



## Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki\*

### Teachers' Perceptions of Mobbing, Organizational Justice, and Organizational Silence and Interrelatedness

Semra KIRANLI GÜNGÖR\*\*, Aytaç POTUK\*\*\*

• Geliş Tarihi: 10.12.2017 • Kabul Tarihi: 09.01.2018 • Yayın Tarihi: 31.07.2018

**Kaynakça Bilgisi:** Kıranlı Güngör, S., & Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları ve aralarındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(3), 723-742. doi: 10.16986/HUJE.2018036553

**Citation Information:** Kıranlı Güngör, S., & Potuk, A. (2018). Teachers' perceptions of mobbing, organizational justice, and organizational silence and interrelatedness. *Hacettepe University Journal of Education*, 33(3), 723-742. doi: 10.16986/HUJE.2018036553

**ÖZ:** Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkileri inceleyerek söz konusu değişkenlerin birbirlerini yordama güçlerinin belirlenmesidir. Araştırmada kişisel bilgiler formu dışında Ehi (2011) mobbing ölçeği, Gürpınar (2006) örgütsel adalet ölçeği ve Erdoğan (2011)'ın örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya, 2016–2017 eğitim-öğretim yılında 842 öğretmen gönüllü olarak katılmıştır. Araştırma öğretmenlerin mobbing davranışının tüm boyutlarında düşük düzeyde algıya sahip oldukları; bu boyutlarda yüksek örgütsel adalet algısına sahip oldukları; savunma amaçlı seslilik ve sessizlikle kabul edilen sessizlik düzeylerinin düşük; örgüt yararına seslilik ve sessizlik düzeylerinin ise yüksek, kabul edilen seslilik ve genel örgütsel sessizlik düzeylerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Araştırmada mobbingin adalet ve örgütsel sessizlik üzerinde, örgütsel adaletin de örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Diğer yandan öğretmenlerin mobbing algı düzeylerinin yükselmesinin örgütsel adalet algılarını düşürdüğü, örgütsel sessizlik düzeylerini artırdığı, örgütsel adalet algılarının düşük düzeyde olmasının ise örgütsel sessizlik düzeylerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin mevcut mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin ulaşılan olumlu sonuçların korunarak geliştirilmesine yönelik öneriler getirilmiştir.

**Anahtar sözcükler:** mobbing, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik, nicel araştırma

**ABSTRACT:** The aim of this study states that interrelatedness of teachers' perceptions of mobbing, organizational justice, and organizational silence and that variable regression analysis each other. In the study, the form of demographic information, Ehi (2011) mobbing scale, Gürpınar (2006) organizational justice scale and Erdoğan (2011) organizational silence scale have been used. In 2016-2017 educational years, 842 teachers have taken part in the study. It has been found that teachers in the study have low-level mobbing perception in all dimensions and they have high level organizational justice perception in all dimensions. Also, they have low level defensive soundness, silence and accepted silence level; they have high level soundness and silence for the organization weal; they have midlevel accepted silence and general organizational silence level. In the study, it has been obtained that mobbing has meaningful effect on organizational justice and organizational silence level and organizational justice has meaningful effect on organizational silence level. It has been concluded that increasing of the teachers' mobbing perception reduce organizational justice perception; increases organizational silence level. Also, decreasing organizational justice perception causes to increase organizational silence level. Suggestions have been made for preserving and

\* Bu makale 25.05.2017 tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri A.B.D., Eğitim Yönetimi Bilim Dalı öğrencisi Aytaç POTUK'un Dr. Öğr. Üyesi Semra KIRANLI GÜNGÖR danışmanlığında kabul edilen yüksek lisans tez çalışmasının bir bölümünden hazırlanmıştır.

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi A.B.D., Eskişehir – TÜRKİYE. e-posta: [semk2009@gmail.com](mailto:semk2009@gmail.com) (ORCID: 0000-0001-5785-8137)

\*\*\* İngilizce Öğretmeni, Uzman, Afyon İl M. E. M., Afyonkarahisar-TÜRKİYE. e-posta: [aytac85ptk@gmail.com](mailto:aytac85ptk@gmail.com) (ORCID: 0000-0002-3907-8169)

improving the positive results of the teachers' current mobbing, organizational justice and organizational silence levels.

**Keywords:** mobbing, organisational justice, organisational silence, quantitative research

## 1. GİRİŞ

Eğitimde öğrencilerin akademik başarılarıyla okulların topyekûn başarısını artırmak önemli olmasına karşılık bunu sağlamada öncelikle öğretmenlerin isteklendirme, iş doyumunu ve verimliliklerinin de artırılması gerekli ve önemli hale gelmiştir. Çünkü okul ortamında eğitici konumunda bulunan öğretmenler eğitimde anahtar rol üstlenmektedirler. Okul içindeki insanlar arası ilişkilerin niteliğinin, öğretmenlerin hem okul içindeki hem de okul dışındaki günlük hayatlarındaki yaşam kalitesini etkilemektedir. Bununla bağlantılı olarak son zamanlarda sıkça gündeme gelen mobbing davranışının, dünyanın hemen her yerinde (Kehribar ve diğerleri, 2017, s.3) iş hayatında performans, işgücü ve verimlilikte yaygın bir sorun olarak ortaya çıkması; bireysel, örgütsel ve toplumsal anlamda olumsuz etkilerinin ve sonuçlarının olmasıdır. Latince kararsız kalabalıkları ifade etmek için kullanılan “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğü İngilizce topluca saldırmak, toplanmak anlamındadır. Mobbing sözcüğü mob kökünün İngilizce eylem biçimi olup; psikolojik şiddet, kuşatma, psikolojik taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir”(Tınaz, 2011, s.7). Mobbing kavramı, çalışma hayatında ilk kez 1980’li yıllarda İsveç’te yaşayan Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından “psikolojik ve sosyal mutsuzluğa neden olan, bir ya da daha fazla kişi tarafından (nadiren dört kişiden fazla) bir başka kişiye (nadiren daha fazlasına) en az altı ay boyunca haftada en az bir kez yöneltilen eylemler” biçiminde tanımlanmıştır (Leymann, 1996, s.165).

Mobbing’e yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel nedenleri şöyle sıralamak mümkündür: Mobbing’in kurum içi disiplinin sağlanması ve verimin artırılması için bir araç olarak kullanılması; insan kaynaklarıyla ilgili masrafların en düşük düzeye çekilmesi; hiyerarşik yapının fazlalığı; iletişim kanallarının zayıflığı; çatışma çözüm yeteneğinin zayıflığı ve çatışma yönetiminin yetersizliği; yetersiz liderlik ve günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması; takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeylerde olması; işletme içi değişim eğitimine gereken önemin verilmemesidir (Tınaz, 2011, s. 121). Mobbing, mağdurlarına başta stres ve duygusal rahatsızlıklar olmak üzere, dışlanma duygusu yaşatmakta hatta intihar etmelerine kadar uzanan çeşitli düzeylerde zararlar vermekte; maddi problemlere de yol açmaktadır. Mobbing’in birlikte çalışılan her iş ortamında oluşabileceği gibi eğitim örgütleri olan okul ve üniversitelerde de yoğun olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir (Sağlam, 2008). Eğitim örgütlerinde de öğretmenlerin birbirleri arasında veya yönetimle yaşadıkları olumlu veya olumsuz durumlar öğrenme ortamlarını etkilediği gibi kişisel ve aile hayatlarını da etkilemektedir. Özellikle okul yönetiminden gelen mobbinge yönelik bir eylem, öğretmenlerin eğitim etkinliğini ve güncel yaşamlarını olumsuz etkileyebilmektedir (Çelik-Şahin, 2014: 3). Mobbing olgusunun diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da başta adalet olgusu (Kuşseven, 2016) olmak üzere, örgütsel bağlılık (Beşoğlu, 2014, Kolay, 2012), örgütsel sessizlik (Kalay ve Nişancı, 2012). vb. değişkenle ilişkisinin olduğu öne sürülmektedir.

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisinde kaynakların dağıtımı, işleyiş ve etkileşime ilişkin algıları olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanlar, bu algılara sahip olurken, içinde yer aldıkları örgütlerine yönelik olarak çeşitli ölçütler geliştirmekte ve bu ölçütlere göre de kendilerine karşı adil olup olunmadığına dair kanaat oluşturmaktadırlar (Altinkurt ve Yılmaz, 2010, s. 466). Örgütsel adalet, üç temel boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan ilki, örgüte dair kaynakların çalışanlar arasındaki dağıtımını ifade eden “dağıtım adaleti” boyutudur. İkincisi ise, bu dağıtım gerçekleştirilirken kararların nasıl verildiğini ve nasıl uygulandığını irdeleyen “işlem adaleti” boyutudur. Son olarak üçüncü boyut ise, kazançlardan doğan dağıtımların kararları alınırken ve uygulamaya koyulurken bireylerarası ilişkilere odaklanan “etkileşim adaleti” boyutudur (Cohen-Crash ve Spector, 2001, s. 278-279). Çalışanların örgütleriyle ilgili adalet algılamaları, onların örgüte yönelik düşünce ve davranışları üzerinde oldukça önemli bir etkiye

sahiptir. Çünkü adil olmayan karar ve uygulamalar, çalışanların işe karşı tutumunu, performansını ve örgüte olan bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yüzden çalışanların örgütleriyle ilgili adalet algılamaları, hem kendileri hem de örgüt açısından oldukça önemlidir (Kılıçaslan, 2010, s. 18). Örgütsel adalet, iş ortamı ve iş çevresinde adalet arayışı içerisinde olan çalışanın performans ve verimliliğini etkilemesi açısından eğitim hizmetlerinin üretilip sunulduğu yer olan okul ortamında ayrı bir önem arz etmektedir. Adaletli uygulamaların olmadığı bir okulda çalışan öğretmenlerin diğer çalışanlara ve okuluna güven hissetmesi beklenemez. Birbirlerine güvenmeyen öğretmenlerden oluşan bir okulun da bütünlük içerisinde olması beklenemez (Şişman ve Turan, 2004, s.108).Okul örgütü içerisinde mobbinge maruz kalan bir öğretmenin adalet algısının etkilendiği gibi örgütsel sessizlik düzeyinin de etkilenebileceği düşünülmektedir.

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin bünyesinde çalıştıkları örgütle ilgili fikir, öneri yahut olumlu ya da olumsuz eleştirilerini, bu fikir ve görüşlerini açıkladıktan sonra alabilmeleri muhtemel tepkilerden çekinmelerinden yahut korunmak istemelerinden ötürü bilinçli olarak bunları ifade etmeme durumudur (Kolay, 2012, s. 8). Çalışanlar, örgüt kültürünün ahlaki kuralları nedeniyle birbirleriyle çatışma korkusundan, utanç duygusundan, dışlanmaktan veya işlerini kaybetme korkusundan dolayı sessiz kalmaktadırlar (Perlow ve Williams, 2003, s. 3). Örgütsel sessizliğin sonucu olarak kendini stresli, sinmiş ve aşağılanma duygusu içinde bulan işgörenler, yöneticilerine ve iş gruplarındaki diğer çalışanlara karşı kırgınlık, hatta nefret duymaya başlayabilirler. Örgütte seslilik havası hâkim olmadıkça bu duygular beslenecek, kendilerine bencil ve savunmacı yapılar yaratan insanlar paylaşmadıkları duyguları içlerinde daha da büyümeye başlayacaklardır. Sonuç olarak örgütte yaratıcılık, fikir alışverişi ve performans sekteye uğrayacaktır (Perlow ve Williams, 2003, s. 3-6). Okul ortamında yaşanacak sessizlik, okullarda yaşanan sorunların dile getirilmemesi, okulun gelişmemesi ve yeniliklere karşı açık olmasının önünde engel oluşturacaktır. Yaşanan sorunları rahatlıkla dile getiremeyen öğretmen ve yöneticilerin performansları düşecek ve bunun neticesinde de okulların amaçlarına beklenen düzeyde ulaşması sekteye uğrayabilecektir (Kahveci ve Demirtaş, 2013, s.53).

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, bazı çalışmaların doğrudan mobbinge (Vartia, 1996; Leymann, 1996; McKay, Arnold, Fratzl ve Thomas, 2008;), bazı çalışmaların mobbing ve örgütsel adaletle (Ergün ve Ördek, 2016; Kuşseven, 2016; Mourssi-Alfash, 2014), bazı çalışmalarda ise mobbing ve örgütsel sessizliğe (Çavuş, Develi ve Sarıoğlu, 2013; Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014; Öztürk ve Cevher, 2016 ) odaklandığı görülmektedir. Az sayıda çalışmada ise, mobbingin oluşumunda kişiliğin yanında örgütsel faktörlerin etkisine (Einarsen, 1994), örgütsel sessizlik iklimine Morrison ve Milliken (2000) ve örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik kavramlarına (Tan, 2014) vurgu yapılmıştır. Literatürde mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilere yönelik bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Bu açıdan araştırma, bu ilişkiler konusunda yapılan ilk çalışma niteliğinde olması bakımından önem taşımaktadır. Mobbing davranışının hem öğretmenlerin adalet algısında hem de örgütsel sessizlik durumlarında etkilerinin araştırılması, okullarda daha etkili iletişim ve etkileşim ortamı sağlanması açısından önemlidir. Araştırmanın problem cümlesi; “Mobbing davranışı ile örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında hangi yönde ne düzeyde bir ilişki vardır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı, araştırmaya katılan öğretmenlerin mobbing algılarının belirlenmesi, söz konusu algılarının aynı zamanda örgütsel adalet ve örgütsel sessizlikle ilişkilerinin incelenerek birbirlerine yönelik yordamalarının belirlenmesidir. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerine ve politika yapıcılara okullarda mobbing bilincinin oluşmasına, adalet olgusunun sağlanmasına ve seslilik düzeyinin artırılmasına yönelik öneriler getirilecektir.

## 2. YÖNTEM

Çalışma, nicel yöntemle betimsel ve ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. İlişkisel tarama modelleri ile değişkenler arasında değişim incelenmektedir (Neuman, 2011). Tarama

modelinde, araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılmaktadır (Karasar, 2009, s. 77).

## 2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2016–2017 eğitim-öğretim yılında Afyonkarahisar ili il merkezinde bulunan resmi eğitim kurumlarında görev yapan 3352 öğretmen; örneklemini ise evren içerisinde rastgele, seçkisiz örnekleme yöntemiyle belirlenen ve araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden 842 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 330'u (%39,2) erkek, 512'si (%60,8) kadın; 681'i (%80,9) evli, 161'i (%19,1) bekar olup 190'ı (%22,6) 22–30 yaş aralığında, 392'si (%46,6) 31- 40 yaş aralığında, 206'sı (%24,5) 41–50 yaş aralığında ve 54'ü (%6,4) 50 yaş ve üzerindedir. Öğretmenlerin 131'i (%15,6) 1-4 yıl, 187'si (%22,2) 5-9 yıl, 174'ü (%20,7) 10-14 yıl, 145'i (%17,2) 15-19yıl, 104'ü (%12,4) 20-24 yıl ve 101'i (%12,0) 25 yıl ve üzeri kıdeme sahip olup, 36'sı (%4,3) lisans tamamlama, 684'ü (%81,2) lisans, 122'si (%14,5) yüksek lisans düzeyinde eğitim durumundadır. 34'ü (%4,0) anaokulu, 165'i (%19,6) ilköğretim, 217'si (%25,8) ortaokul, 220'si (%26,1) lise ve 206'sı (%24,5) mesleki lisede çalışan öğretmenlerin, 34'ü (%4,0) anaokulu öğretmeni, 139'u (%16,5) sınıf öğretmeni, 578'i (%68,6) kültür öğretmeni, 91'i (%10,8) meslek dersi öğretmeni.

## 2.2. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracı, dört ayrı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümde, mobbing ölçeği, üçüncü bölümünde örgütsel adalet ölçeği ve dördüncü bölümde örgütsel sessizlik ölçeği yer almaktadır.

### 2.2.1. Mobbing Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin mobbinge ilgili görüşlerinin belirlenmesinde Ehi'nin (2011) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Ehi (2011) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yapıldığı ölçekte üç boyutta 5'li likert tipinde 34 önerme yer almaktadır. Ölçekteki ilk 16 soru mesleğine yönelik saldırılar, 17–21 arası sorular şahsına yönelik saldırılar ve 22–34 arası sorular sosyal hayatına yönelik saldırılar boyutuna ilişkindir. Ölçekte yer alan ifadeler, Ölçek “1- Hiçbir zaman”, “2-Nadiren”, “3- Ara sıra”, “4- Çoğu zaman”, “5-Her zaman” şeklindedir.

Araştırmamızda mobbing ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Mobbing ölçeğindeki 34 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliliği  $\alpha = 0.942$  olarak çok yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur. Mobbing ölçeğinin yapı geçerliliğinin doğruluğu ve uyumu, doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizi sonrası uyum iyiliği kriterleri incelendiğinde  $X^2/Sd = 2,654$  bulunmuş ve  $X^2/Sd$  değerinin 5 ve daha küçük olması durumunda model veri uyumunun çok iyi olduğu kabul edilmektedir. GFI = 0.903 bulunmuştur. GFI'nin  $>.90$  olması, kabul edilebilir bir uyumluluğu göstermektedir (Şimşek, 2007). AGFI = 0.909 bulunmuş ve bu değer, kabul edilebilir bir uyumluluğu göstermektedir. RMR = 0.041 bulunmuş ve RMR değerinin  $< 0.050$  olması, iyi uyumluluğu göstermektedir. RMSEA = 0.050 bulunmuş, RMSEA değerinin  $< 0.050$  olması, iyi uyumu göstermektedir (Munro, 2005). Analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin modelin, katılımcılardan toplanan gerçek verilerle kabul edilebilir düzeyde uyumlu olması, ölçeğin belirlenen faktör yapısına göre iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir.

### 2.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını belirlemek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Gürpınar (2006) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeğinin orijinal formu 20 maddeden ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve

etkileşimsel adalettir. Ölçekteki ilk beş madde, dağıtımsal adaleti; 6–11 arası maddeler işlemsel adaleti; 12-20 arası maddeler ise etkileşimsel adaleti ölçmektedir. Örgütsel Adalet Ölçeği, 5’li Likert Derecelendirme Ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Beş dereceli likert ölçeğinde maddeler, “(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Orta Derecede Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tam Katılıyorum” şeklinde beş aralıklı olarak derecelendirilmiştir.

Bu araştırmada örgütsel adalet ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğindeki 20 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha = 0.980$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Örgütsel Adalet ölçeğinin yapı geçerliliğinin doğruluğu ve uyumu, doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizi sonrası uyum iyiliği kriterleri incelendiğinde  $X^2/Sd = 2,874$  bulunmuş ve  $X^2/Sd$  değerinin beş ve daha küçük olması durumunda model veri uyumunun çok iyi olduğu kabul edilmektedir. GFI = 0.899 bulunmuştur. GFI’nin  $>.90$  olması kabul edilebilir bir uyumluluğu göstermektedir (Şimşek, 2007). AGFI = 0.922 bulunmuş ve bu değer kabul edilebilir bir uyumluluğu göstermektedir. RMR = 0.044 bulunmuş ve RMR değerinin 0.050 küçük olması iyi uyumluluğu göstermektedir. RMSEA = 0.048 bulunmuş, RMSEA değerinin  $< 0.050$  olması, iyi uyumu göstermektedir (Munro, 2005). Analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin modelin, katılımcılardan toplanan gerçek verilerle kabul edilebilir düzeyde uyumlu olması, ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısına göre iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir.

### 2.2.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırma bağlamında kullanılan Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, Erdoğan’ın (2011) Türkçe’ye uyarlamasını, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yaptığı “Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi” başlıklı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Ölçekte 5’li likert tipinde altı boyutta 27 önerme yer almaktadır. 1., 2., 3., 4. ve 18. Sorular, “Kabul Edilen Sessizlik”; 5., 6. ve 7. Sorular, “Kabul Edilen Sesslilik”; 8., 9., 10., 11. ve 12. sorular “Savunma Amaçlı Sessizlik” türünü; 13., 14., 15., 16. ve 17. sorular “Savunma amaçlı Sesslilik” türünü; 19, 20, 21, 22 ve 23. sorular “Örgüt Yararına Sessizlik” türünü ve 24., 25., 26. ve 27. sorular ise “Örgüt Yararına Sesslilik” türünü ölçmektedir. Ölçekte değerlendirme, “(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Orta Derecede Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tam Katılıyorum” şeklindedir.

Bu araştırmada örgütsel sessizlik ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğindeki 27 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha = 0.831$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin yapı geçerliliğinin doğruluğu ve uyumu doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizi sonrası uyum iyiliği kriterleri incelendiğinde  $X^2/Sd = 2,988$  bulunmuş ve  $X^2/Sd$  değerinin beş ve daha küçük olması durumunda model veri uyumunun çok iyi olduğu kabul edilmektedir. GFI = 0.911 bulunmuştur. GFI’nin 90’dan büyük olması, kabul edilebilir bir uyumluluğu göstermektedir (Şimşek, 2007). AGFI = 0.888 bulunmuş ve bu değer kabul edilebilir bir uyumluluğu göstermektedir. RMR = 0.039 bulunmuş ve RMR değerinin  $< 0.050$  olması iyi uyumluluğu göstermektedir. RMSEA = 0.052 bulunmuş, RMSEA değerinin  $< 0.050$  olması iyi uyumu göstermektedir (Munro, 2005). Analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin modelin, katılımcılardan toplanan gerçek verilerle kabul edilebilir düzeyde uyumlu olması, ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısına göre iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir.

### 2.3. Verilerin Analizi

Ölçeklerden elde edilen verilerin değerlendirilmesi, bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerde yer alan faktörleri belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemede Cronbach Alpha katsayısına bakılmıştır. Öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerini belirlenmesinde betimsel

istatistiklerden; öğretmenlerin mobbinge ilgili görüşlerinin, örgütsel adalet algılarının ve örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemede betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır. Ölçek sonuçları, 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmıştır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerine göre mobbinge ilgili görüşlerinin, örgütsel adalet algılarının ve örgütsel sessizlik düzeylerinin farklılaşma durumunun incelenmesinde, t testi, tek yönlü ANOVA ve Scheffe testlerinden faydalanılmıştır. Öğretmenlerin mobbinge ilgili görüşleri, örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizinden, öğretmenlerin mobbinge ilgili görüşlerinden örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik düzeylerinin etkilenme durumunun ve örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır.

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet Alguları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerine Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeylerine yönelik veriler Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Öğretmenlerin mobbing örgütsel adalet alguları ve örgütsel sessizlik düzeylerinin ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Sosyal Yaşama Yönelik Saldırıları	842	1,090	0,300	1,000	5,000
Şahsa Yönelik Saldırıları	842	1,188	0,449	1,000	5,000
Mesleğe Yönelik Saldırıları	842	1,455	0,547	1,000	4,690
Mobbing Genel	842	1,276	0,388	1,000	4,060
Etkileşimsel Adalet	842	3,756	0,973	1,000	5,000
İşlemsel Adalet	842	3,592	1,033	1,000	5,000
Dağıtımsal Adalet	842	3,627	0,994	1,000	5,000
Örgütsel Adalet Genel	842	3,675	0,954	1,000	5,000
Savunma Amaçlı Sessizlik	842	1,783	0,697	1,000	4,710
Örgüt Yararına Sessizlik	842	3,821	1,013	1,000	5,000
Örgüt Yararına Sessizlik	842	4,001	0,917	1,000	5,000
Kabul Edilen Sessizlik	842	2,098	0,725	1,000	4,600
Savunma Amaçlı Sessizlik	842	1,997	0,826	1,000	5,000
Kabul Edilen Sessizlik	842	3,378	0,983	1,000	5,000
Örgütsel Sessizlik Genel	842	2,697	0,442	1,000	4,520

Öğretmenlerin mobbing algılarına yönelik bulgular incelendiğinde öğretmenlerin “sosyal yaşama yönelik saldırılar” düzeyinin çok zayıf (1,090±0,300); “şahsa yönelik saldırılar” düzeyinin çok zayıf (1,188±0,449); “mesleğe yönelik saldırılar” düzeyinin çok zayıf (1,455±0,547); “mobbing genel” düzeyinin çok zayıf (1,276±0,388); olduğu görülmektedir. Tablo 1’e bakıldığında, öğretmenlerin “etkileşimsel adalet” algılarının düzeyi yüksek (3,756±0,973); “işlemsel adalet” algılarının düzeyi yüksek (3,592±1,033); “dağıtımsal adalet” algılarının düzeyi yüksek (3,627±0,994); “örgütsel adalet genel” algı düzeyinin yüksek (3,675±0,954); olduğu görülmektedir. Tablo 1’deki verilerden araştırmaya katılan öğretmenlerin “savunma amaçlı sessizlik” düzeyi çok zayıf (1,783±0,697); “örgüt yararına sessizlik” düzeyi yüksek (3,821±1,013); “örgüt yararına sessizlik” düzeyi yüksek (4,001±0,917); “kabul edilen sessizlik” düzeyi zayıf (2,098±0,725); “savunma amaçlı sessizlik” düzeyi zayıf (1,997±0,826); “kabul edilen sessizlik” düzeyi orta (3,378±0,983) ve “örgütsel sessizlik genel” düzeyinin orta (2,697±0,442); olduğu saptanmıştır.

#### Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular

Mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2: Mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon tablosu**

	1. Sosyal Yaşama Yönelik Saldırıları	2. Şahsa Yönelik Saldırıları	3. Mesteğe Yönelik Saldırıları	4. Mobbing Genel	5. Etkileşimsel Adalet	6. İşlemsel Adalet	7. Dağıtımsal Adalet	8. Örgütsel Adalet Genel	9. Savunma Amaçlı Sessizlik	10. Örgüt Yararına Sessizlik	11. Örgüt Yararına Sessizlik	12. Kabul Edilen Sessizlik	13. Savunma Amaçlı Sessizlik	14. Kabul Edilen Sessizlik	15. Örgütsel Sessizlik Genel
1	1,000														
2	0,689**	1,000													
3	0,579**	0,638**	1,000												
4	0,798**	0,799**	0,945**	1,000											
5	-0,317**	-0,326**	-0,592**	-0,543**	1,000										
6	-0,278**	-0,317**	-0,596**	-0,532**	0,920**	1,000									
7	-0,272**	-0,291**	-0,575**	-0,512**	0,827**	0,849**	1,000								
8	-0,307**	-0,329**	-0,615**	-0,555**	0,973**	0,968**	0,916**	1,000							
9	0,192**	0,251**	0,264**	0,275**	-0,249**	-0,210**	-0,209**	-0,237**	1,000						
10	-0,059	-0,029	-0,006	-0,026	0,091**	0,055	0,059	0,075*	-0,108**	1,000					
11	-0,106**	-0,160**	-0,165**	-0,169**	0,264**	0,237**	0,236**	0,260**	-0,249**	0,465**	1,000				
12	0,160**	0,240**	0,302**	0,289**	-0,268**	-0,256**	-0,278**	-0,279**	0,508**	-0,019	-0,324**	1,000			
13	0,179**	0,249**	0,306**	0,298**	-0,323**	-0,309**	-0,283**	-0,322**	0,659**	0,025	-0,278**	0,593**	1,000		
14	-0,023	-0,031	-0,038	-0,037	0,133**	0,107**	0,089**	0,119**	0,036	0,251**	0,231**	0,090**	0,023	1,000	
15	0,115**	0,178**	0,224**	0,213**	-0,131**	-0,135**	-0,136**	-0,139**	0,629**	0,565**	0,266**	0,582**	0,655**	0,391**	1,000

\*p 0,05 düzeyinde anlamlı,

\*\*p 0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 2’de yer alan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik bulguların açıklaması başlıklar halinde verilmiştir.

Mobbing ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler:

Etkileşimsel adalet ve sosyal yaşama yönelik saldırılar arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.317$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Etkileşimsel adalet ve şahsa yönelik saldırılar arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.326$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Etkileşimsel adalet ve mesleğe yönelik saldırılar arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.592$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Etkileşimsel adalet ve mobbing genel arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.543$ ;  $p=0.000<0.05$ ).

İşlemsel adalet ve sosyal yaşama yönelik saldırılar arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.278$ ;  $p=0.000<0.05$ ). İşlemsel adalet ve şahsa yönelik saldırılar arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.317$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İşlemsel adalet ve mesleğe yönelik saldırılar arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.596$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İşlemsel adalet ve mobbing genel arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.532$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Dağıtımsal adalet ve sosyal yaşama yönelik saldırılar arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.272$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Dağıtımsal adalet ve şahsa yönelik saldırılar arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.291$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Dağıtımsal adalet ve mesleğe yönelik saldırılar arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.575$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Dağıtımsal Adalet ve mobbing genel arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.512$ ;  $p=0.000<0.05$ ).

Örgütsel adalet genel ve sosyal yaşama yönelik saldırılar arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.307$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Örgütsel adalet genel ve şahsa yönelik saldırılar arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.329$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Örgütsel Adalet genel ve mesleğe yönelik saldırılar arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.615$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Örgütsel adalet genel ve mobbing genel arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.555$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler:

Savunma amaçlı seslilik ve sosyal yaşama yönelik saldırılar arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.192$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Savunma amaçlı seslilik ve şahsa yönelik saldırılar arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.251$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Savunma Amaçlı Seslilik ve mesleğe yönelik saldırılar arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.264$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Savunma amaçlı seslilik ve mobbing genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.275$ ;  $p=0.000<0.05$ ).

Örgüt yararına seslilik ve sosyal yaşama yönelik saldırılar arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.106$ ;  $p=0,002<0.05$ ). Örgüt yararına seslilik ve şahsa yönelik saldırılar arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.16$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgüt yararına seslilik ve mesleğe yönelik saldırılar arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.165$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgüt Yararına Seslilik ve mobbing genel arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.169$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Kabul edilen sessizlik ve sosyal yaşama yönelik saldırılar arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.16$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kabul edilen sessizlik ve şahsa yönelik saldırılar arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.24$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kabul edilen sessizlik ve mesleğe yönelik saldırılar arasında zayıf, pozitif yönde



anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=0.302$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kabul edilen sessizlik ve mobbing genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=0.289$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kabul edilen sessizlik ve etkileşimsel adalet arasında zayıf, negatif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.268$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Savunma amaçlı sessizlik ve sosyal yaşama yönelik saldırılar arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=0.179$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Savunma amaçlı sessizlik ve şahsa yönelik saldırılar arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=0.249$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Savunma amaçlı sessizlik ve mesleğe yönelik saldırılar arasında zayıf, pozitif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=0.306$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Savunma amaçlı sessizlik ve mobbing genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=0.298$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Örgütsel sessizlik genel ve sosyal yaşama yönelik saldırılar arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=0.115$ ;  $p=0,001<0.05$ ). Örgütsel sessizlik genel ve şahsa yönelik saldırılar arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=0.178$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel sessizlik genel ve mesleğe yönelik saldırılar arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=0.224$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel sessizlik genel ve mobbing genel arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=0.213$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler:

Savunma amaçlı seslilik ve etkileşimsel adalet arasında çok zayıf, negatif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.249$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Savunma amaçlı seslilik ve işlemsel adalet arasında çok zayıf, negatif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.21$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Savunma amaçlı seslilik ve dağıtımsal adalet arasında çok zayıf, negatif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.209$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Savunma amaçlı seslilik ve örgütsel adalet genel arasında çok zayıf, negatif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.237$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Örgüt yararına sessizlik ve etkileşimsel adalet arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=0.091$ ;  $p=0,009<0.05$ ). Örgüt yararına sessizlik ve örgütsel adalet genel arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=0.075$ ;  $p=0,030<0.05$ ). Örgüt yararına seslilik ve etkileşimsel adalet arasında zayıf, pozitif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=0.264$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgüt yararına seslilik ve işlemsel adalet arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=0.237$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgüt yararına seslilik ve dağıtımsal adalet arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=0.236$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgüt yararına seslilik ve örgütsel adalet genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=0.26$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Kabul edilen sessizlik ve işlemsel adalet arasında zayıf, negatif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.256$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kabul Edilen Sessizlik ve dağıtımsal adalet arasında zayıf, negatif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.278$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kabul edilen sessizlik ve örgütsel adalet genel arasında zayıf, negatif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.279$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı seslilik arasında orta, pozitif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=0.508$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kabul edilen sessizlik ve örgüt yararına seslilik arasında zayıf, negatif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.324$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Savunma amaçlı sessizlik ve etkileşimsel adalet arasında zayıf, negatif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.323$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Savunma Amaçlı Sessizlik ve işlemsel adalet arasında zayıf, negatif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.309$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Savunma amaçlı sessizlik ve dağıtımsal adalet arasında zayıf, negatif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.283$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Savunma amaçlı sessizlik ve örgütsel adalet genel arasında zayıf, negatif yönde anlamli ilişki bulunmaktadır ( $r=-0.322$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Kabul edilen seslilik ve etkileşimsel adalet arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.133$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kabul edilen seslilik ve işlemsel adalet arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.107$ ;  $p=0,002<0.05$ ). Kabul edilen seslilik ve dağıtımsal adalet arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.089$ ;  $p=0,009<0.05$ ). Kabul edilen seslilik ve örgütsel adalet genel arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.119$ ;  $p=0,001<0.05$ ). Kabul edilen seslilik ve örgüt yararına sessizlik arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.251$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kabul edilen seslilik ve örgüt yararına seslilik arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.231$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Kabul edilen seslilik ve kabul edilen sessizlik arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.09$ ;  $p=0,009<0.05$ ).

### 3.2. Mobbing, Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik Arasında Neden Sonuç İlişkilerine Dair Bulgular

Mobbing, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik arasında neden sonuç ilişkileri, regresyon analizleri ile test edilmiştir. Regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin arasında ilişki olup olmadığı çoklu doğrusal bağlantı ile, hata terimleri arasındaki ilişki oto korelasyon yoluyla kontrol edilmiştir. Çoklu doğrusal bağlantı değerini gösteren Variance inflation factors (VIF) 10'dan küçük ve tolerans değerinin 0.1 den büyük olması gerekmektedir. Oto korelasyon değerini gösteren Durbin-Watson değerinin 1.5 ile 2.5 arasında yer alması gerekmektedir (Kalaycı, 2010). Tolerans ve VIF değerlerine göre çoklu bağlantı problemi bulunmamaktadır ( $T>0.1$ ;  $VIF<10$ ). Bağımsız değişkenler arasında oto korelasyon bulunmamaktadır ( $1.5<DW>2.5$ ).

#### *Mobbing algısının örgütsel adalet üzerindeki etkisine yönelik bulgular*

Mobbing alt boyutlarının, etkileşimsel adalet üzerindeki etkisine yönelik veriler Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3: Mobbing alt boyutlarının etkileşimsel adalet üzerine etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$	Durbin-Watson
Etkileşimsel Adalet	Sabit	5,212	50,403	0,000	153,561	0,000	0,352	1,934
	Sosyal Yaşama Yönelik Saldırıları	-0,011	-0,084	0,933				
	Şahsa Yönelik Saldırıları	-0,192	2,116	0,035				
	Mesleğe Yönelik Saldırıları	-1,150	-17,367	0,000				

Sosyal yaşama yönelik saldırılar, şahsa yönelik saldırılar, mesleğe yönelik saldırılar ile etkileşimsel adalet arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=153,561$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Etkileşimsel adalet düzeyinin belirleyicisi olarak sosyal yaşama yönelik saldırılar, şahsa yönelik saldırılar, mesleğe yönelik saldırılar değişkenleri ile ilişkisinin (yordama gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,352$ ). Öğretmenlerin sosyal yaşama yönelik saldırılar düzeyi, etkileşimsel adalet düzeyini etkilememektedir ( $p=0.933>0.05$ ). Öğretmenlerin şahsa yönelik saldırılar düzeyi, etkileşimsel adalet düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,192$ ). Öğretmenlerin mesleğe yönelik saldırılar düzeyi, etkileşimsel adalet düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-1,150$ ). Mobbing alt boyutlarının, işlemsel adalet üzerindeki etkisine yönelik veriler Tablo 4'de verilmiştir.

**Tablo 4: Mobbing alt boyutlarının işlemsel adalet üzerine etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>	Durbin-Watson
İşlemsel Adalet	Sabit	5,015	46,018	0,000	159,925	0,000	0,362	1,943
	Sosyal Yaşama Yönelik Saldırıları	0,232	1,713	0,087				
	Şahsa Yönelik Saldırıları	0,161	1,682	0,093				
	Mesleğe Yönelik Saldırıları	-	-18,389	0,000				
		1,283						

Sosyal yaşama yönelik saldırılar, şahsa yönelik saldırılar, mesleğe yönelik saldırılar ile işlemsel adalet arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=159,925$ ;  $p=0,000<0,05$ ). İşlemsel adalet düzeyinin belirleyicisi olarak sosyal yaşama yönelik saldırılar, şahsa yönelik saldırılar, mesleğe yönelik saldırılar değişkenleri ile ilişkisinin (yordama gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,362$ ). Öğretmenlerin sosyal yaşama yönelik saldırılar düzeyi, işlemsel adalet düzeyini etkilememektedir ( $p=0,087>0,05$ ). Öğretmenlerin şahsa yönelik saldırılar düzeyi, işlemsel adalet düzeyini etkilememektedir ( $p=0,093>0,05$ ). Öğretmenlerin mesleğe yönelik saldırılar düzeyi, işlemsel adalet düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-1,283$ ). Mobbing alt boyutlarının, dağıtımsal adalet üzerindeki etkisine yönelik veriler Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5: Mobbing alt boyutlarının dağıtımsal adalet üzerine etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>	Durbin-Watson
Dağıtımsal Adalet	Sabit	4,963	46,507	0,000	145,023	0,000	0,339	1,802
	Sosyal Yaşama Yönelik Saldırıları	0,132	1,001	0,317				
	Şahsa Yönelik Saldırıları	-0,239	2,550	0,011				
	Mesleğe Yönelik Saldırıları	-1,213	-17,750	0,000				

Sosyal yaşama yönelik saldırılar, şahsa yönelik saldırılar, mesleğe yönelik saldırılar ile dağıtımsal adalet arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=145,023$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Dağıtımsal adalet düzeyinin belirleyicisi olarak sosyal yaşama yönelik saldırılar, şahsa yönelik saldırılar, mesleğe yönelik saldırılar değişkenleri ile ilişkisinin (yordama gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,339$ ). Öğretmenlerin sosyal yaşama yönelik saldırılar düzeyi dağıtımsal adalet düzeyini etkilememektedir ( $p=0,317>0,05$ ). Öğretmenlerin şahsa yönelik saldırılar düzeyi dağıtımsal adalet düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,239$ ). Öğretmenlerin mesleğe yönelik saldırılar düzeyi dağıtımsal adalet düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-1,213$ ). Genel mobbing algısının genel örgütsel adalet üzerindeki etkisine yönelik veriler Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6: Genel mobbing algısının genel örgütsel adalet üzerine etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>	Durbin-Watson
Örgütsel Adalet Genel	Sabit	5,420	57,537	0,000	374,868	0,000	0,308	1,848
	Mobbing Genel	-1,367	-19,361	0,000				

Mobbing genel ile örgütsel adalet genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=374,868$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Örgütsel adalet genel düzeyinin belirleyicisi olarak mobbing genel değişkenleri ile ilişkisinin (yordama gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,308$ ). Öğretmenlerin mobbing genel düzeyi örgütsel adalet genel düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-1,367$ ).

### 3.3. Mobbing Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Mobbing alt boyutlarının, savunma amaçlı seslilik üzerindeki etkisine yönelik bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7: Mobbing alt boyutlarının savunma amaçlı seslilik üzerine etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>	Durbin-Watson
Savunma Amaçlı Seslilik	Sabit	1,215	13,751	0,000	24,724	0,000	0,078	1,746
	Sosyal Yaşama Yönelik Saldırıları	-0,027	-0,250	0,803				
	Şahsa Yönelik Saldırıları	0,225	2,902	0,004				
	Mesleğe Yönelik Saldırıları	0,227	4,020	0,000				

Sosyal yaşama yönelik saldırılar, şahsa yönelik saldırılar, mesleğe yönelik saldırılar ile savunma amaçlı seslilik arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=24,724$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Savunma amaçlı seslilik düzeyinin belirleyicisi olarak sosyal yaşama yönelik saldırılar, şahsa yönelik saldırılar, mesleğe yönelik saldırılar değişkenleri ile ilişkisi (yordama gücü) zayıftır ( $R^2=0,078$ ). Öğretmenlerin sosyal yaşama yönelik saldırılar düzeyi savunma amaçlı seslilik düzeyini etkilememektedir ( $p=0,803>0,05$ ). Öğretmenlerin şahsa yönelik saldırılar düzeyi savunma amaçlı seslilik düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,225$ ). Öğretmenlerin mesleğe yönelik saldırılar düzeyi savunma amaçlı seslilik düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,227$ ). Mobbing alt boyutlarının, örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisine ilişkin bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8: Mobbing alt boyutlarının örgüt yararına sessizlik üzerine etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>	Durbin-Watson
Örgüt Yararına Sessizlik	Sabit	4,015	30,046	0,000	1,334	0,262	0,001	1,972
	Sosyal Yaşama Yönelik Saldırıları	-0,290	-1,753	0,080				
	Şahsa Yönelik Saldırıları	0,009	0,075	0,940				
	Mesleğe Yönelik Saldırıları	0,077	0,905	0,365				

Sosyal yaşama yönelik saldırılar, şahsa yönelik saldırılar, mesleğe yönelik saldırılar ile örgüt yararına sessizlik arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,334$ ;  $p=0,262>0,050$ ). Mobbing alt boyutlarının, örgüt yararına seslilik üzerindeki etkisine yönelik veriler Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9: Mobbing alt boyutlarının örgüt yararına seslilik üzerine etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>	Durbin-Watson
Örgüt Yararına Seslilik	Sabit	4,428	37,114	0,000	9,555	0,000	0,030	2,002
	Sosyal Yaşama Yönelik Saldırıları	0,118	0,800	0,424				
	Şahsa Yönelik Saldırıları	-0,230	-2,191	0,029				
	Mesleğe Yönelik Saldırıları	-0,195	-2,550	0,011				

Sosyal yaşama yönelik saldırılar, şahsa yönelik saldırılar, mesleğe yönelik saldırılar ile örgüt yararına seslilik arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=9,555$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Örgüt yararına seslilik düzeyinin belirleyicisi olarak sosyal yaşama yönelik saldırılar, şahsa yönelik saldırılar, mesleğe yönelik saldırılar değişkenleri ile ilişkisinin (yordama gücünün) zayıf olduğu görülmüştür.

( $R^2=0,030$ ). Öğretmenlerin sosyal yaşama yönelik saldırılar düzeyi, örgüt yararına seslilik düzeyini etkilememektedir ( $p=0,424>0,05$ ). Öğretmenlerin şahsa yönelik saldırılar düzeyi örgüt yararına seslilik düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,230$ ). Öğretmenlerin mesleğe yönelik saldırılar düzeyi örgüt yararına seslilik düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,195$ ). Mobbing alt boyutlarının, kabul edilen sessizlik üzerindeki etkisine yönelik bulgular Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10: Mobbing alt boyutlarının kabul edilen sessizlik üzerine etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$	Durbin-Watson
Kabul Edilen Sessizlik	Sabit	1,555	17,073	0,000	30,335	0,000	0,095	1,846
	Sosyal Yaşama Yönelik Saldırılar	-0,195	-1,731	0,084				
	Şahsa Yönelik Saldırılar	0,200	2,504	0,012				
	Mesleğe Yönelik Saldırılar	0,357	6,117	0,000				

Sosyal yaşama yönelik saldırılar, şahsa yönelik saldırılar, mesleğe yönelik saldırılar ile kabul edilen sessizlik arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=30,335$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Kabul edilen sessizlik düzeyinin belirleyicisi olarak sosyal yaşama yönelik saldırılar, şahsa yönelik saldırılar, mesleğe yönelik saldırılar değişkenleri ile ilişkisinin (yordama gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,095$ ). Öğretmenlerin sosyal yaşama yönelik saldırılar düzeyi kabul edilen sessizlik düzeyini etkilememektedir ( $p=0,084>0,05$ ). Öğretmenlerin şahsa yönelik saldırılar düzeyi, kabul edilen sessizlik düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,200$ ). Öğretmenlerin mesleğe yönelik saldırılar düzeyi, kabul edilen sessizlik düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,357$ ). Mobbing alt boyutlarının, savunma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisine yönelik bulgular Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11: Mobbing alt boyutlarının savunma amaçlı sessizlik üzerine etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$	Durbin-Watson
Savunma Amaçlı Sessizlik	Sabit	1,327	12,805	0,000	30,949	0,000	0,097	1,884
	Sosyal Yaşama Yönelik Saldırılar	-0,150	-1,171	0,242				
	Şahsa Yönelik Saldırılar	0,220	2,416	0,016				
	Mesleğe Yönelik Saldırılar	0,394	5,938	0,000				

Sosyal yaşama yönelik saldırılar, şahsa yönelik saldırılar, mesleğe yönelik saldırılar ile savunma amaçlı sessizlik arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=30,949$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Savunma amaçlı sessizlik düzeyinin belirleyicisi olarak sosyal yaşama yönelik saldırılar, şahsa yönelik saldırılar, mesleğe yönelik saldırılar değişkenleri ile ilişkisinin (yordama gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,097$ ). Öğretmenlerin sosyal yaşama yönelik saldırılar düzeyi savunma amaçlı sessizlik düzeyini etkilememektedir ( $p=0,242>0,05$ ). Öğretmenlerin şahsa yönelik saldırılar düzeyi savunma amaçlı sessizlik düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,220$ ). Öğretmenlerin mesleğe yönelik saldırılar düzeyi savunma amaçlı sessizlik düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,394$ ). Mobbing alt boyutlarının, kabul edilen seslilik üzerindeki etkisine yönelik bulgular Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12: Mobbing alt boyutlarının kabul edilen seslilik üzerine etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>	Durbin-Watson
Kabul Edilen Seslilik	Sabit	3,478	26,771	0,000	0,437	0,726	-0,002	2,031
	Sosyal Yaşama Yönelik Saldırıları	0,021	0,129	0,897				
	Şahsa Yönelik Saldırıları	-0,032	-0,278	0,781				
	Mesleğe Yönelik Saldırıları	-0,059	-0,708	0,479				

Sosyal yaşama yönelik saldırılar, şahsa yönelik saldırılar, mesleğe yönelik saldırılar ile kabul edilen seslilik arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,437$ ;  $p=0,726>0,050$ ). Genel mobbing algısının genel örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik bulgular Tablo 13’de verilmiştir.

**Tablo 13: Genel mobbing algısının genel örgütsel sessizlik üzerine etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>	Durbin-Watson
Örgütsel Sessizlik Genel	Sabit	2,386	46,502	0,000	40,092	0,000	0,044	1,745
	Mobbing Genel	0,244	6,332	0,000				

Mobbing genel ile örgütsel sessizlik genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=40,092$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Örgütsel sessizlik genel düzeyinin belirleyicisi olarak mobbing genel değişkenleri ile ilişkisinin (yordama gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,044$ ). Öğretmenlerin mobbing genel düzeyi örgütsel sessizlik genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,244$ ).

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırmada Afyonkarahisar il merkezinde 2016–2017 eğitim öğretim yılında çalışan öğretmenlerin mobbing algılarının gerek alt boyutlara yönelik gerekse genel mobbing algılarının düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu durum, Afyonkarahisar ilinde çalışmakta olan öğretmenlerin genel olarak mobbing’e maruz kalmadıklarının bir göstergesi olması açısından ayrı bir öneme sahiptir. İncelenen alanyazında genel anlamda eğitim kurumlarında mobbinge maruz kalma düzeyinin düşük düzeyde olduğu görülmektedir (Beşoğlu, 2014; Cemaloğlu ve Kılıncı, 2012; Cerit, 2013, Şener, 2013; Ehi, 2011; Yıldırım ve Eken, 2014). Bunun nedenleri, öğretmenlerin eğitim seviyelerinin yüksek olması, insan ilişkilerinin daha iyi olduğu ve daha bilinçli davranışlar gösterdikleri ile açıklanabilir.

Yapılan araştırmada ortaya çıkan sonuçlar, Afyonkarahisar ilinde çalışmakta olan öğretmenlerin genel anlamda örgütsel adalet algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Alan yazında yapılan araştırmalara bakıldığında da öğretmenlerin genel olarak örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür (Çelik, 2011; Çırak, 2013; Dündar, 2011; Ertürk, 2011; Polat, 2007). Bu durum, eğitim örgütleri olarak okulların yapısının güçlü olduğunu, kaynak dağılımında daha adil davranıldığını göstermektedir. Eğitim kurumlarında geliştirilen örgütsel yapılar ne kadar güçlü olursa öğretmenlerin örgütsel adalet algıları da o kadar yüksek olmaktadır. Mevcut kanun ve yönetmeliklerin ihtiyacı karşılaması, aynı zamanda işini doğru yapan liyakatli yöneticilerin okul yönetimlerinde yer almasının, örgütsel adalet algısını çok daha da yukarıya çekeceğine inanılmaktadır.

Araştırmaya katılanların örgütsel sessizlik algıları incelendiğinde, savunma amaçlı seslilik ve sessizlik ile kabul edilen sessizlik düzeyleri düşük; örgüt yararına seslilik ve sessizlik düzeyleri yüksek; kabul edilen seslilik ve genel örgütsel sessizliklerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Alan yazında yapılan araştırmalarda farklı ölçekler kullanıldığı için örgütsel sessizlik, farklı boyutlarda ele alınmıştır. Bu nedenle örgütsel sessizlikle ilgili boyut bazında bir

karşılaştırılma yapılamamakta; genel sonuçlardan yola çıkılmaktadır. Taşkiran (2010) sessizliği, bireysel sessizlik ve ilişkisel sessizlik olarak iki alt boyutta ele almıştır. Araştırmada, çalışanların genel anlamda örgütsel sessizlik için kararsız bir tutum ortaya koyduğu görülmüştür. Yüksel (2014), öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini, yönetsel ve örgütsel nedenler, “işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, tecrit edilme izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu ve genel örgütsel sessizlik boyutlarında ele almış ve tüm boyutlarda öğretmenlerin düşük düzeyde sessizliğe sahip olduğu saptamıştır. İşleyici ve Nartgün’ün (2013) araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini “orta” düzeyde bulunmuştur. Yapılan diğer araştırmalarda da öğretmenlerin okullarda çok sessiz kalmadıkları, düşük düzeyde örgütsel sessizlik algısına sahip oldukları görülmektedir (Bildik, 2009; Oruç, 2013).

Diğer taraftan bu durum, olumlu olarak da değerlendirilebilir. Okullarda demokratik ortamın oluşturulmaya çalışıldığı ve herkesin fikrini rahatça ifade ettiği de düşünülebilir. Araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeği, farklı boyutlardan oluşmakta; hem sessizlik hem de seslilik olarak ele alınmaktadır. Literatürde ise farklı boyutlarda ele alındığı için tam anlamıyla bir kıyaslama yapılamamaktadır. Bu araştırmada savunma amaçlı seslilik, sessizlik ve kabul edilen sessizlik düzeylerinin düşük olması, okullarda öğretmenlerin kendini ifade etme ve kendilerini savunma açısından yeterli bir tavır içinde oldukları sonucuna ulaşmamıza neden olmaktadır. Okullarda çalışmakta olan öğretmenlerin örgüt yararına olan durumlarda kendi fikirlerini açıkça ifade edebilme yetilerinin güçlü durumda olması da örgüt yararına sessizlik ve seslilik düzeylerinin yüksek çıkmasının bir sonucu olarak yorumlanabilir. Bu durum, aynı zamanda okullarda çalışan öğretmenlerin kurumları içerisinde kendilerine karşı oluşan bazı durumlarda kendilerini ifade edebildiklerini, aynı zamanda kurum yararına olan durumlarda ise kurum çıkarlarını önde tuttuklarını göstermektedir.

Araştırmada mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda ulaşılan sonuçlar aşağıda tartışılarak sunulmuştur: Araştırmada, savunma amaçlı seslilik ve sessizlik, kabul edilen sessizlik ve genel örgütsel sessizlik ile mobbing arasında pozitif yönlü ilişki saptanmıştır. Örgüt yararına sessizlik, kabul edilen sessizlik ile mobbing arasında ilişki bulunmamıştır. Örgüt yararına seslilik ile mobbing arasında negatif yönlü ilişki saptanmıştır. Alanyazında yapılan araştırmalarda farklı ölçekler kullanıldığı için farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Araştırma sonuçlarının kesiştiği ortak nokta ise genel mobbing algısı ve genel örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilere dair sonuçlardır (Çavuş, Develi ve Sarioğlu, 2013; Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014; Öztürk ve Cevher, 2016) Genel örgütsel sessizlik ile mobbing arasında pozitif yönlü ilişki bulunması, araştırmada mobbing algısının düşük çıkması ile genel örgütsel sessizlik düzeyinin düşük çıkmasıyla desteklenmiştir.

Öğretmenlerin kabul edilen seslilik, örgüt yararına seslilik ile tüm örgütsel adalet boyutları arasında pozitif yönlü, savunma amaçlı seslilik, sessizlik, kabul edilen sessizlik ve genel örgütsel sessizlik ile tüm örgütsel adalet boyutları arasında negatif yönlü ilişkiler saptanırken, örgüt yararına sessizlik ile etkileşim adaleti ve genel örgütsel adalet arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. İşleyici ve Nartgün’ün (2013) araştırması sonucunda öğretmenlerin amirlerle ilişkiler ve okul ortamı alt boyutları arasında orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin toplamı ile örgütsel sessizlik ölçeğinin okul ortamı, sessizliğin kaynağı, yönetici alt boyutları arasında orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin toplamı ile sessizlik boyutları arasındaki ortaya konan bu bulgular, bu araştırmanın sonuçlarıyla desteklenmektedir. Bunun yanında, Taşkiran’ın (2010) araştırmasında örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik genel puan ortalamasında orta düzeyde pozitif yönlü, bireysel sessizlik ile düşük düzeyde pozitif yönlü, ilişkisel sessizlik ile orta düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. İşleyici (2015) Örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarının (okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve tecrit edilme tamamı arasında orta düzeyde anlamlı ilişki bulunduğunu görülmüştür. Ünlü (2015), araştırmasında kabullenici

sessizlik alt boyutu ile dağıtımsal adalet arasında, savunmacı sessizlik ile işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları arasında, korumacı sessizlik ile etkileşimsel adalet arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiler olduğunu saptamıştır.

Araştırmalardan ulaşılan sonuçlar bütünsel olarak değerlendirildiğinde; örgütsel sessizlik ile örgütsel adaletin çift yönlü olarak birbirleriyle ilişkili oldukları ifade edilebilir. Bu durum, iki değişkenin de birbirini etkilediği sonucuna götürebilmektedir. Okullarda örgütsel adaletin artırılması, genel sessizlik durumunu da azaltacağı anlamını taşımaktadır. Bunun sağlanması ise okullarda demokratik ortamların oluşturulması ve genel örgütsel adalet boyutlarını sağlayacak kurum politikalarının oluşturulması anlamına gelmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin mobbing algılarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkileri üzerine şu sonuçlara ulaşılmıştır: Okullarda çalışan öğretmenlerin sosyal yaşama olan mobbing algıları etkileşimsel adaleti etkilemezken şahsa yönelik ve mesleğe yönelik saldırıların etkileşimsel adaleti etkilemekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin, yönetici pozisyonundaki kişinin okullarda öğretmenler arasında ayrımcılığa gittiğini düşünmesine neden olduğu söylenebilir. Aynı şekilde bu durumun, karar alma sürecinde okulda öğretmenleri olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Öğretmenler karar alma sürecinde yöneticinin kendilerine karşı olumsuz tavır takındığını ve bunu kasıtlı olarak sürdürdüklerini düşünmeleri de bu durumun bir sonucudur. Sosyal yaşama yönelik ve şahsa yönelik mobbing algıları, işlemsel adalet algılarını etkilemezken, mesleğe yönelik saldırı algıları işlemsel adalet algılarını azaltmaktadır. Sosyal yaşama yönelik mobbing algıları dağıtımsal adalet algılarını etkilemezken, şahsa yönelik saldırılar ve mesleğe yönelik saldırı algıları dağıtımsal adalet algılarını azaltmaktadır. Öğretmenlerin genel mobbing algıları, genel örgütsel adalet algılarını azaltmaktadır. Otaya çıkan sonuçlardan sosyal yaşama yönelik mobbingin öğretmenlerin örgütsel adalet algılarından bağımsız kaldığı, fakat diğer boyutların örgütsel adaleti azaltıcı bir etki yaptığı söylenebilir. Diğer bir ifade ile mobbing algısı arttıkça örgütsel adalet algısı düşmektedir. Alanyazında yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Kuşseven'in (2016) araştırma bulgularına göre; mobbing ve örgütsel adalet algısı arasında negatif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır. Örgütsel adalet algısı arttıkça mobbing algısının düştüğü ortaya çıkmıştır. Mourssi-Alfash, (2014) Buna ek olarak, bu araştırma, mobbing ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir negatif ilişki belirlemiştir. Alanyazından alınan örnekler ve yapılan bu araştırma genelleme yapabilmek adına alana katkı sağlamaktadır.

Araştırmada öğretmenlerin mobbing algılarının örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır: Mobbingin sessizlik üzerine etkisine yönelik sonuçlara bakıldığında sosyal yaşama olan saldırıların sessizlik düzeylerini etkilemediği fakat şahsa yönelik ve mesleğe yönelik saldırıların ise sessizlik düzeylerini artırdığını söylemek mümkündür. Bu durumda, yine öğretmenlerin şahsa yönelik ve mesleğe yönelik saldırılarla karşılaştıklarında kendilerinin sessizlik düzeylerini değiştirdikleri ve kendilerine yapılan saldırılar karşısında haklarını savunma açısından yeterli olduklarını söylemek mümkündür. Öğretmenlerin mobbing algıları örgüt yararına sessizlik ve kabul edilen seslilik düzeylerini etkilememektedir. Öğretmenlerin sosyal yaşama yönelik mobbing algıları, örgüt yararına seslilik düzeylerini etkilemezken, şahsa yönelik ve mesleğe yönelik saldırı algıları örgüt yararına seslilik düzeylerini azaltmaktadır. Öğretmenlerin sosyal yaşama yönelik mobbing algıları, kabul edilen sessizlik düzeylerini etkilemezken, şahsa yönelik ve mesleğe yönelik saldırı algıları kabul edilen sessizlik düzeylerini artırmaktadır. Öğretmenlerin genel mobbing algılarının genel örgütsel sessizlik düzeylerini artırdığı belirlenmiştir. Ulaşılan sonuçlar, genel olarak öğretmenlerin sosyal yaşama yönelik saldırılar algısının sessizlik düzeylerini etkilemediği, şahsa yönelik saldırılar ve mesleğe yönelik saldırı algılarının örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde belirleyici olduğu, mobbingin örgüt yararına sesliliği azaltırken, sessizliği artırdığı, genel anlamda ise mobbing algısının öğretmenlerin sessiz kalmaları üzerinde pozitif etki yaparak sessizliği artırıcı etki gösterdiği saptanmıştır. Yapılan araştırmalarda da bu



araştırmanın sonuçlarını destekler nitelikte mobbingin örgütsel sessizliği artırdığı yönünde bulgulara ulaşılmaktadır (Çavuş, Develi ve Sarioğlu 2013; Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014; Öztürk ve Cevher, 2016).

Araştırmadan ulaşılan sonuçlar doğrultusunda bazı öneriler getirilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin düşük mobbing algısına sahip olmaları, istenen bir sonuçtur. Mevcut durumun korunarak geliştirilmesi için öğretmen ve yöneticilere mobbinge karşı bilinç geliştirme çalışmaları düzenlenebilir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olması, eğitim kurumları olan okullarda demokratik bir ortamın oluşturulduğu ve adaletin sağlandığı sonucuna götürmektedir. Bu olumlu durumun korunmasına ve geliştirilmesine yönelik olarak okul yöneticilerinden zaman zaman görüşleri alınmalı, aksayan veya geliştirilmesi gereken durumlar yoklanmalı; bu doğrultuda iyileştirici uygulamalar yapılmalıdır. Öğretmenlerin sessiz kalmamaları, toplumun gelişmesi, geleceğimiz olan yeni nesillerin daha özgüvenli ve bilinçli olmaları açısından önemlidir. Çıkan sonuçlar, öğretmenlerin okulda ve çalışma yaşamında yaşanan bazı durum ve olaylar karşısında okul sessiz kalmadığını göstermektedir. Bu durumun korunmasına yönelik, öğretmenlerin özgüvenlerini ve öz-yeterliliklerini artıracak uygulamalar yapılabilir. Öğretmenlerin mobbing algısı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiler, araştırma sonuçlarıyla ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçları, Afyonkarahisar il merkezinde görevli öğretmenleri ve araştırmada kullanılan ölçeklerle sınırlıdır. Araştırma sonuçlarından genellemeye gidilebilmesi için, daha geniş örneklemeler üzerinde ve daha farklı ölçekler kullanılarak, farklı bağlamlarda ve okul kademelerinde araştırmalar gerçekleştirilebilir.

## 5. KAYNAKLAR

- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, (4), 463–484.
- Beşoğlu, Ç., (2014) *Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Kocaeli Gölcük ilçesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 137–151.
- Cerit, Y.(2013). Paternalist liderlik ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki: kuram ve uygulamada eğitim bilimleri. *Educational sciences: theory & practice bahar/spring*, 13(2) 839–851.
- Cohen- Crash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (89), 278–32. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Çavuş, M.F., Develi, A. ve Sarioğlu , G. S.(2013). Mobbing ve örgütsel sessizlik: enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3 (1), 10–20. <http://www.isletmeiktisat.com>
- Çelik, M. (2011). A theoretical approach to the job satisfaction. *Polish Journal of Management Studies (PJMS)*, (4), 7–15.
- Çelik-Şahin, Ç. (2014). Okul yöneticisi tarafından psikolojik tacize maruz kalan öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 2 (2), 1-13
- Çırak, S. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ehi, Y.D. (2011). *Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin psikolojik şiddete (mobbing) ilişkin görüşleri (Şanlıurfa İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

- Einarsen, S., Rakness, B. & Matthiessen S. (1994). Bullying and its relationship to work and environment quality. an exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, (4), 381–404. <https://doi.org/10.1080/13594329408410497>
- Ellis, A. (1973). Rational-emotive psychotherapy, In H. C. Patterson (Ed.), *Theories of counseling and psychotherapy* (pp. 49-57). New York, Harper and Row Publishers.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- Ergün, E. ve Ördek, M.K. (2016). Mobbingin örgütsel adalet algısına etkisi. *Avrasya Bilimler Akademisi Sosyal Bilimler Dergisi*, 51, 429–443 <http://dx.doi.org/10.17740/eas.soc.2016.MSEMP-35>
- Ertürk, E. (2011). *İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgütsel adalet algısı ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Gürpınar, G. (2006). *An empirical study of relationships among organizational justice, organizational commitment, leader-member exchange, and turnover intention*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- İşleyici, K. ve Nartgün, Ş.S. (2013). Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik düzeyleri. *EYFOR-IV Eğitim Yönetimi Forumu Bildiriler Kitabı*, 228–245 Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi, Balıkesir.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38 (167), 50-64
- Kalay, F. Oğrak A. ve Nişancı, N. (2012). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: örnek bir uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 127–143.
- Kalaycı, Ş. (2010), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*.(5. Baskı), Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Kehribar, A., Karabela, Ş.N., Yaşar, K.K., Okur, A., Derya, M., Özgür, C., Çankaya, F. (2017). Çalışma hayatında mobbing: nedenleri, bileşenleri ve ülkemizdeki hukuki durumu. *Bakırköy Tıp Dergisi*, 13(1),1–9, <https://doi.org/10.5350/BTDMJB201713101>
- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere kuramsal bir yaklaşım*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuşseven, A. (2016). *Örgütsel adalet bağlamında mobbing olgusunun incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2),165–184.
- Mckay, R. Arnold, H. D. Fratzi, J. & Thomas, R. (2008). Workplace bullying in academia: Canadian study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20 (2), 77–100. <http://dx.doi.org/10.1007/s10672-008-9073-3>
- Morrison, E.W. & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706–725. <http://dx.doi.org/10.2307/259200>
- Mourssi-Alfash, M.F. (2014) Workplace bullying and its influence on the perception of organizational justice and organizational citizenship behavior in higher education. *Capella University, ProQuest Dissertations Publishing*.
- Munro, B.H. (2005). *Statistical methods for health care research*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Neuman, W. L. (2011). *Toplumsal araştırma yöntemleri: nicel ve nitel yaklaşımlar I-II*. (Çev. Sedef Özge) İstanbul: Yayın Odası.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556. <http://dx.doi.org/10.2307/256591>

- Oruç, M. (2013). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: bir firmada araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, U. C. ve Cevher, E. (2016) Sessizlikteki mobbing: mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30),71- 80.
- Perlow, L. & Williams, S. (2003). Is silence killing your company?. *IEEE Engineering Management Review*, 31 (4),18–23. <https://hbr.org/2003/05/is-silence-killing-your-company>
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Sağlam, A. Ç. (2008). İlköğretim okullarında mobbing'e (psikolojik şiddete) ilişkin öğretmen görüşleri. *Eurasian Journal of Educational Research*, 32, 133-142
- Şener, O (2013). Genel kamu liselerinde psikolojik yıldırma ve örgütsel bağlılık ilişkisi *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 47–64.
- Şişman, M ve Turan, S. (2004). E-ğitim ve okul yönetimi. Yüksel Özden (Ed) *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı* (ss. 99–145). Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Tan, Ç. (2014). Organizational Justice as a predictor of organizational silence. *Academic Journals*, 9, 1190–1202. DOI:10.5897/ERR2014.1891
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. (Üçüncü basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying: psychological work enviroment and organizational climate. *Europen Journal Of Organizational Psychology*, 5 (2), 203–214. <https://doi.org/10.1080/13594329608414855>
- Yıldırım, F. ve Eken, M. (2014). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerine yönelik yıldırma davranışlarının incelenmesi. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (8), 13–30.
- Yüksel R. F. (2014). *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

### Extended Abstract

The aim of this study is stating that interrelatedness of teachers' perceptions of mobbing, organizational justice, and organizational silence and that variable regression analysis each other. The study was designed in relational screening model from quantitative research types. The study is a relational study that examines relationships between organizational justice and organizational silence levels with the teachers' exposing mobbing in Afyonkarahisar's schools in city center in terms of different variables. Thus, descriptive and relational screening model in quantitative research methods have been used. The population of the study was consisted of teachers who work in state schools in Afyonkarahisar city center in 2016 – 2017 educational years. The sample of the study was consisted of 842 of totally 3352 teachers who were selected by random sample method and accepted voluntarily. The teachers who took part in the study were 330 males(39.2%) and 512 females (60.8%); 681(80.9%) of them were married and 161(19.1%) of them were married; 190(22.6%) of them were at the age of 22-30 years, 392(46.6%) of them were at the age of 31-40 years, 206(24.5%) of them were at the age of 41-50 years and 54(6.4%) of them were at the age of 50 and over year. Demographic information of teachers has been separated according to their years of seniority, school types which they work, education background and their branches.

Data in this study was collected with questionnaires from quantitative research data collection tools. It is consisted of 4 different sections: demographic information, mobbing scale, organization justice scale and organizational silence level scale. Evaluating of the obtained data from questionnaires was done in SPSS 22.0 statics computer programme. Confirmatory factor analysis was done for determining the factors in scales. In determining scales' confidence was examined according to Croanbach's alpha.

Demographical features of teachers and their views related to mobbing, organizational justice perceptions and organizational silence levels were analysed with the help of descriptive statistics. In determining interrelatedness of organizational justice perceptions and organizational silence levels with teachers' views related to mobbing, relational statistics was benefited. In determining regression towards each other of organizational justice perceptions and organizational silence levels with teachers' views related to mobbing, multiple regression analysis was benefited.

In the result of study, it was found that teachers have low-level mobbing perception in all dimensions and they have high level organizational justice perception in general terms among teachers. Results were supported by literature. When it was examined their organizational silence level, they have low level defensive soundness, silence and accepted silence level; they have high level soundness and silence for the organization well; they have midlevel accepted silence and general organizational silence level. In the study, relations between organizational justice and organizational silence with mobbing were examined with correlation analysis and presented findings in below. It was obtained that there was positive correlation among mobbing and defensive soundness- silence, accepted silence and general silence level. There was no correlation among mobbing and silence for organization well and accepted silence. It was obtained there was negative correlation between mobbing and soundness for organization well. There was positive correlation between teachers' accepted soundness, soundness for organization well and all dimensions of organizational justice while there was negative correlation between defensive soundness- silence, accepted silence, general organizational silence and dimensions of organizational justice. Also, there was positive and meaningful correlation among silence for organization well, interaction justice and general organizational justice.

In the study, it was examined regression of teachers' mobbing perception over organizational justice. It was concluded that attacks towards personality and occupational oriented effect on interactional justice while mobbing perception towards social life doesn't have any effect on interactional justice. This situation might be understood that administrators discriminate among teachers and it affects teachers negatively in decision-making process. Also, attacks to occupational reduce teachers' functional justice perceptions. While attacks to social life don't any effect on distribute justice, attacks to personality and occupation reduces distributes justice. According to results from analysis, attacks to social life are dependent from other organizational justice perceptions but it can be said that teachers' general mobbing perceptions reduce their general justice perceptions. In the study, it was examined effects of teachers' mobbing perceptions on organizational silence level. It was seen that attacks on social life don't effect on silence levels but attacks on personality and occupational increase silence levels. It can be said that teachers change the silence level in the terms of defencing their rights when they are exposed to attacks. Teachers' mobbing perceptions don't affect on their silence for organization well and accepted soundness levels. While teachers' mobbing perceptions towards social life don't affect on accepted silence levels, attacks on personality and occupation reduce soundness for organization well. While teachers' mobbing perceptions towards social life don't effect on accepted silence levels, attacks on personality and occupation increase accepted silence levels. According to obtained findings, teachers' attacks to social life generally don't effect on silence levels but attacks to personality and occupation are determinant over organizational silence levels. Also, it can be said that teachers' mobbing perceptions have an effect on positively their silence while it reduces soundness for organization well.