-1,136	,257	Erkek	105	4,15	,758																				
Örgütsel Adalet (Tüm Ölçek)	Kadın	303	4,05	,769	406	-1,136	,257																																
	Erkek	105	4,15	,758																																			

Tablo 4,4'te öğretmenlerin cinsiyet değişkeni bakımından örgütsel adalet ölçeğinin tüm boyutlarına ilişkin algılarında herhangi bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ($t=-1,136$; $p>,05$). Örgütsel adalet ölçeğinin tüm boyutlarda ortalamaları incelendiğinde, erkek öğretmenlerin puanları ($\bar{X}=4,15$; $ss=,758$) kadın öğretmenlerin ortalama puanlarından ($\bar{X}=4,05$; $ss=,769$) daha yüksektir. Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından; Dağıtımsal Adalet ($t=-1,222$; $p>,05$), İşlemsel Adalet ($t=-,850$ $p>,05$) ve Etkileşimsel Adalet ($t=-1,091$; $p>,05$) boyutlarına ilişkin algılarında da cinsiyet değişkeni bakımından bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Alt boyutlarda da erkek öğretmenlerin ortalama puanları kadın öğretmenlerin ortalama puanlarından daha yüksektir.

•Yaş

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel adalet algılarının anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 4.5'de verilmiştir.

Tablo 4.5: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Anova Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	1,515	5	,303	,397	,851	
	Gruplar İçi	307,106	402	,764			
	Toplam	308,621	407				
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	3,561	5	,712	1,030	,040*	1<3
	Gruplar İçi	278,075	402	,692			
	Toplam	281,635	407				
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	1,219	5	,244	,407	,844	
	Gruplar İçi	240,965	402	,599			
	Toplam	242,184	407				
Örgütsel Adalet Toplam	Gruplar Arası	1,499	5	,300	,507	,771	
	Gruplar İçi	237,854	402	,592			
	Toplam	239,353	407				

* $p<,05$ Kategoriler: 1. "25-30 Yaş", 2. "31-35 Yaş", 3. "36-40 Yaş", 4. "41-45 Yaş", 5. "46-50 Yaş" 6. "51 ve üstü Yaş"

Tablo 4.5'de öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında yaş değişkenine göre bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ($F_{(5-402)}=,507$, $p>,05$). Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından "Dağıtımsal adalet ($F_{(5-402)}=,397$, $p>,05$)" ve

“Etkileşimsel adalet ($F_{(5-402)}=,407$, $p>,05$)” boyutlarına ilişkin algılarında da yaş değişkenine göre bir farklılaşma olmamıştır.

Tabloda yaş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından “İşlemsel adalet” boyutuna ilişkin algılarında bir farklılaşma olduğu görülmektedir ($F_{(5-402)}=1,030$, $p>,05$). Bu farklılığın kaynağı; “25-30 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin işlemsel adalet boyutuna ilişkin ortalama sıklık düzeylerinin ($\bar{x}=3,82$), “36-40 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin ortalama sıklık düzeylerinden ($\bar{x}=4,10$) küçük olmasından kaynaklanmaktadır.

•Mesleki kıdem

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anova Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Dağıtimsal Adalet	Gruplar Arası	2,151	4	,538	,707	,587	
	Gruplar İçi	306,470	403	,760			
	Toplam	308,621	407				
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	3,010	4	,752	1,088	,362	
	Gruplar İçi	278,626	403	,691			
	Toplam	281,635	407				
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	2,093	4	,523	,878	,477	
	Gruplar İçi	240,091	403	,596			
	Toplam	242,184	407				
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	1,728	4	,432	,732	,570	
	Gruplar İçi	237,626	403	,590			
	Toplam	239,353	407				

Kategoriler: 1. “1-5 yıl”, 2. “6-10 yıl”, 3. “11-15 yıl”, 4. “16 yıl ve üstü”

Tablo 4.6’da öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında mesleki kıdem değişkenine göre bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ($F_{(4-403)}=,732$, $p>,05$). Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından “Dağıtimsal adalet ($F_{(4-403)}=,587$, $p>,05$)”, “İşlemsel adalet ($F_{(4-403)}=1,088$, $p>,05$)” ve “Etkileşimsel adalet ($F_{(4-403)}=,878$,

p>,05)” boyutlarına ilişkin algılarında da mesleki kıdem değişkenine göre bir farklılaşma olmamıştır.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

4.3.1.Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin örgütsel güven algılarının farklı değişkenlere (Cinsiyet, Yaş, Mesleki Kıdem) göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine dair elde edilen bulgular maddeler halinde verilmiştir.

•Cinsiyet

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel güven algılarının anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7: Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Okul Müdürüne Güven	Kadın	303	3,95	,863	406	-2,620	,009*
	Erkek	105	4,07	,888			
Meslektaşlarına Güven	Kadın	303	3,96	,832	406	-3,264	,001*
	Erkek	105	4,04	,831			
Paydaşlara Güven	Kadın	303	4,23	,796	406	-4,290	,000*
	Erkek	105	4,32	,694			
Örgütsel Güven (Tüm Ölçek)	Kadın	303	4,05	,769	406	-3,978	,000*
	Erkek	105	4,15	,758			

*p<.05

Tablo 4.7’de öğretmenlerin örgütsel güven ölçeğinin tüm boyutlarına ilişkin algılarında cinsiyet değişkenine göre bir farklılaşma olduğu görülmektedir (t=-3,978; p<,05). Örgütsel güven ölçeğinin tüm boyutlarda ortalamaları incelendiğinde, erkek öğretmenlerin puanlarının (\bar{X} =4,15; ss=,758) kadın öğretmenlerin ortalama

puanlarından ($\bar{X}=4,05$; $ss=,769$) daha yüksektir. Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından; Yöneticiye güven ($t=-2,620$; $p<,05$), Meslektaşlarına Güven ($t=-3,264$; $p<,05$) ve Paydaşlara Güven ($t=-4,290$; $p<,05$) boyutlarına ilişkin algılarında da cinsiyet değişkenine göre bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Alt boyutlarda da erkek öğretmenlerin ortalama puanları kadın öğretmenlerin ortalama puanlarından daha yüksektir.

•Yaş

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel güven algılarının anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8: Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Yaş Değişkenine Göre Anova Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Yöneticiye güven	Gruplar Arası	5,222	5	1,044			
	Gruplar İçi	208,411	402	,518	2,014	,006*	1<5 2<5 3<5 4<5
	Toplam	213,632	407				
Meslektaşlara Güven	Gruplar Arası	4,565	5	,913			
	Gruplar İçi	196,968	402	,490	1,864	,050*	3<5 4<5
	Toplam	201,533	407				
Paydaşlara Güven	Gruplar Arası	2,203	5	,441			
	Gruplar İçi	201,662	402	,502	,878	,495	
	Toplam	203,866	407				
Örgütsel Güven	Gruplar Arası	3,116	5	,623			
	Gruplar İçi	147,390	402	,367	1,700	,034*	1<5 2<5 3<5 4<5
	Toplam	150,506	407				

* $p<,05$ Kategoriler: 1. “25-30 Yaş”, 2. “31-35 Yaş”, 3. “36-40 Yaş”, 4. “41-45 Yaş”, 5. “46-50 Yaş” 6. “51 ve üstü Yaş”

Tablo 4.8’de öğretmenlerin yaş değişkeni bakımından örgütsel güven ölçeğinin tüm boyutlarına ilişkin algılarında bir farklılaşma olduğu görülmektedir ($F_{(5-402)}=1,700$, $p<,05$). Bu farklılığın kaynağı; “46-50 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin örgütsel güven algılarına ilişkin ortalama sıklık düzeylerinin ($\bar{x}=4,37$); “25-30 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin ($\bar{x}=3,82$), “31-35 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin ($\bar{x}=3,84$), “36-40 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin ($\bar{x}=3,86$) ve

“41-45 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin ($\bar{x}=3,81$) örgütsel güven algılarına ilişkin ortalama sıklık düzeylerinden daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

Tabloda yaş değişkenine göre örgütsel güven ölçeğinin alt boyutlarından “Yöneticiye güven” boyutuna ilişkin öğretmenlerin algılarında bir farklılaşma olduğu görülmektedir ($F_{(5-402)}=2,014$, $p<,05$). Bu farklılığın kaynağı; “46-50 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin yöneticiye güven algılarına ilişkin ortalama sıklık düzeylerinin ($\bar{x}=4,37$); “25-30 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin ($\bar{x}=4,01$), “31-35 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin ($\bar{x}=4,03$), “36-40 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin ($\bar{x}=4,11$) ve “41-45 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin ($\bar{x}=4,01$) okul müdürüne algılarına ilişkin ortalama sıklık düzeylerinden daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel güven ölçeğinin alt boyutlarından “Meslektaşlarına güven” boyutuna ilişkin algılarında anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir ($F_{(5-402)}=1,864$, $p<,05$). Bu farklılığın kaynağı; “46-50 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin meslektaşlarına güven algılarına ilişkin ortalama sıklık düzeylerinin ($\bar{x}=4,08$); “36-40 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin ($\bar{x}=3,78$) ve “41-45 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin ($\bar{x}=3,74$), meslektaşlarına güven algılarına ilişkin ortalama sıklık düzeylerinden daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

•*Mesleki kıdem*

Öğretmenlerin örgütsel güven algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9: Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anova Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Yöneticiye Güven	Gruplar Arası	1,163	4	,291	,551	,698	
	Gruplar İçi	212,469	403	,527			
	Toplam	213,632	407				
Meslektaşlara Güven	Gruplar Arası	,153	4	,038	,076	,989	
	Gruplar İçi	201,380	403	,500			
	Toplam	201,533	407				
Paydaşlara Güven	Gruplar Arası	1,892	4	,473	,944	,439	
	Gruplar İçi	201,974	403	,501			
	Toplam	203,866	407				
Örgütsel Güven	Gruplar Arası	,513	4	,128	,344	,848	
	Gruplar İçi	149,993	403	,372			
	Toplam	150,506	407				

Kategoriler: 1. “1-5 yıl”, 2. “6-10 yıl”, 3. “11-15 yıl”, 4. “16 yıl ve üstü”

Tablo 4.9’da öğretmenlerin örgütsel güven algılarında mesleki kıdem değişkenine göre bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ($F_{(4-403)}=,344$, $p>,05$). Öğretmenlerin örgütsel güven ölçeğinin alt boyutlarından “Yöneticiye güven ($F_{(4-403)}=,551$, $p>,05$)”, “Meslektaşlara güven ($F_{(4-403)}=,076$, $p>,05$)” ve “Paydaşlara güven ($F_{(4-403)}=,944$, $p>,05$)” boyutlarına ilişkin algılarında da mesleki kıdem değişkenine göre bir farklılaşma olmamıştır.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

4.4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının farklı değişkenlere (Cinsiyet, Yaş, Mesleki Kıdem) göre anlamlı bir farklılıklar gösterip göstermediğine dair elde edilen bulgular maddeler halinde verilmiştir.

•Cinsiyet

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel sessizlik algılarının anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 4.10’da verilmiştir.

Tablo 4.10: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	sd	t	p																																																								
Okul Ortamı	Kadın	303	2,95	,7937	406	,135	,892																																																								
	Erkek	105	2,94	,8511				Duygu	Kadın	303	3,29	1,0322	406	1,188	,236	Erkek	105	3,15	1,0997	Sessizliğin Kaynağı	Kadın	303	2,82	,9454	406	,998	,319	Erkek	105	2,71	1,0325	Yönetici	Kadın	303	3,13	1,2315	406	,880	,380	Erkek	105	3,01	1,2617	İzolasyon	Kadın	303	3,10	1,1488	406	1,931	,054	Erkek	105	2,84	1,1686	Örgütsel Sessizlik Toplam	Kadın	303	3,06	,8376	406	1,312	,190
Duygu	Kadın	303	3,29	1,0322	406	1,188	,236																																																								
	Erkek	105	3,15	1,0997				Sessizliğin Kaynağı	Kadın	303	2,82	,9454	406	,998	,319	Erkek	105	2,71	1,0325	Yönetici	Kadın	303	3,13	1,2315	406	,880	,380	Erkek	105	3,01	1,2617	İzolasyon	Kadın	303	3,10	1,1488	406	1,931	,054	Erkek	105	2,84	1,1686	Örgütsel Sessizlik Toplam	Kadın	303	3,06	,8376	406	1,312	,190	Erkek	105	2,93	,9229								
Sessizliğin Kaynağı	Kadın	303	2,82	,9454	406	,998	,319																																																								
	Erkek	105	2,71	1,0325				Yönetici	Kadın	303	3,13	1,2315	406	,880	,380	Erkek	105	3,01	1,2617	İzolasyon	Kadın	303	3,10	1,1488	406	1,931	,054	Erkek	105	2,84	1,1686	Örgütsel Sessizlik Toplam	Kadın	303	3,06	,8376	406	1,312	,190	Erkek	105	2,93	,9229																				
Yönetici	Kadın	303	3,13	1,2315	406	,880	,380																																																								
	Erkek	105	3,01	1,2617				İzolasyon	Kadın	303	3,10	1,1488	406	1,931	,054	Erkek	105	2,84	1,1686	Örgütsel Sessizlik Toplam	Kadın	303	3,06	,8376	406	1,312	,190	Erkek	105	2,93	,9229																																
İzolasyon	Kadın	303	3,10	1,1488	406	1,931	,054																																																								
	Erkek	105	2,84	1,1686				Örgütsel Sessizlik Toplam	Kadın	303	3,06	,8376	406	1,312	,190	Erkek	105	2,93	,9229																																												
Örgütsel Sessizlik Toplam	Kadın	303	3,06	,8376	406	1,312	,190																																																								
	Erkek	105	2,93	,9229																																																											

Tablo 4.10’da öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin tüm boyutlarına ilişkin algılarında cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ($t=-1,312$; $p>,05$). Örgütsel sessizlik ölçeğinin tüm boyutlarda ortalamaları incelendiğinde, kadın öğretmenlerin puanları ($\bar{X}=3,06$; $ss=,8376$) erkek öğretmenlerin puanlarından ($\bar{X}=2,93$; $ss=,9229$) daha yüksektir. Tablo 4.10’da öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarından; Okul Ortamı ($t=,135$; $p>,05$), Duygu ($t=1,188$; $p>,05$), Sessizliğin Kaynağı ($t=,998$ $p>,05$), Yönetici ($t=,880$; $p>,05$) ve İzolasyon ($t=1,931$; $p>,05$) boyutlarına ilişkin algılarında da cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Alt boyutlarda da kadın öğretmenlerin ortalama puanları erkek öğretmenlerin ortalama puanlarından daha yüksektir. Yani kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları erkek öğretmenlerden daha yüksektir.

•Yaş

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel sessizlik algılarının anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Anova Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Okul Ortamı	Gruplar Arası	1,923	5	,385	,586	,711	
	Gruplar İçi	263,694	402	,656			
	Toplam	265,617	407				
Duygu	Gruplar Arası	7,439	5	1,488	1,354	,041*	4>6
	Gruplar İçi	441,666	402	1,099			
	Toplam	449,104	407				
Sessizliğin Kaynağı	Gruplar Arası	3,996	5	,799	,851	,515	
	Gruplar İçi	377,716	402	,940			
	Toplam	381,712	407				
Yönetici	Gruplar Arası	12,102	5	2,420	1,588	,001*	1>3
	Gruplar İçi	612,643	402	1,524			
	Toplam	624,745	407				
İzolasyon	Gruplar Arası	9,139	5	1,828	1,370	,035*	1>3
	Gruplar İçi	536,335	402	1,334			
	Toplam	545,475	407				
Örgütsel Sessizlik Toplam	Gruplar Arası	5,182	5	1,036	1,405	,021*	1>3
	Gruplar İçi	296,561	402	,738			
	Toplam	301,743	407				

*p<.05 Kategoriler: 1. “25-30 Yaş”, 2. “31-35 Yaş”, 3. “36-40 Yaş”, 4. “41-45 Yaş”, 5. “46-50 Yaş” 6. “51 ve üstü Yaş”

Tablo 4.11’de öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin tüm boyutlarına ilişkin algılarında yaş değişkeni bakımından bir farklılaşma olduğu görülmektedir ($F_{(5-402)}=1,405$, $p<,05$). Bu farklılığın kaynağı; “25-30 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarına ilişkin ortalama sıklık düzeylerinin ($\bar{x}=3,16$); “36-40 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin ($\bar{x}=2,87$) örgütsel sessizlik algılarına ilişkin ortalama sıklık düzeylerinden daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

Tabloda örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarından “Duygu” boyutunda yaş değişkeni açısından öğretmenlerin algılarında bir farklılaşma olduğu görülmektedir ($F_{(5-402)}=1,354$, $p<,05$). Bu farklılığın kaynağı; “41-45 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin duygu boyutu algılarına ilişkin ortalama sıklık düzeylerinin ($\bar{x}=3,39$);

“51 ve üstü yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin ($\bar{x}=2,92$), duygu boyutu algılarına ilişkin ortalama sıklık düzeylerinden daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarından “*Yönetici*” boyutuna ilişkin algılarında yaş değişkeni bakımından bir farklılaşma olduğu görülmektedir ($F_{(5-402)}=1,588$, $p<,05$). Bu farklılığın kaynağı; “25-30 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarına ilişkin ortalama sıklık düzeylerinin ($\bar{x}=3,31$) “36-40 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin ($\bar{x}=2,65$) yönetici boyutu algılarına ilişkin ortalama sıklık düzeylerinden daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

Alt boyutlarından “*İzolasyon*” boyutunda öğretmenlerin algılarında yaş değişkeni açısından bir farklılaşma olduğu görülmektedir ($F_{(5-402)}=1,370$, $p<,05$). Bu farklılığın kaynağının; “25-30 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarına ilişkin ortalama sıklık düzeylerinin ($\bar{x}=3,22$) “36-40 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin ($\bar{x}=2,85$) izolasyon boyutu algılarına ilişkin ortalama sıklık düzeylerinden daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

•*Mesleki kıdem*

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının mesleki kıdem değişkeni bakımından anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anova Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Okul Ortamı	Gruplar Arası	1,538	4	,384	,587	,672
	Gruplar İçi	264,079	403	,655		
	Toplam	265,617	407			
Duygu	Gruplar Arası	4,869	4	1,217	1,104	,354
	Gruplar İçi	444,235	403	1,102		
	Toplam	449,104	407			
Sessizliğin Kaynağı	Gruplar Arası	3,541	4	,885	,943	,439
	Gruplar İçi	378,171	403	,938		
	Toplam	381,712	407			

Yönetici	Gruplar Arası	4,149	4	1,037	,674	,611
	Gruplar İçi	620,596	403	1,540		
	Toplam	624,745	407			
İzolasyon	Gruplar Arası	9,377	4	2,344		
	Gruplar İçi	536,098	403	1,330	1,762	,136
	Toplam	545,475	407			
Örgütsel Sessizlik Toplam	Gruplar Arası	3,914	4	,978		
	Gruplar İçi	297,829	403	,739	1,324	,260
	Toplam	301,743	407			

Kategoriler: 1. “1-5 yıl”, 2. “6-10 yıl”, 3. “11-15 yıl”, 4. “16 yıl ve üstü”

Tablo 4.12’de öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında mesleki kıdem değişkenine göre bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ($F_{(4-403)}=1,324$, $p>,05$). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarından “Okul ortamı ($F_{(4-403)}=,587$, $p>,05$)”, “Duygu ($F_{(4-403)}=1,104$, $p>,05$)”, “Sessizliğin kaynağı ($F_{(4-403)}=,943$, $p>,05$)”, “Yönetici ($F_{(4-403)}=,674$, $p>,05$)”, “İzolasyon ($F_{(4-403)}=1,762$, $p>,05$)” boyutlarına ilişkin algılarında da mesleki kıdem değişkenine göre bir farklılaşma olmamıştır.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

4.5.1 Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki tablo 4.13’te verilmiştir.

Tablo 4.13: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki (Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi)

	Okul Ortamı	Duygu	Sessizliğin Kaynağı	Yönetici	İzolasyon	Örgütsel Sessizlik (Toplam)
Dağıtımsal Adalet	-,362**	-,369**	-,328**	-,228**	-,323**	-,384**
İşlemsel Adalet	-,424**	-,363**	-,313**	-,219**	-,334**	-,391**
Etkileşimsel Adalet	-,368**	-,271**	-,291**	-,174**	-,267**	-,323**

Örgütsel Adalet (Toplam)	-,414**	-,362**	-,335**	-,224**	-,332**	-,395**
Yöneticiye güven	-,386**	-,339**	-,326**	-,222**	-,314**	-,377**
Meslektaşlara Güven	-,265**	-,341**	-,287**	-,152**	-,259**	-,311**
Paydaşlara Güven	-,151**	-,224**	-,218**	-,162**	-,221**	-,238**
Örgütsel Güven (Toplam)	-,314**	-,353**	-,325**	-,210**	-,311**	-,362**
<i>n = 408, Sig. (2-tailed): ,000</i>						
<i>p < .05, ** p < .01</i>						

Tablo 4.13'te Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları ile Örgütsel Sessizlik algıları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları (tüm boyutlarda) ile örgütsel sessizlik algıları (tüm boyutlarda) arasında ($r = -0,395$; $p < 0,01$) negatif yönde *orta* düzeyde bir ilişki vardır. Öğretmenlerin örgütsel güven algıları (tüm boyutlarda) ile örgütsel sessizlik algıları (tüm boyutlarda) arasında da ($r = -0,362$; $p < 0,01$) negatif yönde *orta* düzeyde bir ilişki vardır. Öğretmenlerde adalet ve güven algılarının artması sessizlik algılarının azalmasına neden olmaktadır. Ya da başka bir deyişle öğretmenlerin adalet ve güven algıları azaldıkça sessizlik algıları artmaktadır.

Tabloda öğretmenlerin örgütsel adalet algıları (tüm boyutlarda) ile örgütsel sessizlik algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Okul ortamı ($r = -0,414$; $p < 0,01$), Duygu ($r = -0,362$; $p < 0,01$), Sessizliğin kaynağı ($r = -0,335$; $p < 0,01$) ve İzolasyon ($r = -0,332$; $p < 0,01$) boyutlarına ilişkin algıları arasında negatif yönde *orta*; Yönetici ($r = -0,224$; $p < 0,01$) boyutuna ilişkin algıları arasında negatif yönde *düşük* düzeyde bir ilişki vardır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Dağıtım sal adalet ($r = -0,384$; $p < 0,01$), İşlemsel adalet ($r = -0,391$; $p < 0,01$) ve Etkileşimsel adalet ($r = -0,323$; $p < 0,01$) boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönde *orta* düzeyde bir ilişki vardır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından Dağıtım sal adalet algıları ile örgütsel sessizlik algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Okul ortamı ($r = -0,362$; $p < 0,01$), Duygu ($r = -0,369$; $p < 0,01$), Sessizliğin kaynağı ($r = -0,328$; $p < 0,01$) ve İzolasyon ($r = -0,323$; $p < 0,01$) boyutlarına ilişkin algıları arasında negatif yönde *orta*; Yönetici ($r = -0,228$; $p < 0,01$) boyutuna ilişkin algıları arasında negatif yönde *düşük* düzeyde bir ilişki vardır.

Öğretmenlerin İşlemsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Okul ortamı ($r = -0,424$; $p < 0,01$), Duygu ($r = -0,363$; $p < 0,01$), Sessizliğin kaynağı ($r = -0,313$; $p < 0,01$) ve İzolasyon ($r = -0,334$; $p < 0,01$) boyutlarına ilişkin algıları arasında negatif yönde orta; Yönetici ($r = -0,219$; $p < 0,01$) boyutuna ilişkin algıları arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki vardır.

Öğretmenlerin Etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Okul ortamı ($r = -0,368$; $p < 0,01$) boyutuna ilişkin algıları arasında negatif yönde orta; Duygu ($r = -0,271$; $p < 0,01$) ve Sessizliğin kaynağı ($r = -0,291$; $p < 0,01$), İzolasyon ($r = -0,267$; $p < 0,01$) ve Yönetici ($r = -0,174$; $p < 0,01$) boyutlarına ilişkin algıları arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki vardır.

Öğretmenlerin örgütsel güven algıları (tüm boyutlarda) ile örgütsel sessizlik algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Okul ortamı ($r = -0,314$; $p < 0,01$), Duygu ($r = -0,353$; $p < 0,01$), Sessizliğin kaynağı ($r = -0,325$; $p < 0,01$) ve İzolasyon ($r = -0,311$; $p < 0,01$) boyutlarına ilişkin algıları arasında negatif yönde orta; Yönetici ($r = -0,210$; $p < 0,01$) boyutuna ilişkin algıları arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki vardır. Öğretmenlerin örgütsel güven algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Yöneticiye güven ($r = -0,377$; $p < 0,01$) ve Meslektaşlara güven ($r = -0,311$; $p < 0,01$) boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönde orta düzeyde; Paydaşlara güven ($r = -0,238$; $p < 0,01$) boyutunda ise negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki vardır.

Öğretmenlerin örgütsel güven ölçeğinin alt boyutlarından Yöneticiye güven boyutuna ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Okul ortamı ($r = -0,386$; $p < 0,01$), Duygu ($r = -0,339$; $p < 0,01$), Sessizliğin kaynağı ($r = -0,326$; $p < 0,01$) ve İzolasyon ($r = -0,314$; $p < 0,01$) boyutlarına ilişkin algıları arasında negatif yönde orta; Yönetici ($r = -0,222$; $p < 0,01$) boyutuna ilişkin algıları arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki vardır.

Öğretmenlerin Meslektaşlara güven algıları ile örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutlarından olan; Duygu ($r = -0,341$; $p < 0,01$) boyutuna ilişkin algıları arasında negatif yönde orta; Okul ortamı ($r = -0,265$; $p < 0,01$), Sessizliğin kaynağı ($r = -0,287$; $p < 0,01$), İzolasyon ($r = -0,259$; $p < 0,01$) ve Yönetici ($r = -0,152$; $p < 0,01$) boyutlarına ilişkin algıları arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki vardır.

Öğretmenlerin Paydaşlara güven algıları ile örgütsel sessizlik algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Okul ortamı ($r = -0,151$; $p < 0,01$), Duygu ($r = -0,224$; $p < 0,01$), Sessizliğin kaynağı ($r = -0,218$; $p < 0,01$), İzolasyon ($r = -0,221$; $p < 0,01$) ve Yönetici ($r = -0,162$; $p < 0,01$) boyutlarına ilişkin algıları arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki vardır.

4.5.2. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişki tablo 4.14’te verilmiştir.

Tablo 4.14: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki (Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi)

	Yöneticiye Güven	Meslektaşlara Güven	Paydaşlara Güven	Örgütsel Güven (Toplam)
Dağıtımsal Adalet	,766**	,534**	,375**	,656**
İşlemsel Adalet	,695**	,536**	,355**	,620**
Etkileşimsel Adalet	,727**	,464**	,326**	,594**
Örgütsel Adalet Toplam	,784**	,552**	,379**	,671**

n = 408, Sig. (2-tailed): ,000
**p < .05, ** p < .01*

Tablo 4.14’te Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel güven algıları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları (tüm boyutlarda) ile örgütsel güven algıları (tüm boyutlarda) arasında ($r = 0,671$; $p < 0,01$) pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır. Öğretmenlerde adalet algıları arttıkça güven algıları da artmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları (tüm boyutlarda) ile örgütsel güven algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Yöneticiye güven ($r = 0,784$; $p < 0,01$) boyutlarına ilişkin algıları arasında pozitif yönde yüksek; Meslektaşlara güven ($r = 0,552$; $p < 0,01$) ve Paydaşlara güven ($r = 0,379$; $p < 0,01$) boyutlarına ilişkin algıları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Dağıtımsal adalet ($r= 0,656$; $p<0.01$), İşlemsel adalet ($r= 0,620$; $p<0.01$) ve Etkileşimsel adalet ($r= 0,594$; $p<0.01$) boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel güven algıları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır.

Dağıtımsal adalet algıları ile örgütsel güven algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Yöneticiye güven ($r= 0,766$; $p<0.01$) boyutuna ilişkin boyutuna ilişkin algıları arasında pozitif yönde yüksek; Meslektaşlara güven ($r= 0,534$; $p<0.01$) ve Paydaşlara güven ($r= 0,375$; $p<0.01$) boyutlarına ilişkin algıları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından İşlemsel adalet algıları ile örgütsel güven algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Yöneticiye güven ($r= 0,695$; $p<0.01$), Meslektaşlara güven ($r= 0,536$; $p<0.01$) ve Paydaşlara güven ($r= 0,355$; $p<0.01$) boyutlarına ilişkin algıları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır.

Öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel güven algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Yöneticiye güven ($r= 0,727$; $p<0.01$) boyutuna ilişkin algıları arasında pozitif yönde yüksek; Meslektaşlara güven ($r= 0,464$; $p<0.01$) ve Paydaşlara güven ($r= 0,326$; $p<0.01$) boyutlarına ilişkin algıları arasında ise pozitif yönde orta düzey bir ilişki vardır.

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

4.6.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının Birlikte, Örgütsel Sessizlik Algılarını Etkileme Düzeyi

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel sessizlik algılarını etkileme düzeyine ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi bulguları Tablo 4.15'te verilmiştir.

Tablo 4.15: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Sessizlik Algılarını Etkilemesi (Çoklu Regresyon Analizi)

Değişken	B	Standart Hata	Beta	T	p	İkili r	Kısmi R
Sabit	5,258	,257		20,485	,000		
Örg. Adalet	-,311	,068	-,277	-4,539	,000	-,395	-,220
Örg. Güven	-,250	,086	-,176	-2,895	,004	-,362	-,142
R=.416	R ² =.173						
F _(2,405) =41,415	p<.05						

Tablo 4.15'te öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel sessizlik algıları etkileme düzeyine ilişkin yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönde orta düzeyde ($r = -0,395$; $p < 0,01$) bir ilişki vardır. Yine öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sessizlik algıları arasında da negatif yönde orta düzeyde ($r = -0,362$; $p < 0,01$) bir ilişki gözlenmiştir. Tablo incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları örgütsel sessizlik algılarını anlamlı düzeyde yordamaktadır ($\beta = .416$; $r^2 = .173$; $F_{(2,405)} = 41,415$; $p < .001$). Yani öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları, örgütsel sessizlik algılarındaki toplam varyansın %17,3'ünü yordamaktadır. Örgütsel adalet ve örgütsel güven algısı örgütsel sessizliği olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarında olan bir birimlik azalma, örgütsel sessizlik algılarında 0.173'lük bir artışa neden olabileceği ifade edilebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar, literatür kapsamında sonuçlarla ilgili yapılan tartışma ile sonuçların geliştirilmesi adına uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler yer almaktadır.

Araştırmaya katılan ilköğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik algıları çeşitli değişkenlere göre incelenmiş olup aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

5.1. Tartışma ve Sonuç

5.1.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri Hakkında Tartışma ve Sonuç

Yapılan bu araştırma sonucunda, öğretmenlerin genel örgütsel adalet algılarının “yüksek” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmış olup, katılımcıların yönetsel uygulamaları adil olarak değerlendirdikleri söylenebilir. Alanyazında incelenen çalışmalarda Acar (2011) beden eğitimi öğretmenleri ile ilgili yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algılarını “yüksek” düzeyde, Alanoğlu (2019) lisede görev yapan öğretmenlerle yapmış olduğu çalışmada görüş bildiren öğretmenlerin örgütsel adaletle yönelik algılarını “yüksek” düzeyde, Atalay (2005) ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel adalet algısını “yüksek” düzeyde ve Polat ve Celep (2008) ortaokul öğretmenleri üzerine gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının “yüksek” düzeyde oldukları sonucuna ulaşmışlardır, Bütün bu çalışmalarda elde edilen sonuçlar ile mevcut çalışma sonuçları benzerlik göstermektedir. Bunun yanı sıra, Özgöçer (2019) bilişim teknolojileri öğretmenleri ile yapmış olduğu araştırmasında öğretmenlerin adalet algılarının “orta” düzeyde, Yıldız (2015) özel anasınıfı, ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler üzerine yaptığı araştırmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını “orta” düzeyde, yine benzer bir çalışma olan İmamoğlu'nun (2011) ilköğretim öğretmenleri ile yapmış olduğu araştırmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını “orta” düzeyde olduğunu saptamıştır. Ayrıca Kahraman (2017) çeşitli

türdeki okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticiler üzerine yapmış olduğu çalışmada ise öğretmenlerin toplam örgütsel adaletle ilişkin algılarının “düşük” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İncelenen bu araştırmaların sonuçları değerlendirildiğinde değişik zaman ve okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin adalet algılarında farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu duruma okullarda yönetsel olarak belirli bir standardın oluşturulamamış olması ve öğretmenlerin anlık duygularının adalet algılarına etki etmesinin neden olabileceği söylenebilir.

Örgütlerin başarıya ulaşması, hedeflerini gerçekleştirmesi ve varlıklarını sürdürebilmeleri adına ellerinde bulundurdukları en önemli kaynak olan insan kaynağına gereken önemin gösterilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda çalışanlar için adil ortamların oluşturulması ve her çalışana karşı eşit davranılması oldukça önemlidir. Örgütlerde sağlanacak yüksek adalet algısının çalışanların, yöneticiler ile aralarındaki işbirliğini kolaylaştırdığına, motivasyonlarını artırdığına ve örgütlerin hedeflerine ulaşması için yoğun çaba sarf etmelerine neden olduğu görülmektedir. Ancak adalet algısının düşük olduğu örgütlerde birçok olumsuz durum ve davranış görülmekte beraber bu durum örgütü negatif etkilemektedir. Çalışanların, adaletsizlik algıladığı durumlarda ise örgütlerine karşı yabancılaştığı, saldırgan davranışlarda bulunabileceği, motivasyonların düşeceği ve işe devamlılıklarında azalmaların görüleceği söylenmektedir.

Araştırmada örgütsel adalet alt boyutları dağıtımsal adalet, işlemsel (prosedürel) adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç boyutta incelenmiştir. Örgütsel adalet alt boyutlarından birincisi olan dağıtımsal adalet; örgüt içindeki kazanımların dağıtımındaki adillığe ilişkin algıları incelemektedir. Alt boyutların ikincisi olan işlemsel (prosedürel) adalet; alınan kararlara katılımın ve elde edilen kazanımlara etki eden prosedürlerin adillğine ilişkin algıları incelemektedir. Son boyut olarak ise etkileşimsel adalet; yöneticilerin çalışanlarla aralarındaki etkileşimlerinde dürüst, nazik ve samimi davranmalarına ve alınan kararlar hakkında çalışanlarına yeterli bilgilendirmenin yapılmasına ilişkin algıları incelemektedir.

Mevcut çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algılarının “yüksek”, etkileşimsel adalet algılarının ise “çok yüksek” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin yapılan çalışmalarda (Acar, 2011; Atasoy, 2019; Aydın, 2015; İren, 2015; Özgöçer, 2019;

Polat, 2007) elde edilen sonuçlar bu araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Öğretmenlerin etkileşimsel adalete ilişkin algılarının daha yüksek olması; yöneticilerin insanı ilişkilere daha fazla önem vermesinden ve bunun yanı sıra örgütteki kazanımların dağıtımında ve bu dağıtım sürecine ilişkin alınan kararlara katılımlarda çalışanlara karşı fazla eşitlikçi davranmamalarından kaynaklanabileceği söylenebilir.

5.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları ile Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri Hakkında Tartışma ve Sonuç

Yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin genel olarak güven algılarının “yüksek” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçtan yola çıkarak öğretmenlerin içinde buldukları örgütlerde kendilerini güvende hissettikleri söylenebilir. İlgili alanyazında örgütsel güven ile ilgili (Kahveci, 2015; Polat ve Celep, 2008; Karakuş, 2019; Kovancı, 2019; Zengin, 2011 ve Gül-Gülyüz, 2017) çalışmalar incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel güven algılarının “yüksek” düzeyde olduğu sonucuna ulaştıkları görülmekte ve mevcut çalışma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Ayrıca Bilgiç (2011) ilköğretim okulu öğretmenleri ile yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven algılarını “iyi” düzeyde; Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert (2006) ise yaptıkları araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven algılarını “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşmış olup öğretmenlerin güven algılarının farklı düzeyde olabileceğini göstermektedirler.

Eğitim örgütlerinde güven duygusunun yüksek olduğu ortamların oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Çünkü güven duyduğu bir ortamda çalışmak öğretmenin mutluluğunu ve huzurunu arttırmaktadır, mutlu ve huzurlu, kendini güvende hisseden öğretmenin verimi ve üretkenliği artmaktadır. Üretkenliğin olduğu bir ortamda da başarı kaçınılmazdır (Samancı, 2006). Okullarda oluşturulan güven ortamları yalnızca öğretmenlere açısından önemli bir kavram değildir. “Okullar, insan odaklı örgütler olması nedeniyle eğitim hizmetini sağlayabilmek için yoğun olan öğrenci, müdür, öğretmen ve aileler olmak üzere toplumda birçok grupta etkileşim kurmak ve onlarla işbirliği yapma durumundadırlar. Okulun paydaşları arasındaki etkileşim ve işbirliğinde, güven dikkat edilmesi gereken bir kavramdır” (Cerit, 2009: 653).

Araştırma sonucunda öğretmenlerin güven ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algılarının “yüksek” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin güven ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin “en yüksek” algı düzeylerinin yöneticiye güven boyutunda; “en düşük” ise paydaşlara güven boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Çelik ve Gencer’in (2019), Gören ve Özdemir’in (2015), Çokluk-Bökeoğlu ve Yılmaz’ın (2008), Kovancı’nın (2019), Bilgiç’in (2011), Şener-Pars’ın (2017), Memduhoğlu ve Zengin’in (2011) ve Samancı’nın (2007) yapmış oldukları çalışmalarda elde ettikleri sonuçlar mevcut araştırmamızı destekler niteliktedir. Bu bulgulara göre, öğretmenlerin örgüt yöneticilerine karşı duydukları güven düzeylerinin meslektaşlarına ve paydaşlarına olan güvenlerinden daha fazla olduğu görülmekte olup, yöneticilerin öğretmenlerin duygu ve fikirlerini önemseydiği, şeffaf bir yönetim anlayışı içinde olduğu ve herkese karşı adil davrandığı söylenebilir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin yöneticilerine olan güven düzeylerinin meslektaşlara ve paydaşlara olan güven düzeylerinden yüksek olmasının; öğretmenler arasında yaşanan rekabetten (Yılmaz, 2009) ve bir problem durumunda en fazla yardımı yöneticilerinden alıyor olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

5.1.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları ile Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri Hakkında Tartışma ve Sonuç

Yapılan araştırmada öğretmenlerin genel sessizlik algılarının “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eleştiri ve önerilerin en iyi şekilde ifade edilmesi gereken eğitim kurumlarında öğretmenlerin istenilen düzeyde sesliliklerinin olmaması ve bu denli sessiz kalmaları sürekli gelişmekte ve değişmekte olan eğitim ortamlarını olumsuz şekilde etkileyeceği söylenebilir. Araştırmada elde edilen bu sonuç ile Gencer’in (2018), Acaray’ın (2014), Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman’ın (2015), Çakal’ın (2016) ve Dönmez’in (2016) yapmış oldukları çalışma sonuçları benzerlik göstermektedir.

Literatürde öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının “yüksek” düzeyde (Kahveci, 2010; Algın, 2014; Uzman, 2019 ve Kahya, 2013) ve “düşük” düzeyde (Özdemir, 2015; Çitli, 2015; Deviren, 2019) olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar da mevcuttur. Önder (2017) öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin düşük olmasının sebebinin öğretmenlerin kamu çalışanı olduklarından dolayı işlerini kaybetme ihtimallerinin

düşük olması ve okulların kendine özgü özellikleri barındırmasından kaynaklandığını düşünmektedir. Bu sonuçlar ile mevcut araştırma bulgusu farklılık göstermektedir.

Örgüt içerisinde sessiz kalma davranışına yol açan etkenlerin sırasıyla; öğretmenlerin geçmiş tecrübeleri, yöneticilerine karşı olan güvenlerinin düşük olması, izolasyon korkuları, konuşmalarının risk oluşturacağı ve örgüt içerisindeki ilişkilerinin olumsuz etkileneceği endişesi olduğu görülmektedir (Alioğulları, 2012). Bu çalışmada da örgütsel sessizliğe nedenleri olarak, öğretmenlerin önyargıları, yöneticilerin düşük performansı ve en iyi ben bilirim tavrı, izolasyon endişesi, kültürel farklılıklar ve okul ortamındaki eksiklikler ve yöneticilerin otoriter davranışları verilerine ulaşılmıştır. Yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algılarının “orta” düzeyde olduğu, duygu ve yönetici alt boyutlarına ilişkin algı ortalamalarının ise diğer boyutlara oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulardan yola çıkarak örgütsel sessizliğe en fazla etkiyi, duygu (öğretmenlerin önyargıları, yerleşmiş korkuları, memnuniyetsizlikleri, endişeler ve kalıplaşmış korkuları) ve yönetici (yöneticilerin en iyi ben bilirim tavırları, düşük performansları ve öğretmenlerin yöneticilerine güven duymamaları) boyutlarının neden olduğu söylenebilir. Nartgün ve Kartal’ın (2013), Uzman’ın (2019) ve Daşcı’nın (2014), yapmış oldukları çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma sonucundan farklı olarak Aydın (2016) yapmış olduğu çalışmasında örgütsel sessizlik davranışında en yüksek puanı sessizliğin kaynağı boyutunun, en düşük ise izolasyon boyutunun aldığı sonucuna ulaşmıştır.

5.1.4. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesine İlişkin Tartışma ve Sonuç

•Cinsiyet

Araştırmaya katılan öğretmenlerin adalet ölçeğinin tüm boyutlarına ve alt boyutlarına ilişkin algılarında cinsiyet değişkeni bakımından herhangi anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Ancak cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenlerin aritmetik ortalamalarının az da olsa kadın öğretmenlerin ortalamalarından daha “yüksek” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle erkek öğretmenler yöneticilerini kadın öğretmenlere göre daha adil algıladıkları söylenebilir. Araştırma

sonuçları bu konuda yapılan diğer çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir (Korkut, 2019; Ertürk, 2011; Karaman, 2009; Ünlü, 2015).

Alanyazın incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşan çalışmalara rastlanmaktadır. Demirbilek (2018) ve Polat (2007) yapmış oldukları çalışmalarda öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre adalet algılarında anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Polat (2007) bu farklılaşmanın nedenleri olarak; okullardaki yönetici kademesini genelde erkeklerin oluşturuyor olması ve buna bağlı olarak erkek öğretmenlerle kolay iletişime geçilmesi, ödül ve ceza dağıtımında cinsiyet faktörünün öne çıkması ve cinsiyete bağlı adaletsiz uygulamaların olduğunu söylemektedir.

•Yaş

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında ve adalet ölçeğinin alt boyutlarından; Dağıtımsal ve Etkileşimsel adalete yönelik algılarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı ancak öğretmenlerin İşlemsel adalet algılarında yaş değişkenine göre anlamlı bir etkinin olduğu tespit edilmiştir. “36-40 yaş” aralığında yer alan öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının “25-30 yaş” aralığında yer alan öğretmenlere oranla daha “yüksek” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun genç öğretmenlerin eleştirel bakış açısına sahip olmaları ve örgüt içinde daha aktif olmak istemelerinden kaynaklanabileceği söylenebilir. Mevcut araştırma ile benzer bir sonuca ulaşan Atasoy (2019) yaptığı çalışmada “29-35” yaş arası öğretmenlerin prosedürel (işlemsel) adalet algı düzeylerinin “56 yaş ve üstü” öğretmenlerden düşük olduğu saptamıştır. Bu durumun öğretmenler arasındaki kuşak farklılığından kaynaklandığını söylemektedir.

İlgili literatürde öğretmenlerin örgütsel adalet toplamına ve alt boyutlarına ilişkin algılarında yaş değişkeninin anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşan çalışmalara da rastlanmıştır (Uçar, 2016; Polat, 2007; Yıldız, 2015 ve Kızılkaya, 2016). Bu çalışmalar ise araştırmamız sonucuyla kısmi benzerlik göstermektedir.

•Mesleki kıdem

Öğretmenlerin örgütsel adalet toplamına ve alt boyutlarına ilişkin algılarında mesleki kıdem değişkeni bakımından herhangi bir farklılaşmanın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kısacası öğretmenlerin göreve yeni başlamış olmasının ya da uzun

süredir çalışıyor olmasının adalet algıları üzerine herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Akgüney (2014); Demirbilek (2018); Kuru-Çetin (2013); Uludağ (2018) ve Altinkurt ve Yılmaz (2010), yapmış oldukları araştırmalarında öğretmenlerin adalet algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını belirlemişlerdir. Bu araştırma sonuçları ile mevcut araştırmada elde edilen sonuçlar paralellik göstermektedir.

Literatürde çalışma bulgularından farklı olarak Polat (2007) yaptığı çalışmada öğretmenlerin kıdem değişkenine göre adalet algılarında anlamlı farklılıklar olduğunu bulmuş olup, mesleki kıdemi fazla olanlara oranla kıdemi az olan öğretmenlerin daha yüksek düzeyde adalet algısına sahip olduklarını belirlemiştir. Yine Akyol (2013) üniversitede çalışan öğretim elemanları ile yapmış olduğu çalışmada kıdem yılı az olanların fazla olanlara göre daha olumlu adalet algılarına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır.

5.1.5. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesine İlişkin Tartışma ve Sonuç

•Cinsiyet

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel güven ölçeğinin tüm boyutlarına ilişkin algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşmanın olduğu, erkek öğretmenlerin örgütsel güven algılarının daha “yüksek” olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösteren çalışmalar olduğu görülmektedir (Karakuş, 2019; Yılmaz-Şamar, 2013; Narman, 2012 ve Özer vd., 2006).

Karakuş (2019) ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven algı düzeylerini belirlemeye çalıştığı araştırmasında cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel güven algılarının anlamlı derecede farklılaştığını ve erkek öğretmenlerin güven algılarının daha “yüksek” olduğunu saptamıştır. Yılmaz-Şamar (2013) resmi ve özel ilkokullarda çalışan öğretmenlerle yaptığı araştırmasında resmi okullarda çalışan öğretmenlerin cinsiyete bağlı güven algılarında farklılıkların olmadığını ancak özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre güven algılarını erkeklerin lehine olduğunu tespit etmiştir. Benzer olarak Özer vd. (2006) ortaöğretim öğretmenleri ile yapmış oldukları çalışmada kadın öğretmenlere oranla erkek öğretmenlerin daha “yüksek” güven algısına sahip olduklarını saptamışlardır.

Yorgancı (2016) sınıf öğretmenlerinin kişiler arası öz yeterlilik algıları ile örgütsel güven algılarını incelediği çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven algılarının cinsiyet değişkeni açısından bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine Gül-Güleryüz (2017)'nin yapmış olduğu bir araştırmada öğretmenlerin güven düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Artuksu (2009) ise ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle yaptığı çalışmasında cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin örgütsel güven algılarının daha “yüksek” olduğunu belirlemiştir. Bu araştırmalarda elde edilen sonuçlar ile yaptığımız araştırma sonuçları farklılık göstermektedir.

Araştırmada örgütsel güven alt boyutlarından; Yöneticiye güven boyutunun cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin algılarında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu sonucuna ulaşılmış olup, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla yöneticilerine daha fazla güven duydukları tespit edilmiştir. Mevcut araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösteren araştırmalara rastlanmaktadır (Gökdoğan, 2012; Özer vd., 2006; Bilgiç, 2011; Karakuş, 2019; Soycan-Ertürk, 2012 ve Yılmaz, 2006).

Araştırmada örgütsel güven alt boyutlarından; Meslektaşlara güven boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Erkek öğretmenlerin meslektaşlarına ilişkin güven düzeylerinin kadın öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Özer vd.'in (2006), Soycan-Ertürk'ün (2012), Gökdoğan'ın (2012), Karakuş'un (2019) ve Kalkan'ın (2015) yaptıkları çalışmalarda elde ettikleri sonuçlar bu araştırma sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırmada örgütsel güven alt boyutlarından; Paydaşlara güven boyutunda cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguya göre erkek öğretmenler paydaşlara kadın öğretmenlerden daha “yüksek” güven duygusuna sahiptirler. Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlarla paralellik gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Kovancı, 2019; Bilgiç, 2011; Kalkan, 2015; Gören ve Özdemir, 2015; Gökdoğan, 2012; Çağlar, 2011). Erkek ve kadın öğretmenler arasındaki bu farklılığın bireylerin yetiştirilme sürecindeki hakim olan anlayıştan kaynaklandığı söylenebilir (Yılmaz, 2006).

Alanyazında öğretmenlerin örgütsel güven alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıkların olmadığı çalışmalar bulunmaktadır. Yılmaz'ın (2015) öğretmenlerin örgütsel güven algılarının ve örgütsel farkındalık düzeylerini

belirlemeye çalıştığı araştırmasında cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin alt boyutlara ilişkin algılarında anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir. Şener-Pars'ın (2017) okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada algılanan örgütsel güven alt boyutları ile cinsiyet değişkenini arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Yakut-Özek (2016) öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalıştığı çalışmada cinsiyetin anlamlı bir yordayıcı olmadığını saptamıştır. Sandal (2014) ve Çağlar (2011) yapmış oldukları çalışmalarda cinsiyet değişkeni ile güven alt boyutları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmişlerdir. Bu bulgular ile araştırma bulguları farklılık göstermektedir.

•Yaş

Yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven ölçeğinin tüm boyutları ile yöneticiye güven ve meslektaşlara güven alt boyutlarına ilişkin algılarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir; paydaşlara güven alt boyutlarına ilişkin herhangi bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 46-50 yaş aralığında olanların diğer yaş gruplarında yer alan öğretmenlere göre örgütsel güven algılarının daha “yüksek” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kahveci (2015) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin güven algılarının yaş değişkeni bakımından farklılaştığını saptamıştır. Bu bulguya göre 41-50 ve 51-60 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin algılarının 21-30 yaş aralığında yer alan öğretmenlere algılarından “yüksek” olduğunu ayrıca yöneticiye güven boyutunda ise yaş değişkenini açısından bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer olarak Gökdoğan (2012) ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarını bazı değişkenler açısından incelediği çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven ölçeğinin bütününde, yöneticiye güven ve paydaşlara güven algılarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Elde ettiği sonuca göre, 41-50 yaş aralığında olan öğretmenlerin algılarının 21-30 yaş aralığında olan öğretmenlerin algılarından daha “yüksek” olduğunu saptamış olup, bu bulgudan yola çıkarak yaşı büyük olan öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin, yöneticiye ve paydaşlara güven algılarının daha yüksek olduğunu söylemektedir. Yine Çağlar (2011) yaş değişkenine göre analizlerinde paydaşlara güven alt boyutunda “en düşük” güven düzeyinin 25-30 yaş aralığındaki öğretmenlerde, “en yüksek” güven

düzeyinin ise 46 yaş üzeri olan öğretmenlerde olduğu bulgusunu elde etmiştir. Son olarak Sarıkaya (2019) yaptığı çalışmada yaş değişkeninin örgütsel güven ve alt boyutlarında anlamlı fark yarattığını, örgütsel güven düzeyi “en yüksek” yaş grubunun 50+ yaş aralığı, “en düşük” yaş grubu ise 30-35 yaş aralığında yer alan öğretmenlerde görüldüğü saptamıştır. Tüm bu araştırma bulgularından yola çıkarak öğretmenlerin güven duygularıyla yaşları arasında doğru orantılı pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin yaşları arttıkça güven düzeylerinin de yükseldiği görülmektedir.

Literatürde öğretmenlerin örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin yaş değişkeni açısından herhangi bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşan çalışmalara da rastlanmıştır (Sandal, 2014; Yorgancı, 2016; Yakut-Özek, 2016; Çelik ve Gencer 2019; Kovancı, 2019; Polat, 2007).

•*Mesleki kıdem*

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven ölçeğinin tüm boyutlarına ilişkin algılarında ve örgütsel güven alt boyutlarına ilişkin algılarında mesleki kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çokluk-Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) örgütsel güven konusunda ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin görüşlerini belirlemek ve bu görüşleri çeşitli değişkenler açısından incelediği çalışmada; Çelik ve Gencer (2019) Burdur ilinin üç farklı ilçesinde görevli öğretmenlerle gerçekleştirdiği çalışmada ve Yüksel (2009) devlet ve özel ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle yapmış olduğu çalışmada araştırma sonuçlarını destekler bulgulara ulaşmışlardır. Bu bulgular ışığında öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin örgütsel güven algılarına ilişkin hiçbir yordayıcılığının olmadığı, göreve yeni başlayan öğretmenleri ile yıllardır bu görevi sürdüren öğretmenlerin benzer düzeyde güven algısını sahip olduğu söylenebilir.

5.1.6. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesine İlişkin Tartışma ve Sonuç

•*Cinsiyet*

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin tüm boyutlarında ve alt boyutlarından olan; Yönetici, Okul ortamı, Sessizliğin kaynağı, Duygu ve İzolasyon boyutlarına ilişkin algılarında da cinsiyet değişkenine açısından herhangi

bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra kadın öğretmenlerin ortalama puanları erkek öğretmenlerin ortalama puanlarından daha “yüksek” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle kadın öğretmenlerin içinde buldukları örgütlerde erkek öğretmenlere oranla daha fazla sessiz kalma eğiliminde oldukları söylenebilir. Örgütsel sessizlik üzerine gerekli alanyazın incelemesi sonucunda mevcut çalışmada elde edilen bulgular ile benzerlik gösteren araştırmalara rastlanmıştır (Keçeli, 2019; Önder, 2017; Çiftçi-Öztürk, Meriç ve Meriç, 2015; Özdemir ve Sarıoğlu-Uğur, 2013; Bayram, 2010; Özdemir, 2015; Ünlü, 2015).

Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni bakımından örgütsel sessizlik algılarında anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşan çalışmalarda rastlanmaktadır. Aydın (2016) ortaokul öğretmenleri ile yaptığı araştırmada örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan; Duygu, Sessizliğin kaynağı, İzolasyon ve Okul ortamı alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılaşmaların olduğunu tespit etmiştir. Benzer olarak Dönmez (2016) örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki adlı çalışmasında cinsiyet değişkeninin örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlardan izolasyon boyutunda erkek öğretmenlerin algılarının kadın öğretmenlerin algılarına oranla daha “yüksek” olduğunu saptamıştır. Yine Dal (2017) araştırmasında örgütsel sessizliğin okul ortamı alt boyutunda kadın öğretmenlere oranla erkek öğretmenlerin daha “yüksek” sessizlik duygusuna sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Mevcut araştırma sonucuyla farklılık gösteren bir diğer çalışmada ise Kahveci ve Demirtaş (2013), ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerle yaptığı çalışmada örgütsel sessizliğin yönetici boyutuna ilişkin kadın katılımcıların erkek katılımcılardan daha “yüksek” algıya sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Bu durumun, kadın katılımcılarda bulunan özgüven veya iletişim eksikliğinden kaynaklanıyor olabileceği söylenmektedir.

•Yaş

Yapılan çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarından olan okul ortamı ve sessizliğin kaynağına ilişkin algılarında yaş değişkenine göre herhangi bir farklılık bulunmazken, örgütsel sessizlik ölçeğinin tümü ile izolasyon, yönetici ve duygu alt boyutlarında ise yaş değişkenine göre anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizlik ölçeğinin tümü, izolasyon ve yönetici boyutlarındaki farklılıklar incelendiğinde; 25-30 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin 36-40 yaş aralığında bulunan öğretmenlere oranla, duygu alt boyutundaki farklılık

incelendiğinde ise; 41-45 yaş aralığında yer alan öğretmenlerin, 51 yaş ve üstü öğretmenlere oranla daha fazla sessiz kaldıkları tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre genç yaştaki öğretmenlerin, yöneticileri ve meslektaşları tarafından dışlanmaktan korktukları, yöneticileri ile sorun yaşamaktan çekindikleri, önyargıları, yerleşmiş korkuları ve memnuniyetsizliklerinden kaynaklı daha fazla sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir.

Araştırma bulgusuna yakın sonuçlar elde eden Aydın (2016) ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları adlı çalışmada, Okul ortamı, Duygu, Sessizliğin kaynağı, Yönetici ve İzolasyon alt boyutlarının yaşa değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermekte olduğunu tespit etmiştir. Uzman (2019) sınıf öğretmenleri ile yapmış olduğu çalışmada sessizlik alt boyutlarından yönetici boyutunda yaş değişkenine öğretmenlerin algılarında anlamlı bir farklılığın olduğunu saptamış, en düşük sessizliğe 40 ve üzeri yaş aralığında yer alan öğretmenlerin ve en yüksek sessizliği ise 20-29 yaş aralığında yer alan öğretmenlerin sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Literatürde araştırma sonucuyla farklı olarak öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarında yaş değişkeninin anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulgusunu elde eden çalışmalar da mevcuttur (Çiftçi-Öztürk, Meriç ve Meriç, 2015; Özdemir ve Sarıoğlu-Uğur, 2013 ve Çitli, 2015).

•*Mesleki Kıdem*

Araştırmada öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından örgütsel sessizlik algılarında herhangi anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algılarında da mesleki kıdem değişkenine göre bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kısacası öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin duygu ve düşüncelerini ifade etmelerine herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Önder (2017) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında mesleki kıdem ve toplam hizmet süreleri açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını saptamıştır. Yine Dönmez (2016) mesleki kıdem değişkeninin, örgütsel sessizliğin geneli ve alt boyutları üzerinde herhangi bir farklılaşmaya etkisinin olmadığını tespit etmiştir. Diğer bazı araştırmacıların (Gencer, 2018; Çitli, 2015 ve Keçeli, 2019) yapmış olduğu çalışmalarda da farklı kıdeme sahip olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının

anlamli bir sekilde farklılaşmadığı, mesleki kıdem in örgütsel sessizliğin bir yordayıcısı olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmalarda elde edilen bulgular mevcut araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Alanyazında yapılan araştırmada elde edilen sonuç ile farklılık gösteren çalışmalardan biri olan Uzman (2019) sınıf öğretmenleri ile yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin hizmet sürelerine göre genel örgütsel sessizlik düzeyleri, duygu ve yönetici alt boyutlarında anlamlı farklılaşmaların olduğunu belirlemiştir. Bu farklılığın, 10-20 yıl arasında hizmet süresine sahip öğretmenlerin örgütsel sessizliğin geneli, duygu ve yönetici alt boyutlarına ilişkin algılarının en yüksek, 20 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin ise örgütsel sessizliğin geneli, duygu ve yönetici alt boyutlarına ilişkin algılarının en düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. 10-20 yıl arasında hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin yüksek olması hem kurumlar hem de öğretmenler açısından negatif bir durum iken, 20 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin sessizliklerinin düşük olmasının ise okulların, gelişmesi ve yenilenmesi için oldukça pozitif bir durum olduğunu düşünmektedir. Yine Acaray (2014) özel firma çalışanları ile yaptığı çalışmada katılımcıların örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabullenici ve koruma amaçlı sessizliklerinde kıdem değişkeninin anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığını, sadece sessizlik alt boyutlarından korunma amaçlı sessizliklerinde kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma olduğunu saptamıştır. Bu farklılığın, kıdemleri 1-5 yıl arasında ve 1 yıldan az kıdeme sahip olan çalışanların daha fazla korunma amaçlı sessizlik davranışı gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

5.1.7. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkiye İlgili Tartışma ve Sonuç

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları (tüm boyutlarda) ile örgütsel güven algıları (tüm boyutlarda) arasında ve pozitif yönde “orta” düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin adalet algıları arttıkça güven algılarının da artmakta olduğu söylenebilir. Benzer olarak Külekçi-Akyavuz (2017) öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarını incelediği araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arttığında örgüte ilişkin güven algılarının da artacağını söylemektedir.

Alanyazın incelendiğinde örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif yönde “yüksek” bir ilişki olduğu sonucuna ulaşan çalışmalara da rastlanmaktadır. Yıldız (2013) ilkökul öğretmenleriyle yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel güven algıları arasında pozitif yönde “yüksek” bir ilişkinin olduğunu bulmuştur. Baş ve Şentürk (2011); Saruhan, 2019; Polat ve Celep (2008); Polat (2007) ve Kılıçlar (2011) tarafından yapılan araştırmalarda da örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları arasında “yüksek” düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları (tüm boyutlarda), dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile örgütsel güven algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Yöneticiye güven boyutlarına ilişkin algıları arasında pozitif yönde “yüksek”; Meslektaşlara güven ve Paydaşlara güven boyutlarına ilişkin algıları arasında pozitif yönde “orta” düzeyde bir ilişki vardır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticiye olan güven düzeyleri arasındaki yüksek ilişkinin sebebinin; örgütlerde adil ortamların oluşturulmasında, kazançların dağıtımında ve kişilerarası kurulan sağlıklı iletişimde yöneticilerin etkisinin büyük olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Yapılan çalışmada öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ile örgütsel güven algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Yöneticiye güven, Meslektaşlara güven ve Paydaşlara güven boyutlarına ilişkin algıları arasında pozitif yönde “orta” düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Bu bulguya göre öğretmenlerin süreç içerisinde uygulanan prosedürlerin ve alınan kararlara katılımın adillğine olan inançları arttığında yöneticilerine, meslektaşlarına ve paydaşlarına olan güvenlerinin de artacağı söylenebilir.

Tüm bu bulgular ışığında öğretmenlerin adalet ölçeğinin tüm boyutları ve alt boyutlarına ilişkin algılarının örgütsel güven ölçeği alt boyutlarının bir yordayıcısı olduğu görülmekte olup, en yüksek düzeyde etkilenen boyutun ise yöneticiye güven olduğu tespit edilmiştir. Konovsky ve Pugh (1994), öğretmenlerin okullarındaki uygulamaların adillğine ilişkin olumlu algılamaları ile yöneticilere duyulan güvenin yakından ilgili olduğunu ifade etmektedirler (Akt., Yıldız, 2013). Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algılarının azalması veya artması

durumunda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının da azalmasına veya artmasına neden olduğu anlaşılmaktadır (Demirbilek, 2018).

5.1.8. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişkiyle İlgili Tartışma ve Sonuç

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları (tüm boyutlarda) ile örgütsel sessizlik algıları (tüm boyutlarda) arasında negatif yönde “orta” düzeyde bir ilişki vardır. Özmen ve Köseoğlu'nun (2017) ve Halbaw'ın (2018) yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bulgular, mevcut çalışma sonucu elde edilen bulguları destekler nitelik göstermektedir. Ayrıca Gökyıldırım-Durmuş (2019) ve Zengin, Kaygın ve Sağbaş (2017) ise, yaptıkları araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığını bulmuş olup, çalışma sonucuyla farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları (tüm boyutlarda) ile örgütsel sessizlik algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Okul ortamı, Duygu, Sessizliğin kaynağı ve İzolasyon boyutlarına ilişkin algıları arasında negatif yönde “orta”; Yönetici boyutuna ilişkin algıları arasında ise negatif yönde “düşük” düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İşleyici (2015), yaptığı çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında “orta” düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında yordama düzeyiyle ilgili; Okul ortamı ve Yönetici değişkelerinin örgütsel adaleti anlamlı bir şekilde yordadığını tespit etmiştir. Benzer olarak Güngör-Kıranlı ve Potuk (2018) öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkileri incelediği araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında çift yönlü bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Bu durumun iki değişkenin birbirlerini etkilediği sonucuna götürebileceğini söylemektedir. Bu araştırmalarda elde edilen bulgular mevcut araştırma bulgusunu destekler niteliktedir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları olan; Dağıtımsal, İşlemsel ve Etkileşimsel Adalet boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönde “orta” düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Buna göre öğretmenler örgüt içerisinde adil bir ortamın olduğunu düşündüklerinde duygu

ve düşüncelerini kolaylıkla ifade ederken tam tersi durumda ise sessiz kaldıkları söylenebilir. Efe (2018) araştırmasında örgütsel adalet alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Geceoğlu (2018) çalışmasında işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde bir etkinin olduğunu, dağıtımsal adaletin ile örgütsel sessizlik üzerine etkisinin anlamlı olmadığını tespit etmiştir. Bu sonuçlar araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

5.1.9. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişkiyle İlgili Tartışma ve Sonuç

Öğretmenlerin örgütsel güven algıları (tüm boyutlarda) ile örgütsel sessizlik algıları (tüm boyutlarda) arasında da negatif yönde “orta” düzeyde bir ilişki vardır. Afşar (2013) yapmış olduğu regresyon analizi sonucunda örgütsel güvenin örgütsel sessizliği anlamlı derecede etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Katılımcıların örgütsel sessizlik davranışı ile örgütsel güven davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptamıştır. Bu bulgudan yola çıkarak çalışanların örgütsel güvenleri arttıkça örgütsel sessizlik davranışlarında azalma göstereceğini söylemektedir. Araştırma bulgusundan farklı olarak Turan (2017) ise çalışmasının temel değişkenleri örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki saptamamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel güven algıları (tüm boyutlarda) ile örgütsel sessizlik algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Okul ortamı, Duygu, Sessizliğin kaynağı ve İzolasyon boyutlarına ilişkin algıları arasında negatif yönde “orta”; Yönetici boyutuna ilişkin algıları arasında negatif yönde “düşük” düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel güven ölçeğinin alt boyutlarından; Yöneticiye güven ve Meslektaşlara güven boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönde “orta” düzeyde; Paydaşlara güven boyutunda ise negatif yönde “düşük” düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguya göre öğretmenler kendilerini güvende hissetmediklerinde sessizlik düzeylerinde artış görülmekte iken güven duyguları arttığında ise sessizliklerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin yöneticilerine ve meslektaşlarına güven algılarının artması ya da azalması durumunda örgütsel sessizlik davranışlarının da artmakta

veya azalmakta olduğu, paydaşlara güven algılarının ise sessizlik düzeylerine fazla bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel güven ölçeğinin alt boyutları olan; Yöneticiye güven boyutuna ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Okul ortamı, Duygu, Sessizliğin kaynağı ve İzolasyon boyutlarına ilişkin algıları arasında negatif yönde “orta”; Yönetici boyutuna ilişkin algıları arasında ise negatif yönde “düşük” düzeyde bir ilişki vardır. Öğretmenler yöneticilerine güven duyduklarında sessizlik davranışlarında azalma olduğu görülmektedir. Benzer olarak Paşa (2015) öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye çalıştığı araştırmada, öğretmenlerin müdürlerine olan güven düzeyleri arttığında sessizliğin azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Yine Örucü ve Kambur (2017) otel çalışanları ile yaptıkları araştırmada, örgütsel sessizlik ile yöneticiye güven arasında negatif bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmada elde edilen önemli bir sonuç ise, öğretmenlerin yöneticilerine olan güven düzeylerinin yöneticilerinden kaynaklı sessizlik algılarına düşük bir düzeyde etkisinin olduğudur. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin, yöneticilerine olan güven düzeylerinin artması veya azalmasının yöneticileri ile ilgili duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade etmelerine çok fazla etki etmediği söylenebilir. Bu durumun, öğretmenlerin kamu çalışanı olduğu için işten çıkarılma korkusu yaşamamalarından, son dönemlerde yöneticilerin öğretmenlere ilişkin yaptırım yetkisinin azalmasından ve yöneticilerin daha demokratik ortamlar oluşturma çabasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel güven ölçeğinin alt boyutlarından; Meslektaşlara güven algıları ile örgütsel sessizlik algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Duygu boyutuna ilişkin algıları arasında negatif yönde “orta”; Okul ortamı, Sessizliğin kaynağı, İzolasyon ve Yönetici boyutlarına ilişkin algıları arasında negatif yönde “düşük” düzeyde bir ilişki vardır. Bu bulguya göre, öğretmenlerin meslektaşlarına olan güven düzeylerinin artması duygu kaynaklı sessizliklerinin azalmasına etki etmektedir. Bunun, öğretmenlerin kendi aralarında korkularını, önyargılarını ve endişelerini konuşup birbirlerine destek olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Öğretmenlerin “Paydaşlara güven” algıları ile örgütsel sessizlik algıları ölçeğinin alt boyutlarından; Okul ortamı, Duygu, Sessizliğin kaynağı, İzolasyon ve Yönetici

boyutlarına ilişkin algıları arasında negatif yönde “düşük” düzeyde bir ilişki vardır. Bu bulgudan, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ya da seslilik düzeyleri ile paydaşlara güven duygusu arasında herhangi belirleyici bir etkinin olmadığı söylenebilir.

5.1.10. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Sessizlik Algılarını Etkilemesine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel sessizlik algılarını etkileme düzeyine ilişkin yapılan analizler sonunda; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönde “orta” düzeyde; yine öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönde “orta” düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel sessizliklerini anlamlı düzeyde yordadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak öğretmenlerin adalet ve güven algı düzeylerinin artması sonucunda sessizlik davranışlarında azalmaların olacağı gibi tersi durumlarda (adalet ve güven algı düzeylerinde azalma) ise sessizlik davranışlarının artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda yapılan çalışmada elde edilen bulguların literatüre önemli bir katkı sağladığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel güven algıları birçok değişkenden etkilenmektedir. Bu etkilerin bazıları doğrudan etki ederken bazıları ise dolaylı olarak etki etmektedir. Bu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, örgütsel güven ile örgütsel sessizlik algılarını; örgütsel güven algılarının da örgütsel sessizlik algılarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını kontrol etmede örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları oldukça büyük öneme sahiptir.

5.2. Öneriler:

Bu bölümde çalışmada elde edilen bulgular çerçevesinde uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler yer almaktadır.

5.2.1. Uygulayıcılara yönelik öneriler

1. Erkek öğretmenlere oranla kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri daha düşük olduğundan okul yöneticileri öğretmenler arasında cinsiyet ayrımı olarak algılanacak davranışlardan kaçınmalı ve kadın öğretmenlerle yapılan iş birliklerini artırmalıdır,
2. Genç yaştaki öğretmenlerin adalet algılarının yükseltilmesi için okul yöneticilerinin öğretmenlere rehberlik etmeli, sorumluluk almaları konusunda onları cesaretlendirmeli ve her zaman kolay ulaşılabilir olduklarını onlara hissettirmeli,
3. Yöneticilerin okullarında daha adil bir ortamın oluşturulması adına yoğun bir çaba göstermeli ve konu hakkında gerekli hizmet içi ve lisansüstü eğitimleri almalıdırlar.
4. Kadın öğretmenler güven düzeylerinin yükselmesi ve okul yönetimi ile daha rahat iletişim kurabilmeleri adına yöneticilik yapmaya teşvik edilmeli, bununla birlikte kadın öğretmenlerin öz güvenlerini artıracak etkinliklere ve eğitimlere katılımları sağlanmalı,
5. Öğretmenlerin paydaşlara güven düzeylerini artırmak için okul içinde ve okul dışında öğrenci ve velilerle birlikte etkinlikler düzenlenmeli,
6. Genç öğretmenlerin güven düzeylerini artıracak eğitimlere ve kurslara katılımları sağlanmalı ve kendilerinden yaşça büyük öğretmenlerle birlikte yapabilecekleri çalışmalar planlanmalı,
7. Yeni uygulamalar hakkında öğretmenlerin görüşleri alınmalı ve uygulamaya konulmalı,
8. Öğretmenler susmaya değil konuşmaya teşvik edilmeli,
9. Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri erkek öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu anlamda yöneticiler kadın öğretmenlerle daha fazla iletişime girmeli, duygu ve düşüncelerini açıklamada onları teşvik edilmeli,

10. Öğretmenlerin önyargılarından, yerleşmiş korkularından ve endişelerinden kurtulmaları için okul içinde birlikteliğin sağlanması ve öğretmenler bu konularda eğitimlere yönlendirilmeli,
11. Genç yaştaki öğretmenlerin ilerlemiş yaştaki öğretmenlere oranla sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda yöneticiler, okullarındaki genç öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini rahatlıkla açıklamalarına imkân sağlamalı,
12. Yöneticiler okullarında görev yapan öğretmenlerin sessizlik davranışlarını azaltmak için yoğun çaba göstermeli ve bu konuda gerekli eğitimlere katılarak sürekli olarak kendilerini geliştirmelidir.
13. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında önemli derecede bir etkileşme olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda okul yöneticilerinin okullarında eğitim örgütleri açısından istenmeyen durumlardan biri olan sessizlik davranışlarının azaltılmasında öğretmenlere karşı daha adil ve güvenilir davranışlar sergilemeleri, bu konuda gerekli önlem ve tedbirleri almaları önerilebilir.

5.2.2. Araştırmacılara yönelik öneriler:

1. Mevcut araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sessizlikleri nicel araştırma yöntemleri kullanılarak ölçülmüştür. Nicel verilerin yanı sıra nitel veriler de kullanılarak mevcut durum hakkında daha detaylı sonuçlar elde edilebilir.
2. Öğretmenlerin adalet ve güven algı düzeylerini yükseltmek, örgütsel sessizliklerini azaltmak için neler yapılabileceği araştırılabilir.
3. Araştırma kamu ilkokullarında çalışan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlı tutulmuştur. Benzer bir çalışma resmi ya da özel ortaöğretim, lise ve yüksek öğretim düzeyinde görev yapan öğretmenlerle de yapılabilir.
4. Araştırma farklı il ve ilçelerde, bölgesel ya da tüm illeri kapsayacak şekilde yapılarak ulusal düzeyde karşılaştırmalar yapılabilir.
5. Araştırma konusu örneklem grubu değiştirilerek yöneticilerle de yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, G. (2011). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Acaray, A. (2014). *Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Acaray, A., Çekmecelioğlu, H.G. ve Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Journal of Social Science*, 32: 139-157.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: konuya ilişkin bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Agun, H. (2011). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aka, S. (2015). *Lider ve Yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan liderlik ve yöneticilik özellikleri (Mersin/Soil Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi, Mersin.
- Akanbi, P. A., & Ofoegbu, O. E. (2013). Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science*, 14: 207-218.
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z. ve Yüksekbilgili, Z. (2015). Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Algısı. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 1-13.
- Akgeyik, G. (2014). *Anadolu liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları (Diyarbakır ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Akgüney, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aktaş, E. (2010). *Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Akyol, B. (2013). *Üniversitelerdeki örgütsel adalet olgusunun öğretim elemanları algılarına göre yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale.

- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik alguları arasındaki ilişkinin analizi* (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elâzığ.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Alioğulları D. Z. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Alpar, R. (2014). *Spor Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik - Güvenirlik (3. Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6: 136-147.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algularına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4): 463 - 484.
- Amiri A, Kahnali MZ, Alamdari A, and Nejad RA. (2018). Investigating the Relationship Between Silence and Organizational Commitment. *Revista Publicando*, 15(2): 893-906.
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü alguları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Artuksu, E. (2009). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin alguları (Malatya İli Örneği)*. (Bilim Uzmanlığı Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Aslantaş, C. C. (2008). Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *TİSK Akademi*, 1: 101-117.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güven. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5: 1-17.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Atasoy, U. A. (2019). *Eğitim sektöründe örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Aydın, K. (2015). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin adalet alguları ile işe yabancılaşma alguları arasındaki ilişki (Uşak İli Örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.

- Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Aytaç, S. (2003). Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Elektronik Dergisi*, 5(2).
- Ayverdi, İ. (2005). *Misalli Büyük Türkçe Sözlük*. İstanbul: Kubbealtı Neşriyatı.
- Babaoğlu, E. ve Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2): 87-101.
- Bagheri, G., Zarei, R., and Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1): 47-58.
- Bakhshi, A., Kumar, K., and Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9): 145-154.
- Baş G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1): 29-62.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Berber, A. (2010). *Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2011). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik* (7.baskı) Ankara: PegemA.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö., E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (11.Basım) Ankara: Pegem.
- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Kocaeli.
- Bilgiç, Ö. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Küçükçekmece Örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Cerit, Y. (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle İşbirliği Yapma Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* XXII, (2): 637-657
- Chan, M. (2000). Organizational Justice Theories And Landmark Cases. *The International Journal Of Organizational Analysis*, 8(1): 68-88.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Çağlar, Ç. (2011). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi İle Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Fimleri*, 11(4): 1827-1847.
- Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik alguları arasındaki ilişki (Tekirdağ İli örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1): 117-134.
- Çakıcı A.(2010). Örgütlerde İş Gören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Ankara: Kamu-İş.
- Çakmak, Ö. K. (2005). *Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çaloğlu, D. Ö. (2014). *Örgütsel sessizlik ve kültürel değişkenler üzerine ampirik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Çelik, K. ve Gencer, M. (2019). Öğretmenlerin örgütsel güven algılarının değişime ilişkin tutumlarına etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 9(1): 108-124.
- Çırak, S. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı. *Kastamonu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3): 1091-1106.
- Çiftçi-Öztürk, D., Meriç, E. ve Meriç, A. (2015). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Ordu İli Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(41): 996-1007.

- Çimen, M. (2007). *İşletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının örgütsel güvene etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Çitli, İ. İ. (2015). *Örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Çokluk-Bökeoğlu, Ö. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(54): 211-233.
- Dal, H. (2017). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri (Ankara ili Çankaya İlçesi Örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- 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, Ankara.
- Dean, S. D. (2011). *Collegial leadership, teacher professionalism, faculty trust: predicting teacher academic optimism in elementary schools* (Doctoral Dissertation). Available From ProQuest Dissertations And Theses Database (UMI No: 3461037).
- Demirbilek, N. (2018). *Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile müdüre güvene etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Deniz, N., Noyan, A. & Gülen-Ertosun, Ö. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99(6): 691-700.
- Deviren, İ. (2019). *İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Efe, D. (2018). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Eker, G. 2006. *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Ercan, A. (2014). *Sessizleşen örgütlerde öz yeterlilik algısının rolü: Alanya'daki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Erdem, F. (2003). *Örgütsel Yaşamda Güven*. (Editör: Erdem, F). Sosyal Bilimlerde Güven İçinde (153-182). Ankara: Vadi Yayınları.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Erenler-Tekmen, E., Çetin, A. ve Torun, T. (2016). Çalışanların Öz-Yeterlilik Algılarının Sessizlik Davranışı Üzerine Etkisi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12: 71-88.
- Eroğlu, A. (2009). *Örgütsel adalet algılaması ve iş tatmini hakkında bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Erol, G. (2011). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Ertürk, E. (2011). *İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgütsel adalet algısı ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Geceoğlu, T. (2018). *İşletmelerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Bir alan araştırması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Gencer, M. (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- George, D. and Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Pearson Ltd.
- Goddard, R. D., Tschannen, M. M. & Hoy, W. K. (2001). Teacher Trust In Students And Parents: A multilevel Examination Of The Distribution And Effects Of Teacher Trust In Urban Elementary Schools. *Elementary School Journal*, 102(1): 3-17.
- Gökdoğan, D. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir.
- Gökyıldırım-Durmuş, H. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1): 9-22.

- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 2(16): 399-432.
- Gören, Ç. S. ve Özdemir, M. (2015). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin Görüşlerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3): 793-801.
- Gül-Güleryüz, D. (2017). *Öğretmenlerin örgütsel güven seviyeleri ve motivasyon seviyeleri ilişkisinin incelenmesi (Bursa İli Nilüfer İlçesi Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Güler, S. (2014). *Örgütlerde güven algılamasının örgütsel sinizm üzerine etkisi ve bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Güngör-Kıranlı, S. ve Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 33(3): 723-742.
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Günaydın, S. C. (2001). *İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranış algısı ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen bir çalışma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Halis, M. ve Adaloğlu-Ay, D. (2017). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18:43-62.
- Halbaw, A. (2018). *Erbil temel okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. N.Y.: McGraw Hill.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt yapısı ve örgütsel adalet ile ilişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- İren, S. (2015). *İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Tuzla örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- İslamoğlu, G., Birsnel, M. ve Börü, D. (2007). Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları). İstanbul: İnkılap Yayınevi.

- İşcan, F. Ö. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 195-216.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışın oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak İli Örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- İyigün, Ö.N. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21): 49-64.
- Kahraman, Z. (2017). *Okul yöneticileri ile öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarına örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kahveci, G ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (43): 167-182.
- Kahveci, G. (2015). *Okullarda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler* (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Kalkan, F. (2015). *İlköğretim okullarında mesleki öğrenme topluluğu ile bürokratik yapı ve örgütsel güven arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Kara, H., Poyraz, K., ve Çetin, S.(2009). Örgütsel Adalet Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9): 71-91.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). Örgütsel Sessizlik. İçinde: Örgütsel Davranışta Seçme Konular - Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar (Ed.): M. Özdevcioğlu ve , H. Karadal. Ankara: İlke Yayınevi. (155-167).

- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Karagöz, Y. (2002). Liberal Öğretimde Adalet, Hak ve Özgürlük. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(26): 267-295.
- Karakuş, B. (2019). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven hakkındaki algıları ve görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Karakuş, S. (2013). *Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin rolü* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Karaman, P. (2009). *Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik öğretmenler üzerinde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Keçeli, Ö. (2019). *İlkokullarda görev yapan İngilizce öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3): 23-36.
- Kızılkaya, G. (2016). *İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı (İstanbul İli Şişli İlçesi Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Korkmaz, E. (2017). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi* (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kovancı, M. (2019). *İlkokul Öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ile örgütlerine yabancılaşmaları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Kuru-Çetin, S. (2013). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi* (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kurucuoğlu, Ü. (2010). *Çok uluslu bir şirkette ülkelere ilişkin yetkinlik algılamaları ve yetkinlik bazlı mülakat etkinliğine ilişkin bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Külekçi-Akyavuz, E. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(2): 805-831.

- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing And Maintaining Trust In Work Relationships. In R.M. Kramer, T.R. Tyler, (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (114-139). Housand Oaks, CA: Sage Publications.
- Memduhoğlu, H.B. ve Zengin, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1): 211-217.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4): 706-725.
- 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. (2004). Sounds Of Silence. *Stern Business*, 25(6): 31-35.
- Moçoşoğlu, B., ve Kaya, A. (2018). Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki: şanhurfa İli Örneği. *Harran Maarif Dergisi*, 3(1): 52-70.
- Narman, A. (2012). *Öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Ümraniye İlçesi Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Nartgün, ř. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2): 47 – 67.
- Öğütveren, Ö. (2007). *Örgütsel güvenin ağdüzenekleri içerisindeki analizi: Küçük işletmelerde bir uygulama* (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Önder, E.(2017). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 18(2): 669-686.
- Örücü, E. ve Kambur, E. (2017). Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52): 1110-1123.
- Özdemir, L., ve Sarioğlu-Uğur, S. (2013). Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1): 257-281

- Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul-Ümraniye İlçesi Örneği)* Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Özden, T. (2009). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okullarındaki iletişim iklimine yönelik algıları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Özgöçer, Z. Ö. (2019). *Bilişim teknolojileri öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı ve iş tatmin düzeylerinin incelenmesi (Malatya İli Örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Özen, J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *İstanbul Barosu Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 5: 107-117.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1): 103-124.
- Özmen, Ö.N.T., Arbak, Y. ve Süral-Özer, P. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1): 17- 33.
- Özmen, M. ve Köseoğlu, İ. (2017). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(19): 1-18.
- Paşa, Ö. (2015). *Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi, Konya
- 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, Kocaeli.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2): 307-331.
- Rahman, A., vd. (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3): 188-196.
- Sağlam-Arı, G. (2003a). *İşletmelerde güven ve personel güçlendirme ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Sağlam-Arı, G. (2003b). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2): 17–36.
- Sağlam-Arı, G. ve Tunçay, A. (2010). Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 113-135.
- Sandal, İ. (2014). *Örgütsel güven ile verimlilik arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Samancı, S. (2006). *Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Samancı, G. (2007). *Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Sarıkaya, Ş. (2019). *Öğretmenlerin iş doyumunun yordayıcısı olarak örgütsel güven ve örgütsel destek algısı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Saruhan, C. (2019). *Eğitim örgütlerinde örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Selvitopu, A., ve Şahin, H. (2013). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 14(2): 171-189.
- Serinkan, C., ve Erdiş, Y. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Shapiro, D., Sheppard, B. H. & Cheraskin, L. (1992). Business O An Handshake. *Negotiation Journal*, 8(4): 365-377.
- Slade, M. R. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*. George Washington University.
- Soycan-Ertürk, Z. B. (2012). *Ankara ili genel lise öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ve denetim oacı ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Şener-Pars, M. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.

- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Taşdan, M. ve Yalçın, T. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sosyal Destek İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(4): 2569-2620.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim-Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3): 114-134.
- TDK (2020). Türkçe Sözlük: <https://sozluk.gov.tr> (Erişim tarihi 22.02.2020).
- Topaloğlu, I.G. (2010). *İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Toplu, D. (2010). *Örgütsel adaletin yöneticiye güven üzerindeki etkisi ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Toprakkaya, A. (2009). Aristoteles'te Adalet Kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6): 628-633.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14: 58-70.
- Tschannen-Moran, M & Hoy, W. K. (1999). Five Faces Of Trust: An Empirical Confirmation In Urban Elementary Schools. *Journal of School Leadership*, 9: 184-208.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. (2000). A Multidisciplinary Analysis Of The Nature, Meaning And Measurement Of Trust. *Review of Educational Research*, 70(4): 547-593.
- Turan, M. F. (2017). *Örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi: Ağrı örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Ağrı.
- Tüzün-Kalemci, İ. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; Uygulamalı bir çalışma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tüzün-Kalemci, İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, *Karamanoğlu Mehmetbey İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13: 93-118.
- Uçar, Z. (2016). Örgütlerde Yaşanan Sessizlik Olgusunun Kişisel Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31: 311-342.

- Uludağ, T. (2018). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Lisansüstü Programları, İstanbul.
- Uysal, B. (2018). *Örgütsel adalet üzerinde yansızlık etkisini belirlemeye yönelik özel hastanelerde yapılan bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde oluşan sosyal ilişkilerin örgütsel güvenin alt boyutlarına etkileri: Başkent Üniversitesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Uzman, Z. (2019). *İlkokul yöneticilerinin algılanan iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. Ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2): 140-157.
- Yakut-Özek, B. (2016). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel destek ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yalçın, B., ve Baykal, Ü. (2012). Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9: 42-50.
- Yeşilaydın, G., Bayın, G. ve Yılmaz, G. (2015). Sağlık Personelinin Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi: Özel Hastane Örneği. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2): 629-645.
- Yıldız, H. (2015). *Özel İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları (Konya/Meram ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi, Konya.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1): 289-316.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi. *A.Ü. SBF Dergisi*, 62(1): 253-278.
- Yılmaz, H. Ş. (2002). *Adil dünya inancı, bireyin kendisi ile ilgili adalet algısı ve bireyci-toplulukçu kişilik eğiliminin ceza-ödül tutumları ve örgütsel adalet ile ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Yılmaz, E. (2005). Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14: 567-580.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yılmaz, K. (2006). Güven Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11: 69-80.
- Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15(59): 471-490.
- Yılmaz, K. (2010). Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1): 579-616.
- Yılmaz, K. (2015). *Öğretmenlerin örgütsel farkındalık ve örgütsel güven algıları ile örgütsel etkililik düzeyleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Yılmaz-Şamar, Y. (2013). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin incelenmesi: İzmir ili örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Yüksel, F. (2009). *Orta öğretim kurumlarında örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yorgancı, E. A. (2016). *Sınıf Öğretmenlerinin kişilerarası öz yeterlik algıları ile örgütsel güven algılarının incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Zengin, M. (2011). *İlköğretim okullarında örgütsel güven ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Zengin, Y., Kaygın, E. ve Sağbaş, M. (2017). Çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Kars ili örneği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(13), 168-192.
- Zorlu-Yücel, P. (2006). *Örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi ve bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

EKLER

EK 1. MEB Uygulama İzin Belgesi



T.C.
KÜÇÜKÇEKMECE KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 96054738-604.01.01-E.12376934
Konu : Ersen ALAGÖZ' ün Anket İzni

27/06/2019

KÜÇÜKÇEKMECE KAYMAKAMLIĞINA

- İlgi a) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü' nün 12/06/2019 tarihli ve 2526 sayılı yazısı.
b) Ersen ALAGÖZ' ün 25/06/2019 tarihli dilekçesi.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Enstitüsü Eğitim Bilimler Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 501518178 numaralı öğrencisi Ersen ALAGÖZ' ün EYD 500 Yüksek Lisans Tez konusu "İlkokullardaki Öğretmenlerin Adalet Algıları ile Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tezini ilçemiz İlkokullarında uygulanmak istediğince dair İlgi (b) İlişikte gönderilmiş olup, söz konusu anketin İlçemiz İlkokullarında uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Ramazan AŞCI
İlçe Milli Eğitim Müdürü

OLUR
<...>
Harun KAYA
Kaymakam

STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ

Atakent Mah.Cumhuriyet Cd.No.4 Küçükçekmece/İstanbul
Elektronik Ağ: kucukcekmece.meb.gov.tr
e-posta: kucukcekmece34@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Muhammet KALİ - Memur
Tel: (0212) 470 18 57
Dahili:127

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 15b5-3234-3e19-9ade-e65e koda ile teyit edilebilir.

EK 2. Ölçek Kullanım İzinleri

12.05.2019

Ölçek Kullanım İzin Talebi

Ölçek Kullanım İzin Talebi

Gelen Kutusu



Ersen Alagöz

Alıcı: spolat

29 Nis 2019 15:40 (13 gün önce)

Sayın Hocam Merhaba

Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Yüksek lisans öğrencisiyim.2007 yılında Türkiye'ye uyardığınız "Örgütsel Adalet Ölçeği" ni izniniz olursa kaynakçada göstermek şartı ile Doç. Dr. Kaya Yıldız danışmanlığında yapacağım yüksek lisans tez çalışmamda kullanmak istiyorum. İzin vererseniz sevinirim.

Katkılarınız için teşekkür ederim. Saygılarımla.

Ersen ALAGÖZ

Sabahattin Zaim Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Yüksek lisans öğrencisi

Halkalı/İstanbul

Tel :

e-posta :



spolat@kocaeli.edu.tr

Alıcı: ben

30 Nis 2019 11:16 (12 gün önce)

Sayın Ersen Alagöz,

İstemiz olduğunuz ölçeği akademik etik kurallar içerisinde kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

12.05.2019

Ölçek Kullanım İzin Talebi

Ölçek Kullanım İzin Talebi

Gelen Kutusu



Ersen Alagöz

Alıcı: gokhan.kah

29 Nisan Pzt 16:20 (13 gün önce)

Sayın Hocam Merhaba

Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Yüksek lisans öğrencisiyim.2013 yılında Türkiye'ye uyardığınız "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ni izniniz olursa kaynakçada göstermek şartı ile Doç. Dr. Kaya Yıldız danışmanlığında yapacağım yüksek lisans tez çalışmamda kullanmak istiyorum. İzin vererseniz sevinirim.

Katkılarınız için teşekkür ederim. Saygılarımla.

Ersen ALAGÖZ

Sabahattin Zaim Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Yüksek lisans öğrencisi

Halkalı/İstanbul

Tel :

e-posta :



Gökhan KAHVECİ

Alıcı: ben

29 Nisan Pzt 16:24 (13 gün önce)

Merhaba Ersen Hocam

Geliştirmiş olduğumuz Örgütsel Sessizlik Ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim.

Veri Toplama Aracı Kullanım İzni



Ersen Alagöz

Alıcı: kursadyilmez

3 May 2019 Cum 10:18



Sayın Hocam Merhaba

Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Yüksekisans öğrencisiyim. "Örgütsel Güven Ölçeği" nizi izniniz olursa kaynakçada göstermek şartı ile Doç. Dr. Kaya Yıldız danışmanlığında yapacağım yüksekisans tez çalışmamda kullanmak istiyorum. İzin vererseniz sevinirim. Katkılarınız için teşekkür ederim. Saygılarımla.

Ersen ALAGÖZ

Sabahattin Zaim Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Yüksekisans Öğrencisi

Halkalı/İstanbul

Tel

e-posta

Yanıtla

Yönlendir

Fwd: Örgütsel Güven Ölçeği

Gelen Kutusu x



Kürşad Yılmaz

Alıcı: ben

3 May 2019 Cum 10:22



iyi çalışmalar

Prof. Dr. Kürşad Yılmaz

Dumlupınar Üniversitesi

Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü



EK 3. Kişisel Bilgiler Formu

Sayın Öğretmenim,

Bu çalışma "İlkokullardaki Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Ölçek dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özellikleri, ikinci bölümde adalet algıları, üçüncü bölümde örgütsel sessizlik düzeyleri ve son bölümde ise örgütsel güven düzeylerinin tespit edilmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Size uygun olan seçeneğini (x) koyarak işaretleyiniz. Bu ölçekle toplanan veriler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır ve üçüncü şahıs ya da kurumlarca paylaşılmayacaktır. Görüşleriniz tez çalışmamın niteliği açısından önemlidir. Değerli görüşleriniz için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Örgütsel Adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir.

Örgütsel Sessizlik; çalışanların çalıştıkları kurum, sorumlu oldukları görevleri ya da buldukları kurumun diğer faaliyetleri ile alakalı fikir, düşünce, endişe ve önerilerini dile getirmemeleri şeklinde sergiledikleri davranış biçimidir.

Örgütsel Güven; çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün kendilerine verdikleri sözleri ve taahhütleriyle, göstermiş oldukları davranışların tutarlı olup olmadığına dair inançlarıdır.

Ersen ALAGÖZ

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi

Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

2.Yaşınız (Lütfen Rakamla Yazınız) :

3.Mesleki Kıdeminiz: 1-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 16 yıl ve üzeri ()

4.Bu Okuldaki Çalışma Süreniz: 1-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 16 yıl ve üzeri ()

EK 4. Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel Adalet Algısı ile İlgili İfadeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (Zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.	1	2	3	4	5
3	Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4	Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
5	Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
6	Okul yöneticilerimiz, isimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	1	2	3	4	5
7	Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.	1	2	3	4	5
8	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.	1	2	3	4	5
9	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar	1	2	3	4	5
10	Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.	1	2	3	4	5
11	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.	1	2	3	4	5
12	Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.	1	2	3	4	5
13	Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.	1	2	3	4	5
14	Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.	1	2	3	4	5
15	Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
16	Okul yöneticilerimiz isimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.	1	2	3	4	5
17	Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.	1	2	3	4	5
18	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.	1	2	3	4	5
19	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.	1	2	3	4	5

EK 5. Örgütsel Güven Ölçeği


ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ		HİÇ BİR ZAMAN	ÇOK NADİR	BAZEN	ÇOĞUNLUKLA	HER ZAMAN
1.	Okul yöneticisine güvenirim.					
2.	Okuldaki öğretmen arkadaşlarıma güvenirim.					
3.	Okulumdaki öğrencilere güvenirim.					
4.	Öğrencilerimin ailelerine güvenirim.					
5.	Okul yöneticisinin dürüstlüğüne güvenirim.					
6.	Okuldaki öğretmen arkadaşlarımdan bana karşı olumsuz davranışta bulunacakları konusunda hiçbir zaman şüphelenmem.					
7.	Okulumdaki öğretmen arkadaşlarımdan sözlerine inanırım.					
8.	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine bağlıdırlar.					
9.	Bu okulun yöneticisi öğretmenlerin sorunları ile ilgilenir.					
10.	Okulumuzda öğretmenler ile okul yöneticisi arasındaki ilişkilerde tutarlılık vardır.					
11.	Okulumda öğrencilere yaptıkları işlerde güvenirim.					
12.	Okulumuzun yöneticisi yaptığı işlerde yeteneklidir.					
13.	Okulumda öğretmenler birbirlerine karşı açıktır.					
14.	Öğrenci velilerinin desteğine güvenirim.					
15.	Okulumuzun yöneticisi verdiği sözleri tutar.					
16.	Bu okuldaki öğretmenler bir şeyler söylediğinde ona inanırım.					
17.	Okul yöneticisi, öğretmenleri bilgilendirmesi gereken konulardaki (özlük hakları, eğitim duyurusu, hizmet içi eğitim, vs.) bilgileri açıkça paylaşır.					
18.	Öğrencilerimin söylediği sözlere inanırım.					
19.	Okulumdaki öğrenciler fırsat bulsalar bile olumsuz davranışlarda bulunmazlar.					
20.	Öğrencilerimin velilerinin söylediği sözlere inanırım.					
21.	Öğretmenler odasında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım.					
22.	Okuldaki öğretmenler arasında tutarlı bir ilişki vardır.					

EK 6. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

	Örgütsel Sessizlik Ölçeği	1	2	3	4	5
1	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durum dile getirmezler.					
2	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.					
3	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.					
4	Okulumuzda bulunan yöneticiler öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.					
5	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.					
6	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.					
7	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.					
8	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.					
9	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.					
10	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.					
11	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.					
12	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.					
13	Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.					
14	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.					
15	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
16	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.					
17	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.					
18	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.					

EK 7. ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ersen ALAGÖZ

İletişim : 

A. EĞİTİM

Yüksek L. : İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi,
2020, İstanbul.

Lisans : Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü,
2009, Denizli.

B. MESLEKİ DENEYİM

2010-2012: Şırnak Merkez Şehri Nuh İlkokulu – Sınıf Öğretmeni

2012-2014: İstanbul Küçükçekmece Öğretmen Yusuf Kardeş İlkokulu – Sınıf
Öğretmeni

2014-2018: İstanbul Küçükçekmece Arif Nihat Asya İlkokulu – Sınıf Öğretmeni

2018- : İstanbul Avcılar Gümüşpala İlkokulu – Müdür Yardımcısı