ASOS JOURNAL

The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 9, Sayı: 112, Ocak 2021, s. 236-258

ISSN: 2148-2489 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.47510>

Yayın Geliş Tarihi / Article Arrival Date
10.11.2020

Yayınlanma Tarihi / The Publication Date
29.01.2021

Ersen ALAGÖZ

Milli Eğitim Bakanlığı, Sınıf Öğretmeni
ealagoz55@gmail.com

Prof. Dr. Kaya YILDIZ

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Temel Eğitim Bölümü
kaya_yildiz@hotmail.com

İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ¹

Öz

Araştırmanın amacı; ilkökul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın çalışma evreni Küçükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ilkökul kurumlarındaki 2028 öğretmen oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşamayacağından örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örneklemine 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, Pearson Korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi ile çözümlenmiştir. Yapılan

¹ Bu makale İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında 18.08.2020 tarihinde kabul edilen Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

analizler neticesinde öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algı düzeylerinin “yüksek”, örgütsel sessizlik algılarının ise “orta” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel güven algıları arasında pozitif yönde “orta” düzeyde, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik algıları arasında negatif “orta” düzeyde ayrıca örgütsel güven ile örgütsel sessizlik algıları arasında da negatif “orta” düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel sessizliklerini anlamlı düzeyde yordadığı tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel adalet, örgütsel sessizlik, örgütsel güven.

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

Abstract

Purpose of the research; It is the study of the relationship between primary school teachers' perceptions of organizational justice and organizational silence and organizational trust. The study universe of the research consists of 2028 teachers working in official primary schools affiliated to Küçükçekmece District National Education Directorate. Since the entire universe could not be reached, sampling was chosen. The sample of the study consists of 408 teachers determined by the simple random sampling method. The "Organizational Justice Scale" developed by Niehoff and Moorman (1993) and adapted into Turkish by Polat (2007), the "Organizational Trust Scale" developed by Yılmaz (2006) and the "Organizational Silence Scale" developed by Kahveci and Demirtaş (2013) were used. The data were analyzed with arithmetic mean, Pearson correlation analysis and multiple regression analysis using SPSS statistical program. As a result of the analysis, it was determined that teachers' perceptions of organizational justice and organizational trust were "high" and their organizational silence perception was "medium". In the study, it was concluded that there is a positive "medium" level between the perceptions of organizational justice and organizational trust, a negative "medium" level between organizational justice and organizational silence perceptions, and a negative "medium" level of relationship between organizational trust and organizational silence perceptions. As a result of the examinations, it was determined that teachers' perceptions of organizational justice and organizational trust significantly predicted their organizational silence.

Keywords: Organizational justice, organizational trust, organizational silence.

GİRİŞ

İnsanların tek başına hayatlarının devamını sağlamaları imkânsız bir durumdur. Hayatlarını devam ettirebilmek adına diğer insanlarla sürekli ve kesintisiz bir etkileşim içinde bulunmak zorunda olan insanlar bireysel bir hayat sürmek yerine topluluk halinde yaşamaya mecbur kalmışlardır(Küleççi-Akyavuz, 2017, s. 806). 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).

İnsanlığın varoluşundan bu yana kişiler, gruplar, toplumlar ve ülkeler arasında şiddet düzeyleri farklılık gösteren çeşitli çatışma ve savaşlar meydana gelmiştir. Günümüzde dünya ölçeğinde bir savaş meydana gelmemesine rağmen iç savaşlar, çatışmalar ve terör saldırıları meydana gelmektedir. Sonuç olarak dünyanın herhangi bir parçasında sürekli olarak bir savaş ve çatışma veya şiddet gerçekleşmektedir. Bununla birlikte eşitlik, gelir dağılımında adalet ve kaynaklara eşit ulaşılabilirlik gibi unsurlar açısından varolan dengesizlikler de insanların yaşamlarını güçleştiren durumlardır (Cerit, 2020). 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, 2010, s. 582).

İnsanların ekonomik ve sosyal anlamda varlıklarının devamı için bir arada yaşama ve çalışma zorunluluğu sonucunda adalet inancını ortaya çıkarmıştır. Çünkü insanların ihtiyaçlarını gidermek için elde edilecek kazançların bulundukları topluluk içinde eşitlik esasına göre dağıtımı gerekmektedir. Bu eşitlik durumunun sağlanabilmesi adına adalet gereksinim duyulmaktadır (Atalay, 2005). İnsanların bulundukları her yerde adil bir düzenin olmasını beklmeleri 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).

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). Örgütsel adalet “dağıtımsal, işlemsel/süreçsel ve etkileşimsel adalet” olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır. Boyutlardan ilki olan dağıtımsal adalet; örgüt içinde çalışan üyeler arasındaki kazanımların dağıtımı konusuna odaklanmaktadır (Karaeminoğulları, 2006). İkinci boyut olan işlemsel adalet; çalışanların dağıtım kararları alınırken uygulanan işlemlerin adilliğine ilişkin algılarına odaklanmaktadır. Son olarak üçüncü boyut olan etkileşimsel adalet ise; örgütteki uygulamaların insani boyutunu konu almaktadır. Prosedürler uygulanırken alınan kararların çalışanlara nasıl ve hangi biçimde aktarıldığına odaklanmaktadır (Özmen, vd., 2007).

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, sessizlik, bağlılık vb.) etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Akgüney, 2014; Cerit, 2009; İmamoğlu, 2011; Özçınar, Demirel ve

Özbezek, 2015; 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 (Maslow, 1943, s.375). 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, s.639). Bu açıdan güven duygusu insanlar arasındaki ilişkilerde belirleyici bir etkiye sahiptir. Çünkü güven, temeli doğruluk ve dürüstlüğe dayanan bir kavramdır (Yılmaz, 2009, s.474).

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). Örgütsel güven üç temel boyuttan meydana gelmektedir. Birinci boyut olan yöneticiye güven; işgörenin yöneticinin sözlerini tutacağı, tutarlı ve adil davranacağı, açık ve doğru cevaplar vereceği inancı olarak tanımlanır (Polat, 2007, s.36). İkinci boyut meslektaşlara güven ise, 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 tanımlanmaktadır (Tüzün-Kalemci, 2007). Son olarak üçüncü boyut olan paydaşlara güven ise; öğretmenlerin öğrencilerine, öğrencilerinin çalışmalarına, öğrencilerinin velilerine, anne-babalarının desteğine ve öğrencilerinin ve ailelerinin söyledikleri sözlere inanmaları ve onlara güvenmeleri ile ilgilidir (Yılmaz, 2009, s.476).

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. 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).

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).

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.

Araştırma Problemi ve 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, örgütsel sessizlik ve örgütsel güven algıları arasında ilişki var mıdır?
3. Öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel güven algıları birlikte, örgütsel sessizlik algılarını yordamakta mıdır?

YÖNTEM

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

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).

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma evrenini 2019-2020 eğitim öğretim yılı birinci döneminde İstanbul ili Küçükçekmece ilçesindeki 46 resmi ilkokulda görev yapan toplam 2028 öğretmen oluşturmaktadır. Belirlenen ilçenin büyüklüğü ve 2028 öğretmene ulaşmanın zorluğu göz önünde bulundurularak örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örneklemi 2019-2020 eğitim öğretim yılı birinci döneminde İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde kolay ulaşılabilirlik yöntemi ile belirlenen 24 resmi ilkokulda görev yapan 408 öğretmen oluşturmaktadır. Belirlenen okullara tek tek gidilerek gönüllü olan öğretmenlere ölçekler dağıtılmıştır. Toplanan ölçeklerden eksi, birden fazla işaretleme olan ölçekler ayrılarak geriye kalan 408 ölçek analiz işlemlerine alınmıştır. Örneklemde yer alan öğretmenlere ait demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 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 1 incelendiğinde 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” seçeneğinde olduğu görülmektedir.

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 toplamada yapılacak araştırma için en ideal ölçme araçları belirlenmiştir. 2019-2020 eğitim-öğretim yılı birinci döneminde araştırmanın çalışma evreni İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde 46 resmi ilkokulda görevli toplam 2028 öğretmen bulunmaktadır. Evrenin büyüklüğü ve görevli tüm öğretmenlere ulaşamayacağından kolay ulaşılabilirlik yöntemi ile 24 resmi ilkokul belirlenmiştir. Ölçekler belirlenen okullarda görev yapan ve gönüllü olan tüm öğretmenlere elden uygulanmıştır. Ölçekler uygulanmadan önce araştırmacı tarafından öğretmenlere araştırmanın amacı hakkında kısa bir bilgilendirme yapılmış, ölçekler doldurulduktan sonra tekrar araştırmacı tarafından elden toplanmıştır. Uygulama aşamasında ulaşamayan öğretmenler de (hasta, izinli, görevli v.b. dışında) olmuştur. Bu ölçeklerden dönen ve analiz işlemlerine tabi tutulan toplam 408 ölçek olmuştur. Araştırmada evrenin toplam %20.11'ine ulaşılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Polat (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği”, Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Ölçeği” ve Kahveci ve Demirtaş'ın (2013) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır.

Verilerin Analizi

İlkokullardaki öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada 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 istatistiki 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 alt problemde öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven algıları ve 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). Üçüncü 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.

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. İlkokul öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: 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 2’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” ($\bar{x} = 3,93$, $ss = ,732$)

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.

İlkokul öğretmenlerinin örgütsel güven algılarına ilişkin bulgular Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: 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 3’te 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.

İlkokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarına ilişkin bulgular Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4: 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’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.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5: 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**

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

Tablo 5'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; Dağıtımsal 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 Dağıtımsal 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.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişki Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: 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 6’da 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 ($r= 671$; $p<0.01$) 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.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının birlikte, örgütsel sessizlik algılarını etkileme düzeyi Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: 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 7’de 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.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırmada elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara ilişkin tartışmalar alt problemlere göre maddeler halinde verilmiştir.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerine Yönelik Tartışma ve Sonuç

Örgütlerin başarıya ulaşması, hedeflerini gerçekleştirmesi ve varlıklarını sürdürebilmeleri adına ellerinde bulundurdıkları 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 durumlarında ise örgütlerine karşı yabancılaştığı, saldırgan davranışlarda bulunabileceği, motivasyonların düşeceği ve işe devamlılıklarında azalmaların görüleceği söylenmektedir.

Yapılan bu araştırma sonucunda, öğretmenlerin genel örgütsel adalet algılarının “yüksek” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 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 çalışmasında 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 çalışmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının “yüksek” düzeyde oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bütün bu çalışmalarda elde edilen sonuçlar ile mevcut çalışma sonuçları benzerlik göstermektedir. 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 adaletle 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.

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. İlgili alanyazında örgütsel güven ile ilgili (Gül-Gülyüz, 2017; Kahveci, 2015; Karakuş, 2019; Kovancı, 2019; Polat ve Celep, 2008 ve Zengin, 2011) 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 çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven algılarını “iyi” düzeyde; Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert (2006) ise yaptıkları çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven algılarını “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşmış olup öğretmenlerin güven algılarının farklı düzeyde olabileceğini göstermektedirler. 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 çalışmamızı 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.

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.

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.

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 etkileneneceği endişesi olduğu görülmektedir (Alioğulları, 2012). Bu çalışmada da örgütsel sessizliğe nedenleri olarak, öğretmenlerin önyargıları, yöneticilerin düşük performansı ve en iyi ben bilirim tavrı, izalasyon endişesi, kültürel farklılıklar ve okul ortamındaki eksiklikler ve yöneticilerin otoriter davranışları verilerine ulaşılmıştır. Yapılan araştırmada 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.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik 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.

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 adilliğine 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).

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 Halbwax’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 güven algıları (tüm boyutlarda) ile örgütsel sessizlik algıları (tüm boyutlarda) arasında da negatif yönde “orta” düzeyde bir ilişki vardır.

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.

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 Örücü 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.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının, Örgütsel Sessizlik Algılarını Yordama Düzeylerine Yönelik Tartışma ve Sonuç

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel sessizlik algılarını yordama 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.

Öneriler:

Bu bölümde çalışmada elde edilen bulgular çerçevesinde öneriler yer almaktadır.

1. Mevcut çalışmada 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 ortaöğretimveyüksek 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.

KAYNAKLAR

- Acar, G. (2011). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Acaray, A. (2014). Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Afşar, L. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akgüney, E. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Alanoğlu, M. (2019). Algılanan Okul Müdürü Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişkinin 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 İlişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Atasoy, U. A. (2019). Eğitim Sektöründe Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Aydın, K. (2015). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Adalet Algıları ile İşe Yabancılaşma Algıları Arasındaki İlişki (Uşak İli Örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Bilgiç, Ö. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Küçükçekmece Örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2011). Sosyal Bilimler İçin İstatistik (7.baskı) Ankara: PegemA.
- Cerit, Y. (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle İşbirliği Yapma Düzeyleri Arasındaki İlişki. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi XXII, (2), 637-657.
- Cerit, Y. (2020). The Role of Leaders in Peace Building. Empowering Multiculturalism and Peace building in Schools içinde (Eds: S. Polat & G. Günçavdı), pp. 158-178. Hershey PA: IGI Global.
- Çakal, G. (2016). Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki (Tekirdağ İli Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 145-162.
- Çelik, K. ve Gencer, M. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Değişime İlişkin Tutumlarına Etkisi. Trakya Eğitim Dergisi, 9(1), 108-124.
- Çokluk-Bökeoğlu, Ö. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 14(54), 211-233.
- Demirbilek, N. (2018). Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Müdüre Güvene Etkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Dönmez, E. (2016). Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Efe, D. (2018). Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Geceoglu, T. (2018). İşletmelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: 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.
- Gökyıldırım-Durmuş, H. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- 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 İlişkisinin İncelenmesi (Bursa İli Nilüfer İlçesi Örneği) (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Günaydın, S. C. (2001). İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- 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.
- Halbaw, A. (2018). Erbil Temel Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarıyla Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- İçerli, L. (2009). Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet ile İlişkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- İmamoğlu, G. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- İren, S. (2015). İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tuzla Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- İşleyici, K. (2015). Örgütsel Adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak İli Örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim Okullarına Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kahveci, G. (2015). Okullarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Karakuş, B. (2019). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Hakkındaki Algıları ve Görüşleri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Kovancı, M. (2019). İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları ile Örgütlerine Yabancılaşmaları Arasındaki İlişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Külekçi-Akyavuz, E. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Eğitim Fakültesi Dergisi, 30(2), 805-831.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation, Psychological Review, 50(4), 370-396.
- Memduhoğlu, H.B. ve Zengin, M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güvene İlişkin Öğretmen Görüşleri. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8(1), 211-217.
- 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.
- 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.
- Özmen, Ö.N.T., Arbak, Y. & Süral-Özer, P. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış, 7(1), 17- 33.
- Özgöçer, Z. Ö. (2019). Bilişim Teknolojileri Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi (Malatya İli Örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. Ege Eğitim Dergisi, 7(1), 103-124.

- 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 GüvenDüzeyleri ve Okul Yöneticisi Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının ÖrgütselSessizlik Üzerindeki Etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi, Konya
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- 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),s. 307-331.
- Sandal, İ. (2014). Örgütsel Güven ile Verimlilik Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Samancı, S. (2006). Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Samancı, G. (2007). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Şener-Pars, M. (2017). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Turan, M. F. (2017). Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ağrı Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İbrahim Çeçen Üniversitesi, Ağrı.
- Uçar, Z. (2016). ÖrgütlerdeYaşanan Sessizlik Olgusunun Kişisel Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31, 311-342.
- 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.
- 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.
- 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 Yönetimi, 10(1), 579-616.

- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları. AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(1), 289-316.
- Zengin, M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Zengin, Y., Kaygın, E. ve Sağbaş, M. (2017). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Kars ili örneği. Sosyal Bilimler Dergisi, 4(13), 168-192.