
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Gazi
1926

ORTAOKULLARDA ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET YAŞAMA DÜZEYİ, NEDENLERİ VE SONUÇLARI

Yağmur Gül

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HAZİRAN, 2020

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 3 (üç) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Yağmur

Soyadı : Gül

Bölümü : Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Ortaokullarda öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama düzeyi, nedenleri ve sonuçları

İngilizce Adı : Organizational dissent of teachers in secondary schools: the experience level, causes and consequences

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde, bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazarın Adı Soyadı: Yağmur Gül

İmza:

JÜRİ ONAY SAYFASI

Yağmur Gül tarafından hazırlanan "Ortaokullarda Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Yaşama Düzeyi, Nedenleri Ve Sonuçları" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi İlhan Akar

(Eğitim Bilimleri ABD, Gazi Üniversitesi) .....

Başkan: Prof. Dr. Necati Cemaloğlu

(Eğitim Bilimleri ABD, Gazi Üniversitesi) .....

Üye: Prof. Dr. Şaduman Kapusuzoğlu

(Eğitim Bilimleri ABD, Hacettepe Üniversitesi) .....

Tez Savunma Tarihi: 04/06/2020

Bu tezin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Selma YEL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Dedeme ve Anneanneme

TEŞEKKÜR

Birçok fedakârlıklar sonucu ortaya çıkan bu çalışmamda, benden desteğini esirgemeyen tez danışmanım Dr. İlhan AKAR'a ve hem yüksek lisans ders dönemi hem de zorlu tez dönemimde her adımda yanımda olan, bana yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim.

Bu araştırmaya zaman ayırıp değerli görüşleriyle katkıda bulunan tüm meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Eğitim hayatımın her aşamasında yanımda olan rahmetli dedem Şerif YILDIZ, anneannem Hüsne YILDIZ, annem Özlem YILDIZ ve dayım Önder YILDIZ'a sevgilerimi sunarım. Bu süreçte beni destekleyen yol arkadaşım Muharrem GÜL'e ve onunla geçirmem gereken vaktimin bir kısmını bu çalışmaya harcadığım biricik kızım Arya GÜL'e en derin sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

Yağmur GÜL

ORTAOKULLARDA ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET YAŞAMA DÜZEYİ, NEDENLERİ VE SONUÇLARI

(Yüksek Lisans Tezi)

Yağmur Gül

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Haziran, 2020

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, Ankara ili merkez ilçelerinde görevli ortaokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet yaşama düzeyleri, nedenleri ve sonuçlarını saptamaktır. Bu araştırmada Özdemir (2010) tarafından geliştirilen "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" kullanıldı. Araştırmanın hedef evrenini 17092 öğretmen oluşturdu. Araştırmaya 2018-2019 eğitim öğretim yılında Ankara Büyükşehir Belediyesi merkez ilçelerinde ortaokullarda görev yapan 391 öğretmen gönüllü olarak katıldı. Elde edilen veriler SPSS programında çözümlendi. Öğretmenlerin ölçekte yer alan maddelere verdikleri yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplandı. Kategori sayısı 2 olan bağımsız değişkenler için, parametrik testlerden Bağımsız Örneklem t-testi ve nonparametrik karşılığı olan Mann Whitney-U testi kullanıldı. Bağımsız değişkendeki kategori sayısı 2'den fazla olan değişkenler için parametrik Tek Yönlü ANOVA ve nonparametrik karşılığı olan Kruskall-Wallis H testi kullanıldı. Kategori sayısı 2'den fazla olan değişkenlerde istatistiksel olarak anlamlı farklılık elde edilmişse, çoklu karşılaştırma amacıyla ANOVA için LSD testi kullanılmışken, Kruskall-Wallis H testi için Dunn'ın nonparametrik çoklu karşılaştırma testi kullanıldı.

Araştırmada öğretmenlerin açık muhalefet yaşama düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerine karşı muhalefet etmelerine en çok neden olan durumların, yöneticilerin görevleri adaletsiz dağıtması ve öğretmenler arasında ayırım yapması olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin; çoğunlukla yönetici ile doğrudan muhalefet ettiği; erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yöneticiye itirazlarını daha çok doğrudan bildirdikleri; öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi arttıkça yöneticiye karşı açık muhalefet davranışı gösterme olasılığının yükseldiği; öğretmenlerin, yöneticilerin görevleri adaletsiz dağıtmasından şikâyetçi oldukları görülmüştür. Öğretmenlerin yönetici ile olan fikir ayrılığına düşüp muhalefet davranışı sergilemesi sonucunda, kendilerinin yönetici tarafından baskı altına alındıkları, okul ortamında görmezlikten gelindikleri, yönetici tarafından açıkları arandıkları saptanmıştır. Yöneticinin ise öğretmen ile yaşadığı muhalefet sonrasında okul içerisinde kendisine destek aradığı ve değerinin öğretmenler tarafından anlaşılmamasından şikayetçi olduğu görülmüştür. Öğretmen ve yönetici arasında yaşanan muhalefet sonucunda okul açısından olumlu sonuçlar gözlemlenmiştir. Okulda, öz denetimin gelişerek demokratik süreçlerin yer aldığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: örgüt, örgütsel muhalefet, açık muhalefet, örtük muhalefet, haber uçurma

Sayfa Adedi: xvi + 116

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi İlhan AKAR

ORGANIZATIONAL DISSENT OF TEACHERS IN SECONDARY SCHOOLS: THE EXPERIENCE LEVEL, CAUSES AND CONSEQUENCES

(M.S Thesis)

Yağmur Gül

GAZI UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

June, 2020

ABSTRACT

In this study, it is aimed to reveal the opinions of secondary school teachers working in central districts of Ankara on the levels, causes and results of organizational dissent. Organizational Dissent Scale, which was developed by Doç.Dr. Murat ÖZDEMİR was used in this study. The target population of the study was 17092 teachers. In the 2018-2019 academic year, 391 teachers working in secondary schools in the central districts of Ankara Metropolitan Municipality voluntarily participated in the study. The data obtained were analyzed in SPSS program and the arithmetic mean and standard deviations of the teachers' responses to the items in the scale were calculated. For the independent variables which have 2 categories, independent sample T-test was used for parametric results and Mann Whitney-U test was used for nonparametric results. For the independent variables which have more than 2 categories, One Way ANOVA was used for parametric results and Kruskal-Wallis was used for nonparametric results.
If there was a statistically significant difference in variables with more than 2 categories, LSD test was used for ANOVA for multiple comparisons, and Dunn's nonparametric multiple comparison test was used for Kruskall-Wallis H test.

In the study, it was concluded that teachers' level of open dissent was high. It was found that the most common reason for teachers to oppose their administrators was the unfair distribution of duties and discrimination among teachers. It was seen that teachers mostly show opposition directly to the administrator. It was reported that male teachers reported

their objections to the administrator more directly than female teachers; the higher the time teachers work in the same school, the more likely they are to show open opposition to the manager; the teachers complained about the unfair distribution of tasks by the administrators. As a result of the teachers' disagreement with the administrator and acting in opposition, it was found that they were suppressed by the administrator, ignored in the school environment, and sought deficits by the administrator. It was seen that the manager sought support within the school after the opposition with the teacher and complained that the value was not understood by the teachers. As a result of the opposition between the teacher and the administrator, positive results were observed for the school. It was seen that self-regulation developed and democratic processes took place in the school.

Keywords: organization, organizational dissent, articulated dissent, lateral dissent, whistleblowing

Page Number: xvi + 116

Supervisor: Dr. Faculty Member İlhan AKAR

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR ..... **v**
ÖZ ..... **vi**
ABSTRACT ..... **viii**
İÇİNDEKİLER ..... **x**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xiii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xvi**
BÖLÜM I **1**
GİRİŞ **1**
1.1. Problem Durumu **1**
1.2. Araştırmanın Amacı **3**
1.3. Araştırmanın Önemi **4**
1.4. Sayıltılar **5**
1.5. Sınırlılıklar **6**
1.6. Tanımlar **6**
BÖLÜM II **7**
KAVRAMSAL ÇERÇEVE **7**
2.1. Örgütsel Muhalefet Kavramı **7**
2.2. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri **10**
2.2.1. Ayrılma-Dile Getirme ve Sadakat Kuramı (Theory of Exit-Voice-Loyalty) **10**
2.2.2. Bağımsız Düşünme Kuramı (Theory of Independent-Mindedness) **10**

2.2.3. Örtük Kontrol Kuramı (Theory of Unobtrusive Control)....11
2.3. Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar....11
2.3.1. Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar....12
2.3.2. Örgütsel Değişme....13
2.3.3. Karar Alma....13
2.3.4. Etkisizlik....13
2.3.5. Görev ve Sorumluluklar....14
2.3.6. Kaynaklar....14
2.3.7. Etik....15
2.3.8. Performans Değerlendirme....15
2.3.9. Zararın Engellenmesi....15
2.4. Örgütsel Muhalefet Stratejileri....15
2.4.1. Açık (Dikey) Muhalefet....15
2.4.2. Örtük (Yatay) Muhalefet....16
2.4.3. Dolaylı (Yer Değiştirmiş) Muhalefet....16
2.4.4. Haber Uçurma....16
2.5. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Değişkenler....20
2.5.1.Bireysel Değişkenler....20
2.5.2. İlişkisel Değişkenler....21
2.5.6. Örgütsel Değişkenler....22
2.6.Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yapılan Araştırmalar....23
BÖLÜM III....27
YÖNTEM....27
3.1.Araştırmanın Modeli....27
3.2.Evren ve Örneklem....28
3.3. Veri Toplama Araçları....35
3.4. Verilerin Analizi....37
BÖLÜM IV....39
BULGULAR VE YORUM....39
4.1. Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine Ait Bulgular ve Yorumlar....39
4.2. Örgütsel Muhalefetin Nedenlerinin Çeşitli Değişkenlere Ait Bulguları ve Yorumları....43
4.3. Muhalif Davranışlara Ait Bulgular ve Yorumlar....48

4.4. Muhalif Davranışların Çeşitli Değişkenlere Göre Bulgular ve Yorumları.....51
4.5. Muhalefetin Sonuçlarına Ait Bulgular ve Yorumlar.....58
4.6. Örgütsel Muhalefet Sonuçlarının Çeşitli Değişkenlere Göre Bulguları ve Yorumları.....62
BÖLÜM V.....74
TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER.....74
Tartışma.....74
Sonuçlar.....83
Öneriler.....84
KAYNAKLAR.....87
EKLER.....96
EK1. Dağılımın Normalliği İçin Ölçüt Olarak Alınan Çarpıklık Ve Basıklık Değerlerine Ait Bulgular.....97
EK2. Araştırma Anketi.....109
EK3. Araştırma Ölçek İzni.....113
EK4. Araştırma İzni.....114
EK5. Özgeçmiş.....115

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. *Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar* 12

Tablo 2. *Haber Uçurma: 5N1K* 18

Tablo 3. *Araştırmanın Evrenine İlişkin Dağılım* 29

Tablo 4. *Örnekleme Alınan İlköğretim Kurumu Sayısı ve Oranları* 30

Tablo 5. *Örnekleme Alınan Ortaokullar* 31

Tablo 6. *Örneklem grubunun demografik özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımları* ... 34

Tablo 7. *Ölçeklerden Elde Edilen Puanların Güvenirliğine İlişkin Cronbach Alpha (A) Sonuçları* 37

Tablo 8. *Katılımcıların Muhalefet Nedenleri Ölçeğinin Yönetsel Nedenler Alt Faktöründen Aldıkları Puanlara Ait Betimsel İstatistikler* 40

Tablo 9. *Katılımcıların Muhalefet Nedenleri Ölçeğinin Kişisel Nedenler Alt Faktöründen Aldıkları Puanlara Ait Betimsel İstatistikler* 42

Tablo 10. *Katılımcıların Yöneticilere Yönelik Yönetsel Ve Kişisel Muhalefet Etme Nedenlerine Ait Ortalama Puanlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bağımsız Örneklem (Independent-Sample) T-Testi Sonuçları* 44

Tablo 11. *Katılımcıların Yöneticilere Yönelik Yönetsel Ve Kişisel Muhalefet Etme Nedenlerine Ait Ortalama Puanlarının Kıdemlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları* 45

Tablo 12. *Katılımcıların Yöneticilere Yönelik Yönetsel Ve Kişisel Muhalefet Etme Nedenlerine Ait Ortalama Puanlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) Sonuçları* 46

Tablo 13. *Katılımcıların Yöneticilere Yönelik Yönetsel Ve Kişisel Muhalefet Etme Nedenlerine Ait Ortalama Puanlarının Aynı Okulda Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Ve Kruskall-Wallis H Testi Sonuçları* 47

Tablo 14. *Katılımcıların Muhalif Davranışlar Ölçeğinin Örtük Muhalefet Alt Faktöründen Aldıkları Puanlara Ait Betimsel İstatistikler* 49

Tablo 15. *Katılımcıların Muhalif Davranışlar Ölçeğinin Haber Uçurma Alt Faktöründen Aldıkları Puanlara Ait Betimsel İstatistikler*.....50

Tablo 16. *Katılımcıların Muhalif Davranışlar Ölçeğinin Açık Muhalefet Alt Faktöründen Aldıkları Puanlara Ait Betimsel İstatistikler*.....51

Tablo 17. *Katılımcıların Muhalif Davranışlar Ölçeğinin Alt Faktörleri Olan Örtük Muhalefet, Haber Uçurma Ve Açık Muhalefet Etme Davranışlarına Ait Ortalama Puanlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları*.....52

Tablo 18. *Katılımcıların Muhalif Davranışlar Ölçeğinin Alt Faktörleri Olan Örtük Muhalefet, Haber Uçurma Ve Açık Muhalefet Etme Davranışlarına Ait Ortalama Puanlarının Kıdemlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskall-Wallis H Testi Sonuçları*.....53

Tablo 19. *Katılımcıların Muhalif Davranışlar Ölçeğinin Alt Faktörleri Olan Örtük Muhalefet, Haber Uçurma Ve Açık Muhalefet Etme Davranışlarına Ait Ortalama Puanlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskall-Wallis H Testi Sonuçları*.....55

Tablo 20. *Katılımcıların Muhalif Davranışlar Ölçeğinin Alt Faktörleri Olan Örtük Muhalefet, Haber Uçurma Ve Açık Muhalefet Etme Davranışlarına Ait Ortalama Puanlarının Aynı Okulda Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskall-Wallis H Testi Sonuçları*.....57

Tablo 21. *Katılımcıların Muhalefetin Sonuçları Ölçeğinin Öğretmen Alt Faktöründen Aldıkları Puanlara Ait Betimsel İstatistikler*.....59

Tablo 22. *Katılımcıların Muhalefetin Sonuçları Ölçeğinin Yönetici Alt Faktöründen Aldıkları Puanlara Ait Betimsel İstatistikler*.....60

Tablo 23. *Katılımcıların Muhalefetin Sonuçları Ölçeğinin Okul Alt Faktöründen Aldıkları Puanlara Ait Betimsel İstatistikler*.....61

Tablo 24. *Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Öğretmen Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bağımsız Örneklem (Independent-Sample) T-Testi Sonuçları*.....62

Tablo 25. *Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Öğretmen Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Kıdemlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları*.....63

Tablo 26. *Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Öğretmen Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları*.....64

Tablo 27. *Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Öğretmen Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Aynı Okulda Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları*.....65

Tablo 28. *Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Yönetici Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bağımsız Örneklem (Independent-Sample) T-Testi Sonuçları*.....66

Tablo 29. *Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Yönetici Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Kıdemlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları* 67

Tablo 30. *Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Yönetici Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Souçları* 68

Tablo 31. *Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Yönetici Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Aynı Okulda Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları* 69

Tablo 32. *Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Okul Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bağımsız Örneklem (Independent-Sample) T-Testi Sonuçları* 70

Tablo 33. *Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Okul Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Kıdem Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları* 71

Tablo 34. *Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Okul Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) Sonuçları* 72

Tablo 35. *Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Okul Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Aynı Okulda Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) Sonuçları* 73

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın modeli 9
Şekil 2. Yöneticinin yeterlilik türleri 14
Şekil 3. Haber uçurma sınıflandırılması 20
Şekil 4. İletişim türleri 22
Şekil 5. Araştırmanın modeli 28

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve tanımlar belirtilmiştir.

1.1.Problem Durumu

Örgütlerin belirledikleri amaçlara ulaşıp başarılı olabilmelerindeki sahip oldukları en önemli kaynak, insan faktörüdür. Örgütler açık sistem özelliğine sahip olduğundan örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanların birbiriyle etkileşim halinde olmaları beklenir. Örgüt içerisinde planlama yaparken, sorunların tespit ve çözüm aşamalarında çalışanların fikir ve önerileri büyük önem taşımaktadır (Alparslan, 2016). Günümüzde modern örgütlerde, çalışanların karar alma süreçlerine katılmaları beklenir (Derber & Schwartz, 1983). Örgütlerin değişen dünyaya ayak uydurabilmesinin en önemli şartı, örgüt içerisinde muhalif seslere kulak verilmesidir.

Garner (2006)'a göre farklı beklentileri olan örgüt üyelerinin etkileşim halinde olduğu sürece, örgüt içerisinde muhalefet yaşanması doğaldır. Örgüt içerisinde meydana gelen muhalefetin olası faydalarından yararlanılmalı, oluşabilecek zararlar ise engellenmelidir (Eryeşil, 2018). Örgütsel muhalefet, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Örgüt içerisinde farklı seslerin yükselmesiyle oluşan gruplaşmalar, çalışanlarda iş doyumunun azalması, psikolojik baskılar, çıkarların olumsuz etkilenmesi gibi nedenler örgütün başarılı olmasında engel olarak görülebilir.

Bu çalışmada Kassing'in örgütsel muhalefeti 'Örgüt üyelerinin örgütsel politika ve uygulamalara ilişkin sahip oldukları farklı görüşleri dile getirmeleri' olarak tanımlaması esas alınmıştır (Kassing, 1997). Örgüt içerisindeki bu farklı sesler, örgütü hep ileriye

götürmeyi amaçlamalıdır. Yöneticilerin, çalışanlardan gelecek dönütleri değerlendirmesi, örgütsel demokrasinin oluşmasına katkı sağlayabilir.

Örgütsel muhalefetin meydana gelmesi için örgüt üyesinin öncelikli olarak kendisine göre bir sorun teşkil edecek durumla karşılaşması ve bu sorunun çözümü için tepki göstermesi gerekmektedir. Literatürde örgütsel muhalefetin nedenleri; örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel değişme, karar alımı, etkisizlik, sorumluluk, kaynaklar, etik, performans değerlendirme ve zararın önlenmesi başlıkları altında ele alınmıştır (Kassing & Armstrong, 2002). Örgüt üyelerinin örgüt içerisinde bir sorun tespit etmesi ya da tetikleyici olaylar ile örgütsel muhalefet ortaya çıkabilir.

Örgütsel muhalefet; açık muhalefet, örtük muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet olarak üç farklı davranış şeklinde ortaya çıkabilir (Kassing J. W., 1998). Bunlardan ilki olan açık muhalefette, örgüt üyeleri düşüncelerini yöneticilerle direkt olarak paylaşır. Açık muhalefet davranışı örgütlerde en çok tercih edilen, sorunları çözüme kavuşturabilecek muhalefet şeklidir. Örtük muhalefette, çalışanlar düşüncelerini diğer örgüt çalışanlarıyla paylaşır. Örtük muhalefet, örgüt içerisinde dedikodu ve gruplaşmalara neden olabilir. Yer değiştirmiş muhalefet ise, örgüt üyelerinin örgüt ile ilgili uygulama ve sorunları örgüt dışındaki kişilerle paylaşmasıdır.

Modern örgütlerde örgüt içerisinde demokrasinin gelişmiş olması istenen bir özelliktir. Örgütü etkileyen tüm kararların örgüt üyeleriyle alınması örgütsel demokrasi olarak tanımlanabilir (Coşan & Gülova, 2014). Örgüt içerisinde, örgüt üyelerinin karar alma aşamasına katılması, yönetimle aynı olmayan fikirlerini açıkça ifade edebilmesi demokratik örgüt iklimi oluşmasına katkı sağlayabilir.

Örgüt üyelerinin sergiledikleri muhalif davranışların sonuçları her zaman olumlu olmayabilir. Örgüt çalışanları, yaşanan örgütsel muhalefet sonucunda çatışma, işten ayrılma, iş doyumunun azalması, dışlanma, baskı altına alınma, görmezden gelinme, çalışma koşullarının ağırlaştırılması gibi olumsuz durumlarla karşı karşıya kalabilirler.

Örgütsel muhalefet eğitim örgütlerinde de karşımıza sıklıkla çıkmaktadır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin kararlarını, uygulamalarını ve okul içerisinde yürüttükleri eğitim politikalarını onaylamayabilir. Yöneticiler ve öğretmenler arasında yaşanan örgütsel muhalefet, okul içerisinde sorunlara yol açarak eğitim öğretimin aksamasına neden olabilir.

Okul içerisindeki muhalefet ortamının incelenmesi problemlerin tespiti ve çözüm yollarının geliştirilmesi için önemlidir. Ayrıca demokratik bir toplum oluşturmak için, eğitim örgütü olan okullarda öğrencilere muhalif düşünebilme becerisi kazandırmak önemlidir (Gordon, 2008). Öğrencilere bunu kazandıracak olan öğretmenler de okulda alınan kararlara katılım göstermek isteyebilir. Öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranışlar çözüme yönelik ve eğitim kurumunu geliştirme odaklı olmalıdır.

Literatür taraması yapıldığında, eğitim örgütleri olan okullarda öğretmen muhalefetine ilişkin öğretmeni merkeze alan az sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür. Okullarda öğretmen muhalefetinin yaşanma düzeyi ve nedenlerinin iyi bilinmemesi, eğitim sisteminde sorunlara yol açabilir. Bu araştırmanın problemi, ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyini, muhalif davranışların neler olduğunu, muhalefete sebep olan nedenleri ve muhalefetin ortaya çıkardığı sonuçları belirlemektir.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel muhalefet yaşama düzeylerini, örgütsel muhalefetin nedenlerini ve sonuçlarını saptamaktır.

Bu amaca ulaşabilmek için şu sorulara cevap aranacaktır.

1. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama düzeyi;
   1.1.Cinsiyete,
   1.2.Yaşa,
   1.3.Kıdeme,
   1.4.Aynı okulda çalışma sürelerine

   göre farklılaşmakta mıdır?

2. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama nedenleri nedir? Öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama nedenleri;
   2.1.Cinsiyete,
   2.2.Yaşa,

2.3.Kıdeme,

2.4.Aynı okulda çalışma sürelerine

göre farklılaşmakta mıdır?

3. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları nelerdir?

   3.1.Cinsiyete,

   3.2.Yaşa,

   3.3.Kıdeme,

   3.4.Aynı okulda çalışma sürelerine

   göre farklılaşmakta mıdır?

4. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşamalarının sonuçları nelerdir?

   4.1.Cinsiyete,

   4.2.Yaşa,

   4.3.Kıdeme,

   4.4.Aynı okulda çalışma sürelerine

   göre farklılaşmakta mıdır?

1.3.Araştırmanın Önemi

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarda yöneticileri ile yaşadıkları muhalefetin nedenlerinin irdelenmesi, sıklıkla ortaya koyulan muhalif davranışların neler olduğunun belirlenmesi ve yönetici ve öğretmen arasında yaşanan muhalefetin sonuçlarının öğretmen, yönetici ve okul için olumlu ve olumsuz sonuçlarının ortaya koyulması eğitim öğretimin işleyişi açısından önem taşımaktadır.

Örgütsel muhalefetle ilgili alanyazın incelendiğinde, örgütsel muhalefetin stres, kuruma bağlılık, iş doyumu, bireysel faktörler gibi nedenlerle ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu nedenlerin iyi anlaşılmaması durumunda; örgütsel muhalefetin iş doyumunun azalması, örgütün amaçlarına ulaşamaması gibi olumsuz sonuçlarıyla karşılaşılabilir. Örgütsel

muhalefet sürecinin iyi yönetildiği durumlarda ise, karşıt fikirlerin örgütü ileri götürmek için dinlenmesiyle olumlu sonuçlar gözlenebilir.

Örgütsel muhalefet, kamu ve özel kurumların hepsinde yaşanmaktadır. Eğitim kurumlarında da öğretmen ve yöneticiler arasında sıklıkla oluşan muhalefet ortamının incelenmesi, öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama düzeyi ve nedenlerinin irdelenmesi okullardaki sorunların tespiti ve çözüm yollarının geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Bu çalışmada ortaya çıkacak bulgular, öğretmenlerdeki muhalif davranışların nedenlerini ortaya koyarak çalışanlar arasında anlaşmazlıkların ortadan kaldırılması ve demokratik bir okul ortamı oluşturulması ile okullarda olumlu örgüt iklimi oluşturulmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca öğretmenlerin muhalefet etmesine sebep olan davranışların tespitiyle beraber bunlara karşı önlem almak, öğretmenin iş tatmininin ve okula bağlılığını artmasını sağlayacaktır.

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olan ortaokulların yönetilmesinde demokratik süreçlerin yer alıp almadığına ve öğretmenlerin muhalefet davranışı göstermeleri sonucunda çeşitli yaptırımlarla karşılaşıp karşılaşmadıklarına dair sonuçlar ortaya çıkacaktır. Bu araştırma sonucunda ortaya çıkacak olan öğretmenlerin muhalefet düzeyi ve muhalefet etme nedenleri, eğitim örgütlerinde çalışanlar ve özellikle yöneticiler tarafından incelendiğinde, okullarda ortaya çıkan problemlere daha gerçekçi çözümler üretilmesine katkı sağlayacaktır. Bu araştırma, eğitim örgütlerindeki yöneticiler ve öğretmenler arasındaki muhalefetin nedenlerini ve sonuçlarını ortaya koyması, yönetici-öğretmen iletişiminde oluşabilecek sorunların fark edilmesine ilişkin veri sağlaması, eğitim yönetimi araştırmacıları ve eğitim örgütlerine ilişkin politika üretenler açısından önemli kaynak oluşturacaktır.

1.4.Sayıltılar

Araştırmada, seçilen örneklem sayısının evreni temsil edebilecek yeterlikte olduğu ve öğretmenlerin anket ve görüşmede sorulara verdikleri cevapların doğru olduğu varsayılacaktır.

1.5.Sınırlılıklar

Bu araştırma 2018-2019 eğitim öğretim yılı Ankara ili Büyükşehir Belediyesi merkez ilçe sınırlarında bulunan devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

Bu araştırmanın bulguları, öğretmenlerin anket sorularını cevaplaması sırasındaki genel koşullar ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Araştırmayla ilgili bazı kavramların tanımlarının bu araştırmada kullanıldığı şekliyle yeniden vurgulanmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Örgütsel muhalefet: Ankara ilinde görev yapan ortaokul öğretmenlerin, yönetim ile fikir ayrılığına düşmesi ve fikirlerini ifade etmeleridir.

Örgütsel demokrasi: Örgütlerde kararların birlikte alındığı yönetim anlayışıdır.

Açık Muhalefet**:** Öğretmenlerin, yöneticilerle fikir ayrılığına düştüğünde bu durumu açıkça yöneticilere ifade etmesidir.

Örtük Muhalefet: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin onaylamadıkları tutum, görüş ya da davranışlarını okuldaki öğretmen ya da diğer çalışanlara bildirmeleridir.

Haber Uçurma: Öğretmenlerin örgüt ile olan anlaşmazlıklarını sorunun çözümü için örgüt içindeki ya da dışındaki bireylere iletmeleridir.

Yönetici: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaokullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcılarıdır.

Öğretmen: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaokullarda görev yapan branş öğretmenidir.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Muhalefet Kavramı

Muhalefet sözcüğünü Türk Dil Kurumu 'bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık' olarak tanımlamıştır. İngilizce karşılığı 'dissent' olan muhalefet sözcüğü; görüş ayrılığı, anlaşmazlık anlamına gelmektedir.

Muhalefet yapılış amacına göre farklı isimlerle adlandırılabilir; siyasi muhalefet, dini muhalefet, itikadi muhalefet, siyasi erke karşı muhalefet ve örgütsel muhalefet gibi (Süt, 2010). Muhalefet sözcüğü farklı disiplin alanlarında kullanılsa da siyaset bilimine ait bir sözcüktür. Zamanla yönetim alanında da literatüre girmiştir. Örgütler için de ele alınmaya başlanan örgütsel muhalefet kavramı, zaman içerisinde modern örgütler için oldukça önemli bir hal almıştır.

Örgütsel muhalefet; örgüt üyelerinin yönetime karşı fikir, iş ve tutumlarını dile getirmesi olarak ifade edilir. Kişinin örgütünden farklı düşüncelere sahip olması veya örgüt ile anlaşmazlığı örgütsel muhalefet olarak tanımlanabilir (Kassing J. W., 1998). Kassing (1997), dört aşamadan oluşan örgütsel muhalefet modelini şu şekilde oluşturmuştur:

1. Muhalefeti tetikleyen olaylar;

Muhalefetin gerçekleşmesine sebep olan durumlardır. Muhalefetin nedenleri; örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel değişme, karar alımı, etkisizlik, sorumluluk, kaynaklar, etik, performans değerlendirme ve zararın önlenmesi olarak ele alınmıştır (Kassing & Armstrong, 2002).

2. Muhalefet eden kişi ile ilgili kişisel, ilişkisel ve örgütsel etkilerin incelenmesi;

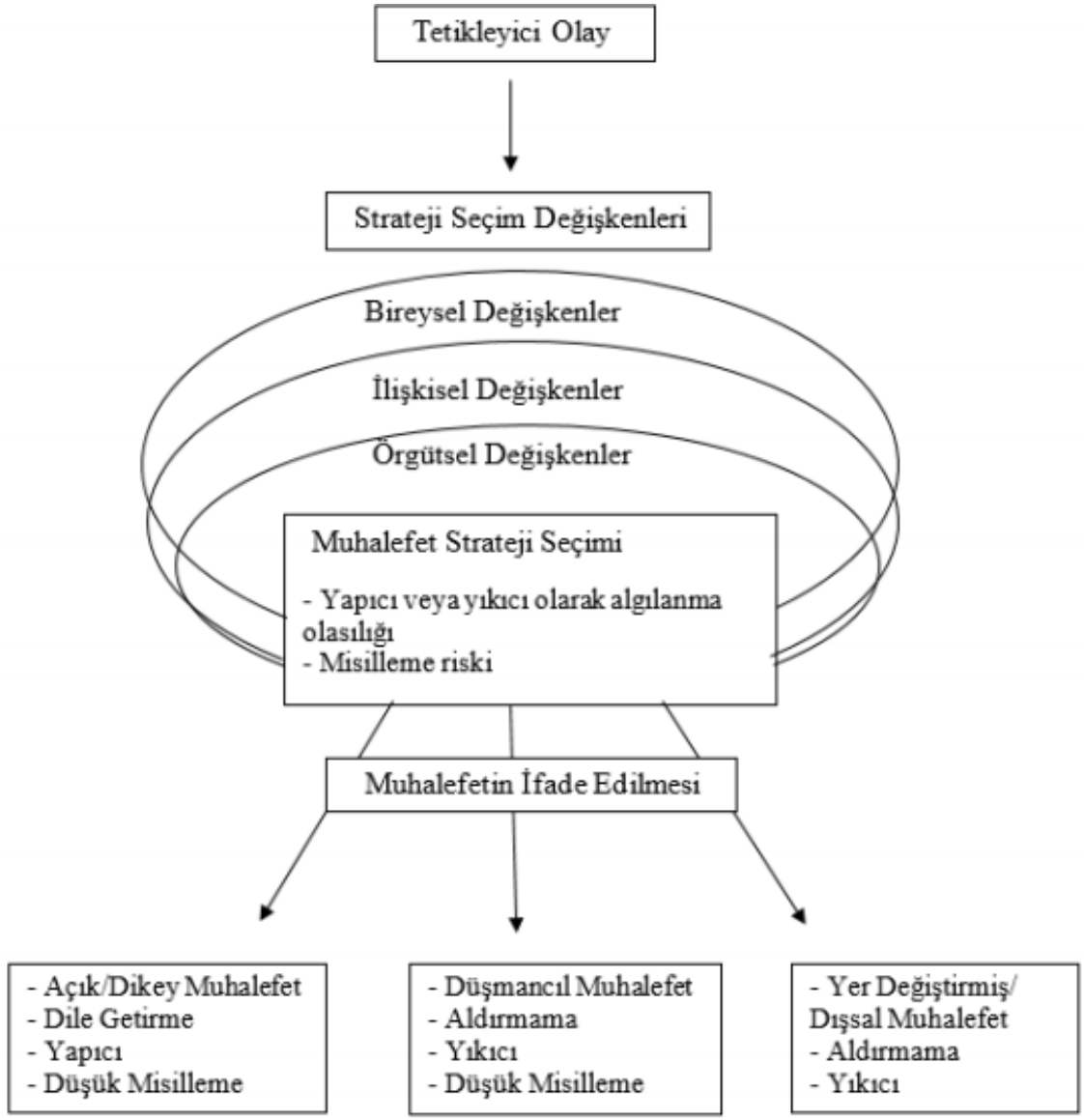
Örgüt üyelerinin örgütsel muhalefet davranışı göstermesinde etkili olan etkenlerin incelenmesidir.

3. Muhalefet stratejisi belirleme; muhalif görüşlerin kime aktarılacağını seçme;

Örgüt üyeleri, yönetimle ile ilgili fikir ayrılıklarını, anlaşmazlıklarını yöneticisiyle, iş arkadaşlarıyla ve diğer örgüt üyeleri ile paylaşabildiği gibi örgüt dışındaki bireylerle de paylaşabilir (Kassing & Armstrong, 2002).

4. Muhalefetin seçilen kişilere aktarılması

Gösterilen örgütsel muhalefet davranışı sonucunda, örgüt üyeleri olumlu ya da olumsuz durumlarla karşılaşabilir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

Kaynak: Kassing J. W. (1997) Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent. Communication Studies 48(4): 311-332.

Shahinpoor ve Matt (2007) ‘e göre örgütsel muhalefet; demokratik, etkili ve verimli bir organizasyon oluşturmanın temelidir. Örgütsel muhalefet kavramında, yönetime karşı çıkma anlayışı değil, örgüt üyelerinin farklı düşüncelerini ifade etme, yeni bakış açıları ortaya koyma, problemlere farklı çözümler üretebilme anlayışı yatar. Bunun için de örgüt içerisinde demokratik ortam oluşturulması önemlidir. Farklı seslerin dinlenmesine izin verilen örgütte, daha fazla verimlilik alınması mümkün olabilir.

Örgütsel muhalefet, örgüt içerisindeki sorunların çözülmesi ve problemlerin belirlenmesinde önemlidir. Muhalif görüşlerin olduğu yerlerde demokratik ortam oluşturulup farklı seslerin duyulması için örgüt üyelerinin teşvik edilmesi örgütün gelişmesine katkı sağlayabilir. Muhalif davranışları daha yapıcı hale getirebilmek için geri bildirimler üzerinde odaklanılmalıdır (Aksel S. F., 2013).

2.2. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri

Alanyazın incelendiğinde örgütsel muhalefet sürecinin farklı yönlerini açıklamaya çalışan üç farklı kuram olduğu görülür:

- Ayrılma-Dile Getirme ve Sadakat Kuramı (Theory of Exit-Voice-Loyalty)
- Bağımsız Düşünme Kuramı (Theory of Independent-Mindedness)
- Örtük Kontrol Kuramı (Theory of Independent-Mindedness)

2.2.1. Ayrılma-Dile Getirme ve Sadakat Kuramı (Theory of Exit-Voice-Loyalty)

Hirschman bu kuramında, örgüt üyelerinin hangi şekillerde muhalefet ettiğini, görüşlerini nasıl dile getirdiklerini açıklamaya çalışmıştır. Çeşitli örgütsel karar ve uygulamalara karşı farklı fikirlere sahip olan örgüt üyeleri, örgütten ayrılabilir, sabırla durumun kendiliğinden düzelmesini bekleyebilir (Hirschman, 1972). Kassing & Armstrong (2002)'ye göre örgüt üyeleri kendilerini rahatsız eden etmenlere yönelik duygu ve düşüncelerini yöneticileri, iş arkadaşları, aile üyeleri, iş dışından arkadaşları veya başka kişilerle ve/veya örgütlerle (Miceli & Near, 2002) paylaşmak üzere dile getirebilirler.

2.2.2. Bağımsız Düşünme Kuramı (Theory of Independent-Mindedness)

Gorden ve Infante (1987) tarafından ortaya atılan bu kuram, örgütlerde uygulanan politikalar hakkında düşüncelerini özgürce dile getiren örgüt üyelerinin işe daha fazla bağlı olacakları varsayımına dayanmaktadır. Bağımsız düsünme kuramının temel sayıltısı, örgüt üyelerinin düşüncelerini ifade etmek istemeleridir (Özdemir, 2010). Örgüt politikaları ile

ilgili düşüncelerini özgürce dile getiren örgüt üyeleri, örgüte kendine adamaktadır (Kassing, 1997).

2.2.3. Örtük Kontrol Kuramı (Theory of Unobtrusive Control)

Örgütsel kontrol, örgüt içerisinde mevcut durum ile yapılan planların karşılaştırılmasıdır. Örgüt üyelerinin kontrol edilmesinde, basit, bürokratik ve teknolojik kontrol olarak üç farklı kontrol kullanılabilir. Basit kontrolde yöneticiler, yetkilerini kendi istedikleri şekilde kullanırlar. Bürokratik kontrolde, örgüt üyelerinin kontrolü dikey örgütün üst basamağındaki birimler tarafından gerçekleşmektedir (Özdemir M. , 2010). Teknolojinin gelişmesiyle birlikte örgütlerde teknolojik kontrol kullanımı yaygınlaşmıştır. Bu kontrol yönteminde, örgüt üyeleri kamera, video kaydı gibi çeşitli teknolojik donanımlarla denetim altında tutulur. Basit, bürokratik ve teknolojik kontrol yöntemleri birlikte ya da ayrı ayrı kullanılabilir.

2.3. Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar

Kassing ve Armstrong (2002), örgütsel muhalefetin nedenlerini örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel değişme, karar alımı, etkisizlik, sorumluluk, kaynaklar, etik, performans değerlendirme ve zararın önlenmesi olarak dokuz başlık altında ele almıştır.

Tablo 1.

Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar

Örgüt Üyelerine Yönelik Davranıslar	Örgüt içerisinde çalışanların haklarının ihlal edilmesine ve adaletsizliğe karşı muhalefet
Örgütsel Değisme	Örgütsel değişime ve bu değişimin getirdiği uygulamalara karşı muhalefet
Karar Alma	Örgüt içerisinde alınan kararlara ve kararların alınma şekline muhalefet
Etkisizlik	Etkili olmayan uygulamalara ve etkili olmayan süreçlere karşı muhalefet
Görev ve Sorumluluklar	Örgüt içerisinde kendisinin ya da başkalarının görev ve sorumluluklarına karşı muhalefet
Kaynaklar	Örgütsel kaynakların ulaşılabilirliği ve kullanımına yönelik muhalefet
Etik	Örgüt içerisindeki etik olmayan uygulamalara karşı muhalefet
Performans Değerlendirme	Kendisinin ya da diğer örgüt çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesine dönük muhalefet
Zararın Engellenmesi	Örgütün kendisine, diğer örgüt üyelerine ya da müşterilere zarar vereceğine yönelik muhalefet

Kaynak: (Kassing & Armstrong, 2002)

2.3.1. Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar

Yöneticilerin, örgüt üyelerine karşı yıldırma ve zorbalık davranışları örgüt içerisinde muhalefete neden olabilir. Literatürde mobbing olarak yer alan yıldırma davranışı, yöneticinin çalışana psikolojik şiddette ve duygusal saldırıda bulunarak sistemli bir şekilde baskı kurmasıdır. Örgüt içerisinde mobbing gerçekleşmesi durumunda çalışanların iş

doyumu ve performansı olumsuz etkilenebilir (Cemaloğlu & Daşçı, Mobbing, 2017). Zorbalık davranışı ise, çalışanları psikolojik olarak yıpratmak için uygulanan şiddet davranışıdır. Bu durum kişinin kendini tehdit altında ve aşağılanmış hissetmesine yol açmaktadır (Clarke, 2002).

Ocak (2008) tarafından yapılan araştırmaya göre, duygusal taciz okullarda öğretmenlerin performansını düşürmekle birlikte, eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasına engel olmaktadır.

2.3.2. Örgütsel Değişme

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu gerçeği günümüz koşulları için oldukça yerinde bir sözdür. Örgütlerin ayakta kalabilmeleri, hedeflerine ulaşabilmeleri için bu değişime ayak uydurması gerekmektedir. Örgüt içerisinde gerçekleşen değişime karşı direnme bireysel ve örgütsel boyutta görülebilir (Dağlı & Ağalday, 2015).

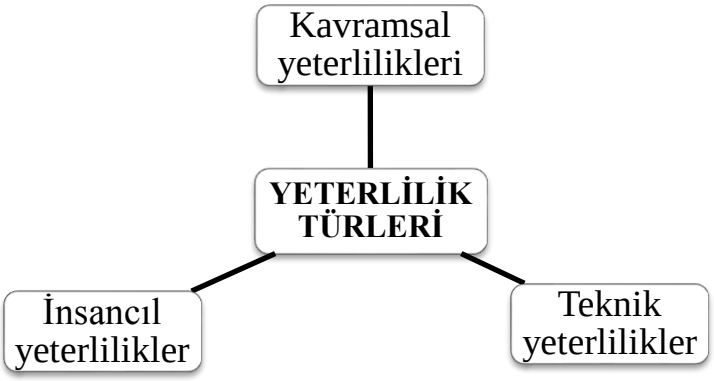
2.3.3. Karar Alma

Karar, örgüt işleyişinin en önemli boyutlarından biridir. Karar alma, örgüt içerisinde bir değişiklik yapmak, bir problemi çözmek, örgüt üyelerini etkilemek ya da çatışmayı önlemek için kullanılabilir. Alınan kararın içeriği ya da karar alırken izlenen yol, örgüt içerisinde muhalefeti tetikleyebilir.

2.3.4. Etkisizlik

Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli planlama, uygulama ve denetim süreçlerinin gerçekleşmesi gerekir. Örgütlerin etkililiği, yöneticinin bu süreçleri ne kadar iyi yönettiği ile alakalıdır. Bu süreçleri iyi yönetebilmek için yöneticinin bazı yeterlilikleri olması beklenir (Dağlı & Ağalday, 2015). Yöneticilerin, sorunlara çözüm bulan karar yeterliliklere, uzman olarak teknik yeterliliklere ve örgütlerin en önemli parçası olan insan ögesi ağırlıklı sistemi yönettiğinden insancıl yeterliliklere sahip olması beklenir (Açıkgöz, 1994). Kavramsal yeterlilik, yöneticilerin alanları ile ilgili kuramsal gelişmeleri takip edip

örgütü bütünleyen parçalar arasındaki etkileşimi görebilme becerisidir (Bursalıoğlu, Eğitim yöneticisinin yeterlilikleri, 1981). Teknik yeterlilik, yöneticinin çalışma alanına göre sahip olması gereken uzmanlık bilgisidir (Açıkgöz, 1994). Görevi yerine getirmek için gerekli olan yöntem, teknik ve süreçler bu yeterlilik türü ile ilgilidir. İnsancıl yeterlilik ise, ortak bir hedef ve çaba oluşturabilme, bireysel farklılıklara dikkat etme, birey ve grupları anlama gibi insan ilişkileri ile ilgili becerilerdir (Aydoğdu, 2008).



Şekil 2. Yöneticinin yeterlilik türleri

2.3.5. Görev ve Sorumluluklar

Yöneticilerin görev ve sorumlulukları yerine getirmedeki başarısızlığı muhalefete neden olmaktadır (Özdemir, 2010). Görev, bir işin yerine getirilmesi için iş yükü kapsamında kişiye verilen işlem ve eylemlerdir (Başaran, 1993). Sorumluluk ise, görevi amacına uygun yerine getirme zorunluluğudur. Yönetici, çalışanların görev ve sorumlulukları dışında işler yapmalarını istediğinde örgüt içerisinde muhalefet ortamı oluşabilir.

2.3.6. Kaynaklar

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesinin bir nedeni de yöneticilerin, örgütün sahip olduğu kaynakları adaletli ya da beklenildiği şekilde dağıtamamasıdır. Örgüt üyelerinin beklentilerinin karşılanmadığı durumda, çalışanlar adaletsiz bir durum olduğunu düşünür. Bu durum örgüt içeresinde muhalefete neden olur.

2.3.7. Etik

Etik, insana ne yapması ya da yapmamasını gösteren değerler bütünüdür (Özdemir M. , 2008) Ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma, baskı, görevi kötüye kullanma, şiddet, dedikodu örgüt içerisindeki etik dışı yaygın davranışlardandır (Acar, 2000)

2.3.8. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmede, çalışanlara performans, iş başarısı, yeterlilikleri ile ilgili geri bildirim verilir. Örgüt üyelerinin performans değerlendirmeleri yapılırken objektif olunmadığı düşüncesi muhalefete yol açabilir.

2.3.9. Zararın Engellenmesi

İş ortamında fiziksel ve ruh sağlığını tehdit eden olumsuz koşullar arasında; iş kazalarını engellemek için tedbir alınmaması, çalışma ortamının temizliğinin sağlanamaması, ısı, ışık gibi fiziksel uygun ortamlar oluşturulamaması yer alır (Lynch, Krause, Kaplan, Tuomilehto, & Salonen, 1997).

2.4. Örgütsel Muhalefet Stratejileri

Örgüt üyeleri istemedikleri bir uygulama ya da olayla karşılaştıklarında muhalefet yaparken bir strateji belirlemek zorunda kalır. Örgütsel muhalefet davranışları açık muhalefet, örtük muhalefet, dolaylı muhalefet ve haber uçurma başlıkları altında incelenebilir.

2.4.1. Açık (Dikey) Muhalefet

Örgütsel muhalefet stratejilerinden ilki olan açık muhalefette, örgüt üyeleri muhalif görüşlerini örgüt dengelerinde etkili olan kişilerle paylaşır. Örgütün eksiklerini düzeltmesi ve geri bildirim toplama açısından açık muhalefet örgütler için faydalı olabilir. Kassing

(2001)'e göre açık muhalefette bulunan kişilerde iş doyumu ve örgütsel bağlılık görülmektedir.

2.4.2. Örtük (Yatay) Muhalefet

Örgütsel muhalefet stratejilerinden ikicisi örtük muhalefettir. Burns ve Wagner (2013) tarafından yapılan çalışmaya göre, örgütte dengeler üzerinde etkili olmayan kişilerle görüşlerin paylaşılması örtük muhalefeti oluşturur. Örgüt üyeleri örtük muhalefeti iki nedenden yapıyor olabilir. Bunlardan birincisi, örgüt üyeleri örgüt içerisinde düşmanlık, rakip görme gibi olumsuz ilişkiler yaşıyor olabilir. İkinci nedeni ise, örgüt üyeleri görüşlerini açıkça söylediğinde kendi çıkarlarının kötü etkileneceği düşünebilir. Bu sebeplerden dolayı çalışanlar görüşlerini açıkça ifade etmek yerine örtük muhalefeti tercih edebilir.

2.4.3. Dolaylı (Yer Değiştirmiş) Muhalefet

Dolaylı muhalefet, muhalefet stratejilerinden üçüncüsüdür. Kassing (1997)'e göre örgüt üyelerinin görüşlerini örgüt dışındakilerle yani arkadaşları, eşleri ya da kendi aile bireyleriyle paylaşması dolaylı muhalefet stratejisini oluşturur. Günümüzde sosyal medyada çalışanın çalışma koşulları ve uygulamalarla ilgili paylaşımları da dolaylı muhalefet stratejisi olarak düşünülebilir (Burns & Wagner, 2013). Kassing (1998)'e göre örgüte kendini adamış, örgütsel bağlılığı olan bireylerde açık muhalefete göre dolaylı muhalefet daha az görülür. Dolaylı muhalefet daha genç yaşlardaki ve daha az iş deneyimi olan çalışanlarda daha çok ortaya çıkar (Kassing & Dicioccio, 2004).

2.4.4. Haber Uçurma

Örgüt yönetiminde karşılaşılan problemlerden bazıları etik dışı uygulamalar, yolsuzluklar ve ihmallerdir. Örgüt içerisinde yaşanan bu sorunlar sadece örgüt ile ilgiliymiş gibi görünse de örgütün çıktısını ve dolayısıyla örgüt dışındaki kişi ya da başka örgütlere de zarar verebilir (Ertürk, 2017).

Kassing (2015)'e göre haber uçurma örgütsel muhalefet stratejilerinin özel bir türüdür. Near & Micelli (2002)'e göre haber uçurma, örgüt üyelerinin ya da eski üyelerin örgüt içerisindeki meşru olmayan, yasa dışı uygulamaları bu konuda etkili olan kişilere

duyurmasıdır. Örgüt içerisinde yaşanan kanuna aykırı uygulamalar, örgüt içinde ya da dışında bulunan başka kişilere zarar vermemesi amacıyla çalışanlar tarafından problem çözme yetisine sahip mercilere iletilebilir (Kalaycı, 2017). Örgüt üyeleri haber uçurma davranışı sergilerken kimliklerini açık ya da gizli tutabilir. Haber uçurma davranışının nedenleri arasında yasa dışı yollarla işçi çalıştırma, taciz, insan haklarının ihlali, psikolojik şiddet, her türlü örgütsel adaletsizlik yer alabilir (Demir, 2010).

Aktan (2006) tarafından hazırlanan çalışmada, haber uçurma stratejisi ne, neden, nasıl, nereye, ne zaman ve kim olmak üzere 5N 1K analizi olarak ele alınmıştır. Altı boyutta incelenen 5N 1K tablosu şu şekildedir:

Tablo 2.

Haber Uçurma: 5N1K

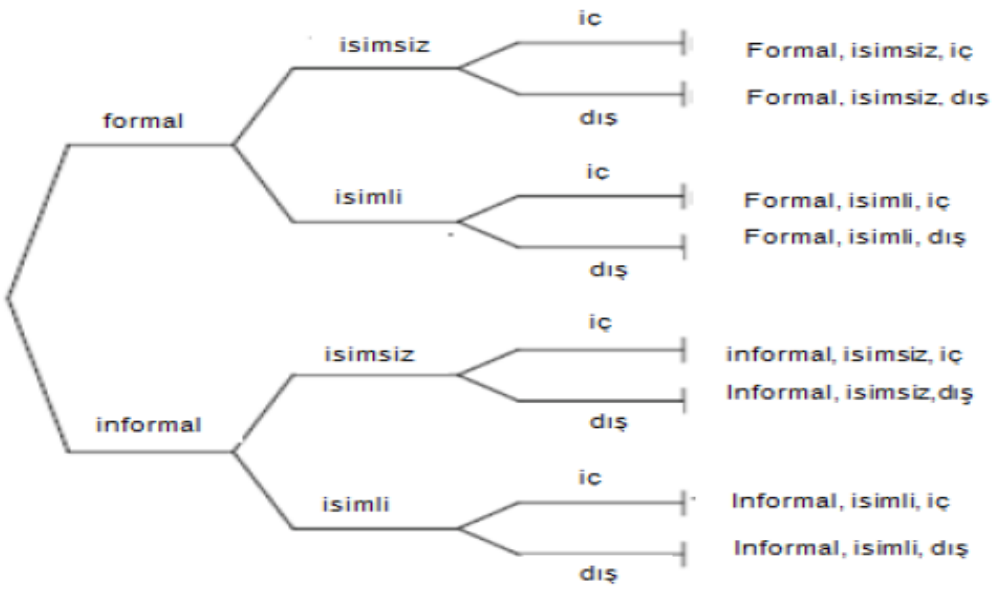
Ne?
Haber uçurma, bir organizasyon içerisinde yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesidir.
Neden?
Kişisel nedenler: Kişinin etik ve erdeme yüksek bağlılığı, ödüllendirme beklentisi vs. erdem ahlakı
Örgütsel nedenler: Güçlü kurum kültürü, yüksek derecede kuruma bağlılık, kurumsal vatandaşlık davranışının gelişmiş olması vb.
Durumsal nedenler: Sadece belirli durumlarda ortaya çıkarılan yanlış davranış ve eylemler bu gruba dahil edilebilir. Bunların bir kısmı kişisel nedenlerden kaynaklanır. Örneğin kişiler arası çatışmalar, kıskançlık, çekememezlik vb.
Nasıl?
Alani haber uçurma: Yasa dışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemlerin yazılı veya sözlü iletimi
Zımni haber uçurma : Kimliği gizleyerek yasa dışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemlerin bildirilmesi
Haber uçuran, ismini saklayarak olayı açığa çıkarabilir. (anonymity)
Haber uçuran, organizasyon üst yönetimine ismini bildirmekten çekinmez, fakat organizasyon üst yönetimi ve/veya ilgili örgütler haber uçuranın ismini gizli tutar. (confidentiality)
Araçlar: Mektup, telefon, faks, e-mail vs.
Nereye?
İçsel haber uçurma: Yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler örgütün üst yönetimine sözlü ve/veya yazılı rapor edilebilir.
Dışsal haber uçurma: Yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler örgütün dışında sorunu ortaya çıkaracak ve/veya çözecek kişi ve kuruluşlara (polis, yargı makamları, medya vb.) ifşa edilebilir.
Ne Zaman?
Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin yerleşmiş olduğu organizasyonlarda açığa çıkarma ve ifşa için bir zaman söz konusu değildir; olay ortaya çıktığında haber uçurucular harekete geçer. Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin mevcut olmadığı organizasyonlarda durumsal nedenlerin varlığına

bağlı olarak açığa çıkarma ve ifşa eylemi gerçekleşir.
Kim? Örgütlerde yasa dışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişileri haber uçurucu (whistleblower) adı verilir. Bu kişiler doğrudan denetim ve kontrol yetkisine sahip olamayan "gönüllü denetçiler" (unauthorized voluntary auditors) oalrak adlandırılabilir. Haber uçurucular üç gruba ayrılır: Bilgi sahibi örgütün eski çalışanları Bilgi sahibi örgüt üyeleri Örgütün dışında olmakla beraber örgüt içi bilgiye sahip olan paydaşlar

Kaynak: Aktan, C.C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Ret Davranışı: Whistleblowing. Mercek Dergisi, 1-13.

Near ve Micelle (1996) tarafından yapılan çalışmada haber uçurmanın iki türünden bahsedilmiştir; içsel haber uçurma ve dışsal haber uçurmadır. İçsel haber uçurma, örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde karşılaştığı olumsuz durumları kendi yöneticisine bildirmesidir. Dışsal haber uçurma ise, örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde karşılaştıkları yasa dışı ya da uygunsuz durumları, devlet kurumları ya da medya grupları gibi kamuoyunda sesini duyurabilecek, etkili olabilecek örgüt dışındaki kurumlara bildirmesidir.

Park, Blenkinsopp ve Ömürgönülşen (2008) tarafından yapılan çalışmada haber uçurma davranışı için, formal haber uçurma, informal haber uçurma, isimli haber uçurma, isimsiz haber uçurma gibi sınıflandırmalar yapılmıştır. Örgüt üyelerinin karşılaştıkları olumsuz durumları örgüt içerisinde ihbar edebilecekleri bir yapı varsa ve uygunsuz durumları bu yapıya bildirmeleri formal haber uçurma olarak adlandırılırken, çalışanların yasa dışı uygulamaları iş arkadaşlarıyla ya da güvendiği kişilerle paylaşması informal haber uçurma olarak tanımlanır. Kişi yaptığı ihbarlarda adını veriyorsa isimli haber uçurma, adını saklıyorsa isimsiz haber uçurma olarak adlandırılır.



Şekil 3. Haber uçurma sınıflandırılması

Haber uçurma davranışı birçok araştırmaya konu olmuştur. Turan ve İpçioğlu (2008) tarafından yapılan çalışmada, örgüt çalışanlarının içsel haber uçurmanın dışsal haber uçurmaya göre tercih edilmesinin çok önemli olduğu, örgütlerin sonunda zarar göreceği duruma düşmemeleri için çalışanlarla iletişim kanallarının kurulması, haber uçurma politikalarının önceden belirlenmesinin gerekli olduğu sonucuna varılmıştır.

2.5. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Değişkenler

Kassing (1997) tarafından örgütsel muhalefet davranışlarını etkileyen değişkenler olduğu öne sürülmektedir. Bu değişkenler; bireysel değişkenler, ilişkisel değişkenler ve örgütsel değişkenler olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır.

2.5.1.Bireysel Değişkenler

Kişilik, bireyi diğerlerinden farklı kılan özelliklerin tamamıdır. Bu nedenle, bireyler olayları farklı algılar ve farklı davranışlar ortaya koyar. Örgüt üyelerinin tartışmaya yatkınlık, denetim odağı, sözlü sataşma özelliği ve iş doyumu gibi değişkenler kişilik

özellikleri ile ilgili olduğundan bireysel değişkenler arasında yer alır (Kassing & Avtgis, 1999).

Tartışmaya yatkın olan örgüt üyeleri, muhalefet davranışı göstermekten çekinmeyecektir. Kassing ve Avtgis (1999) tarafından yapılan çalışmaya göre, tartışmaya yatkın olan örgüt üyelerinin, çoğunlukla dikey muhalefet davranışı gösterdiği belirtilmiştir.

Bir kişilik özelliği olan denetim odağı, sergilenen davranışların içsel ve dışsal nedenlerle ilgili olma durumunu anlatır. Dönmez (1986) tarafından yapılan çalışmada, dış denetim odaklı bireylerin olayların sonucunda etrafındaki uyarıcıları suçladığını, iç denetim odaklı bireylerin ise biraysel sorumluluk aldığı belirtilmiştir.

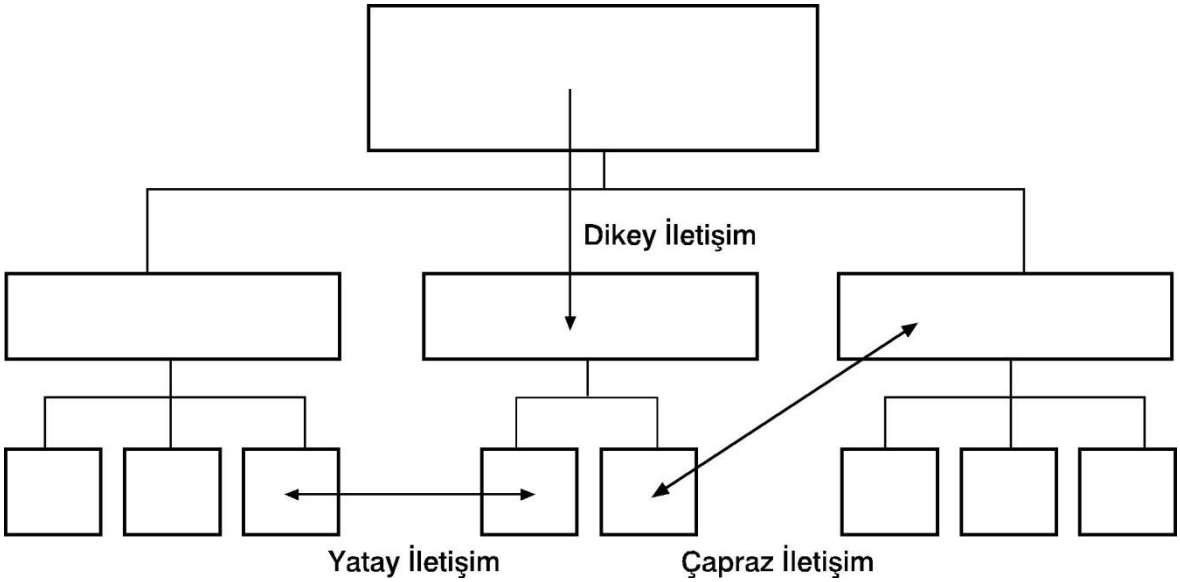
Sözlü sataşmaya meyilli örgüt üyeleri, tartışmaya meyilli örgüt üyelerinin aksine çoğunlukla muhalif görüşlerini iş arkadaşlarıyla paylaşarak yatay muhalefet davranışı göstermektedir (Kassing & Avtgis, 1999).

Koustelios (2001), iş doyumunu örgüt üyelerinin işlerinden duydukları hoşnutluğu ifade ettiğini belirtmiştir. İş doyumu, bireyin örgütü ile ilgili sahip olduğu düşünceler hakkında bilgi verebilecek önemli bir bireysel değişkendir. İş doyumsuzluğu yaşanması, çalışanı olumsuz duygulara sevk eder. İş doyumu gerçekleşmediğinde birey, işi bırakma, devamsızlık, yönetici ve iş arkadaşlarıyla çatışma yaşayabilir (Aşık, 2010).

2.5.2. İlişkisel Değişkenler

Örgüt içerisindeki ilişkiler ve iletişimin kalitesi, örgüt içerisinde muhalefeti başlatabilecek etkenlerdendir. Ayrıca örgüt içerisindeki iletişimi, örgütsel faaliyetlerin hiçbir alanından ayrı tutmak mümkün değildir (Demirel, Seçkin, & Özçınar, 2011).

Kassing (2007) tarafından yapılan çalışmada, örgüt üyelerinin yöneticilerine muhalefetini yüz yüze yapacağı gibi yazışmalarda, toplantılarda, telefon görüşmelerinde de yapabileceği belirtilmiştir. Örgüt içerisindeki iletişim yönü üç grupta incelenebilir; dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişimdir.



Şekil 4. İletişim türleri

Kaynak: Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Dikey iletişim, örgüt içerisinde mesajların yukarından aşağı ya da aşağıdan yukarı iletilmesi ile ilgilidir (Çiftçi, 2019). Bu iletişim türünde, iletilecek olan mesaj, üstten asta gelene kadar değişikliğe uğrayabilir. Yatay iletişim, aynı kademede çalışan örgüt üyelerinin birbiri ile olan mesaj alışverişidir (Şahin A. , 2007). Örgütler içerisindeki iş bölümü, bölümler arası işbirliğinin önemini artırdığından, yatay iletişim uyumlu çalışabilmek için önem kazanır. Çapraz iletişim, örgütteki hiyerarşik basamakların takip edilmeksizin kişi ya da birimlerle doğrudan görüşülmesidir.

Özdemir (2010) tarafından yapılan çalışmada, yöneticileriyle iyi ilişkiler kuran örgüt üyelerinin çoğunlukla dikey muhalefet yolunu seçtikleri, yöneticileriyle başarılı ilişkiler kuramayan örgüt üyelerinin ise çoğunlukla yatay muhalefet yolunu seçtikleri belirtilmiştir.

2.5.6. Örgütsel Değişkenler

Örgütsel muhalefet davranışlarını belirleyen diğer bir etken de örgütsel değişkenlerdir. Örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel adalet gibi kavramlar örgütsel değişkenler arasında yer alır. Örgüt içerisinde konuşma özgürlüğünün olması, örgütsel adaletin sağlanması dikey iletişim yolunun kullanımını artırabilir (Bostancı & Uğurlu, 2017).

2.6.Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Literatür taramasında örgütsel muhalefet kavramı ile ilgili yurt içerisinde çeşitli çalışmalar yapıldığı görülmüştür, bu çalışmalar şunlardır;

Kayış (2019) tarafından yapılan 'Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları İle Mobbing Yaşamaları Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi' adlı çalışma, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşamaları arasındaki ilişkileri inceleyerek söz konusu değişkenlerin birbirlerini yordama güçlerinin belirlenmesi ayrıca demografik özelliklere göre farklılaşma durumunun tespit edilmesini amaçlamıştır. Araştırmada veriler, Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilkokullarda görev yapan 427 öğretmene uygulanan Olumsuz Davranış Ölçeği ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği ile elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin en fazla açık muhalefet, en az ise haber uçurma davranışı gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin örtük muhalefet davranışı sergiledikçe daha fazla mobbinge maruz kaldıkları gözlemlenmiştir.

Korkmaz (2019) tarafından yapılan 'Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki' adlı çalışma sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel muhalefet düzeylerini saptayarak; bu değişkenler arasındaki ilişkiyi betimlemeyi amaçlamıştır. Veri toplama aracı olarak, Örgütsel Güven Ölçeği ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma İstanbul ili Kartal ilçesinde görev yapan 149 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, sınıf öğretmenlerinin, eğitim örgütüne güvendikleri ve çoğunlukla kişisel nedenlerden dolayı örgütsel muhalefet yaşadığı görülmüştür.

Eryeşil (2018) tarafından yapılan 'Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sesliliğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma' adlı çalışma banka çalışanlarının örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rolünü betimlemeyi amaçlamıştır. Konya ilindeki banka çalışanlarına Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği uygulanarak veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda banka çalışanlarının örgütsel muhalefet algısı ile örgütsel muhalefet düzeyi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Ergün (2017) tarafından yapılan ‘Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler’ adlı çalışma, okul çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının örgütsel muhalefeti nasıl etkilediğini ve örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde, örgütsel destek ve güvenin aracılık rolleri olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada veriler, Denizli ili Merkezefendi ilçesinde 288 ve Pamukkale ilçesinde 312 öğretmen ve yöneticiye ‘Kişisel Bilgi Formu’, ‘Örgütsel Bağlılık Ölçeği’, ‘Örgütsel Muhalefet Ölçeği’, ‘Örgütsel Güven Ölçeği’ ve ‘Örgütsel Destek Ölçeği’ uygulanması ile elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, çıkarcı bağlılık algılarının cinsiyete göre; yöneticiye güven algılarının öğrenim durumuna göre; paydaşa güven ile meslektaşa güven algılarının görev yapılan okul türüne göre; dikey muhalefet algılarının öğrenim durumuna göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

Korucuoğlu (2016) tarafından yapılan ‘Örgütsel Güç Oyunları ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki’ adlı çalışma, örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi öğretmenler bağlamında incelemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda öğretmenlerin örgütsel güç oyunu ve örgütsel muhalefet algılarını tespit etmek amacıyla Eskişehir ilinde temel eğitim ve orta eğitim düzeyinde görev yapan 378 öğretmene Güç Oyunu Algı Ölçeği ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği uygulanmıştır. Bu araştırmanın sonucunda örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasında düşük seviyeli ancak pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür.

Aydın (2015) tarafından yapılan ‘Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans çalışması, örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişkiyi öğretmenler bağlamında incelemeyi amaçlamıştır. Bolu ilinde görev yapan 261 öğretmenle çalışılmıştır. Elde edilen bulgular, örgütsel muhalefet ile örgütsel politika ve politik davranış algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Dağlı ve Ağalday (2014) tarafından yapılan ‘Öğretmenlerin Örgütsel Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşleri’ adlı çalışma, resmi ilköğretim okullarının II. kademesinde görevli öğretmenlerin; okul yöneticilerine muhalefet etme nedenlerini saptamayı amaçlamıştır. Araştırmada kullanılan 23 maddeden oluşan anket formu, Mardin il merkezinde resmi ilköğretim okullarının II. Kademesinde görevli 191 öğretmen tarafından

uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin, genel olarak yönetici davranışlarını *"Ara sıra"* muhalefet etme nedeni olarak gördükleri saptanmıştır.

Özdemir (2010) tarafından yapılan 'Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri' adlı doktora tezi, Ankara ili merkez ilçelerindeki kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlamıştır. Araştırma, tarama modelinde yapılan, nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma bir araştırmadır. Araştırmaya katılan 381 öğretmenden elde edilen veriler SPSS paket programında çözümlenmiştir. Araştırmanın nitel aşamasında, 15 okul yöneticisi ile görüşme yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, örgütsel muhalefetin olumlu sonuçlarının yanı sıra, uyumlu çalışmayı engelleyen bir durum olduğu ortaya konmuştur.

Literatür taramasında örgütsel muhalefet kavramı ile ilgili yurt dışında da çeşitli çalışmalar yapıldığı görülmüştür, bu çalışmalar şunlardır;

Sims ve Keenan (1998) tarafından yapılan "Predictors of External Whistleblowing: Organizational and Intrapersonal Variables" adlı çalışmada, örgütsel muhalefetin alt boyutu olan haber uçurma davranışına zemin hazırlayan değişkenler incelenmiştir. Haber uçurma davranışı ve kıdem değişkeni arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya konmuştur. Bu çalışma sonucunda, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha fazla haber uçurma davranışı gösterdiği görülmüştür.

Garner (2009) tarafından yapılan "When Things Go Wrong at Work: An Exploration of Organizational Dissent Messages" adlı çalışmada, muhalefet mesajlarını araştırmak üzere geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonunda, 11 çeşit muhalefet mesajı belirlenmiştir. Çalışma farklı muhalefet mesajlarını açıklayarak, örgüt içerisindeki çalışanların seslerinin anlaşılmasına katkıda bulunmuştur.

Kassing ve Dicioccio (2009) tarafından yapılan 'Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent' adlı çalışma Arizona'da uygulanmıştır. Veriler 176 örgüt çalışanından anket yoluyla toplanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, iş deneyimi az olan örgüt üyelerinin, yer değiştirmiş muhalefet stratejisini daha çok kullandıkları görülmüştür.

Kassing ve McDowell'in (2008) tarafından yapılan "Disagreeing About What's Fair: Exploring the Relationship Between Perceptions of Justice and Employee Dissent" adlı çalışma, örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma tam zamanlı çalışan 141 örgüt üyesiyle yürütülmüş ve veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin örgütsel adalet algısının açık muhalefet ile pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu görülürken, çalışanların adalet algısının da dolaylı muhalefet ile negatif yönlü ilişkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

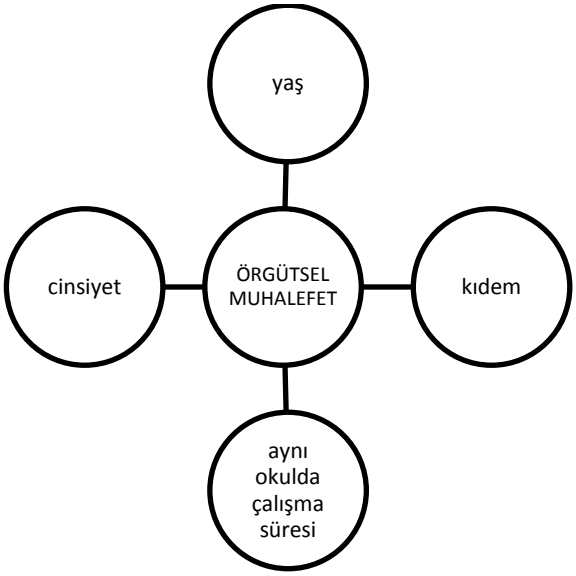
BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama teknikleri ve veri çözümleme tekniklerine yer verilmektedir.

3.1.Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli, araştırmanın amacına uygun biçimde verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesini ifade eder. Yapılan araştırma kapsamında, ortaokul öğretmenlerinin yöneticilerine muhalefet etme düzeyi, muhalefet etme nedenleri ve örgütsel muhalefetin sonuçlarını ortaya koyduğundan tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, araştırmaya konu olan birey, nesne ya da olayı olduğu gibi kendi şartları içerisinde incelemeyi amaçlar. Tarama modelindeki temel hedef, çalışmada değiştirmeye kalkmadan gözlem yapmaktır (Karasar, 1984). Bu araştırmada, bağımlı değişken örgütsel muhalefet, bağımsız değişkenler ise cinsiyet, yaş, kıdem ve aynı okulda çalışma süresidir. Araştırmanın hipotezine ilişkin model şu şekildedir:



Şekil 5. Araştırmanın modeli

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Ankara ili merkez ilçelerindeki ortaokullarda çalışan branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklem oluşturma sürecine, Ankara merkez ilçelerinde bulunan kamu ortaokulları ve bu okulların her birinde görev yapan öğretmenlerin sayısının belirlenmesi ile başlanmıştır. Evrene ilişkin bilgiler Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2017-2018 eğitim istatistiklerinden elde edilmiştir. Araştırmanın evrenini, Ankara ili merkez ilçeleri resmi ortaokullarda görev yapan 17092 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenine ilişkin bilgiler Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3.

Araştırmanın Evrenine İlişkin Dağılım

Eğitim Bölgesi	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı		
		Erkek	Kadın	Toplam
Altındağ	51	424	914	1338
Çankaya	148	925	3236	4161
Etimesgut	69	595	1883	2478
Gölbaşı	38	170	741	911
Keçiören	90	999	2432	3431
Mamak	67	560	1381	1941
Yenimahalle	90	706	2126	2832
Toplam	553	4379	12713	17092

Evrene ilişkin örneklem belirlerken çok aşamalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. İlk olarak, tabakalı örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Tabakalı örnekleme, evrendeki alt grupların evrendeki ağırlıkları oranında örneklemde temsil edilmelerini amaçlar (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2016). Bu araştırmada, her bölgeden kaç okul örnekleme alınacağı, bölgedeki okul sayısının toplam okul sayısının oranına göre hesaplanmıştır. Örnekleme alınan okulların ortaokulların sayısı ve oranları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4.

Örnekleme Alınan İlköğretim Kurumu Sayısı ve Oranları

	Bölgedeki Toplam Ortaokul Sayısı	Oran (%)	Örnekleme Alınan Okul Sayısı
Altındağ	51	9,2	2
Çankaya	148	26,8	5
Etimesgut	69	12,5	3
Gölbaşı	38	6,9	1
Keçiören	90	16,3	3
Mamak	67	12,1	3
Yenimahalle	90	16,3	3
Toplam	553	100,0	20

İkinci aşamada, örneklemi belirlerken basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme, her bir örnekleme birimine eşit seçilme olasılığı vererek seçilen birimlerin örnekleme alınmasıdır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2016). Örnekleme alınan okulların listesi Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5.

Örnekleme Alınan Ortaokullar

Eğitim Bölgesi	Okullar	Bölgedeki Ortaokul Sayısı	Örnekleme Alınan Ortaokul Sayısı
Altındağ	Altındağ Ertuğrul Gazi Ortaokulu, Karapürçek Ortaokulu	51	2
Çankaya	Eşref Bitlis Ortaokulu, Tevfik İleri Ortaokulu, Ziraat Mühendisleri Ortaokulu,Salih Alptekin Ortaokulu,Ahmet Bahadır İlhan Ortaokulu	148	5
Etimesgut	Hafize Özal Ortaokulu, Şair Zihni Ortaokulu, Etimesgut Necip Fazıl Kısakürek Ortaokulu	69	3
Gölbaşı	Şehit Bülent Göçer Ortaokulu	38	1
Keçiören	Ahmet Cevdet Paşa Ortaokulu, Tarhuncu Ahmet Paşa Ortaokulu, İbn-i Sina Ortaokulu	90	3

Mamak	Şehitler Ortaokulu, Coşkun Ertepınar Ortaokulu, 60 Yıl Ortaokulu	67	3
Yenimahalle	Batıkent Şehit Erdal Çetin Ortaokulu, Prof.Dr.Mehmet Sağlam Ortaokulu, Özkent Akbilek Ortaokulu	90	3

Evrenden örnekleme alınacak öğretmen sayısını belirlemek amacıyla aşağıda verilen formül kullanılmıştır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2016).

$$n=\frac{Nt^2pq}{d^2(N-1)+t^2pq}$$

Formülde yer alan simgelerin anlamları şöyledir:

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

d: Duyarlılık (Örneklem hatası)

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, evren için p tahmini yoksa p=q=0.5 alınabilir. İncelenen olayın %95 güven aralığında, d=0.05 örnekleme hatası ile teorik t değeri 1.96 ya denk gelmektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2016). Araştırmada örneklem büyüklüğünü belirlemek için belirlenen değerler, formülde yerine konulduğunda:

$$n = \frac{17092 \times (1{,}96)^2 \times 0{,}5 \times 0{,}5}{(0{,}05)^2 \times (17092 - 1) + (1{,}96)^2 \times 0{,}5 \times 0{,}5}$$

$$n = \frac{16.415{,}1568}{42{,}7275 + 0{,}9604} = 375.73$$

Örneklem büyüklüğünün hesaplaması için formül uygulandığında 376 öğretmene ulaşılması gerektiği görülmüştür. Ankara ili içerisinde kamu ortaokullarında çalışmakta olan 400 öğretmen örnekleme alınmıştır. Araştırma için gerekli izin alınıp (EK-4) okullarda öğretmenlerin anketi doldurmaları sağlanmıştır. Veri toplama sürecinde dağıtılan 400 anketten, 391'i doldurulmuş olarak teslim alınmıştır.

Örneklem grubunun demografik özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımları aşağıda Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6.

Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine Ait Frekans Ve Yüzde Dağılımları

Değişkenler	Grup	*f*	%
Cinsiyet	Kadın	250	63,9
	Erkek	141	36,1
Kıdem	1-10 yıl	176	45,0
	11-20 yıl	118	30,2
	21-30 yıl	68	17,4
	31 yıl ve üzeri	29	7,4
Yaş	22-26	35	9,0
	27-31	88	22,5
	32-36	76	19,4
	37-41	65	16,6
	42-46	54	13,8
	47 ve üzeri	73	18,7
Aynı Okulda Çalışma Süresi	1-3 yıl	187	47,8
	4-6 yıl	99	25,3
	7-9 yıl	48	12,3
	10 ve üzeri	57	14,6

Tablo 6'da görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki katılımcıların yaklaşık beşte üçü (%63,9) kadın, yaklaşık beşte ikisi ise (%36,1) e erkeklerden oluşmaktadır.

Katılımcıların kıdemlerine ilişkin dağılım incelendiğinde, neredeyse yarısının (%45,0) 1-10 yıl, üçte birinin (%30,2) 11-20 yıl, beşte birinin (%17,4) 21-30 yıl ve yaklaşık onda birinin (%7,4) de 31 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaşları göz önüne alındığında, katılımcı öğretmenlerin sadece beşte biri (%9,0) 22-26 yaş aralığında iken, yaklaşık beşte üçünün 27-41 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir.

Katılımcıların aynı okulda çalışma sürelerine ilişkin dağılım incelendiğinde, katılımcı öğretmenlerin neredeyse yarısı (%47,8) aynı okulda 1-3 yıl arası çalışmışken, en az katılımın yaklaşık beşte bir oranla (%12,3) 7-9 yıl aynı okulda çalışanlardan oluştuğu görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada nicel veri toplamada kullanılacak ölçek için yerli ve yabancı alanyazın taranmıştır. Ankara ili merkez ilçeleri resmi ortaokullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerini saptamayı amaçlayan bu araştırmada, veri toplamak amacıyla "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan Örgütsel Muhalefet Ölçeği için gerekli izin alınmıştır (EK-3). Örgütsel Muhalefet Ölçeği, kişisel bilgiler, muhalefetin nedenleri, muhalif davranışlar ve muhalefetin sonuçları olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır.

İlk bölüm, araştırmaya katılanların;

- cinsiyet
- yaş
- kıdem
- aynı okulda çalışma süresi

gibi demografik bilgilerini toplamaya yönelik olup dört maddeden oluşmaktadır.

Muhalefetin nedenlerine yönelik bilgi toplanan ikinci bölüm, yirmi dört maddeden oluşmaktadır. Muhalefetin nedenleri bölümünde, kişisel nedenler ve yönetsel nedenler olmak üzere iki alt boyut yer almaktadır.

Üçüncü bölüm olan muhalif davranışlar başlığı altında, yöneticilerin uygun görmediği uygulamalar karşısında öğretmenlerin ne tür davranışlar sergilediklerini ortaya koymak amaçlanmıştır ve bu bölüm on yedi maddeden oluşmaktadır. Muhalif davranışlar bölümü, haber uçurma, örtük muhalefet ve açık muhalefet olmak üzere üç alt boyuta sahiptir.

Dördüncü bölüm olan muhalefetin sonuçları başlığı altında öğretmenlerinin yöneticiye karşı muhalefetinin öğretmen, idareci ve okul için sonuçlarının elde edilmesi amaçlanmıştır. Muhalefetin sonuçları bölümü yirmi altı maddeden oluşmaktadır ve öğretmen, yönetici ve okul olmak üzere üç alt boyuta sahiptir.

"Muhalefetin Nedenleri", "Muhalif Davranışlar", ve "Muhalefetin Sonuçları" başlıklı bölümler;

- Hiçbir Zaman
- Nadiren
- Ara sıra
- Çoğunlukla
- Her Zaman

olmak üzere 5'li likert ölçeği biçiminde derecelendirilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan muhalefet nedenleri, muhalif davranışlar ve muhalefetin sonuçları alt ölçeklerinden elde edilen ölçme sonuçlarının güvenirliğine ait sonuçlar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7.

Ölçeklerden Elde Edilen Puanların Güvenirliğine İlişkin Cronbach Alpha (A) Sonuçları

Ölçek	Alt Ölçekler	N*	Cronbach Alpha (α)
Muhalefet Nedenleri	Yönetsel Muhalefet	15	0,97
	Kişisel Muhalefet	9	0,98
	Haber Uçurma	5	0,88
Muhalif Davranışlar	Örtük Muhalefet	8	0,88
	Açık Muhalefet	4	0,86
	Öğretmen	12	0,96
Muhalefetin Sonuçları	Yönetici	7	0,92
	Okul	7	0,96

N: ölçekteki madde sayı

Tablo 7'de görüldüğü üzere, alt ölçeklerden elde edilen ölçme sonuçlarının Cronbach Alpha (α) güvenirlik katsayısı değerleri 0,86 ile 0,98 arasında değişmektedir. Elde edilen bu değerler ölçeklerden elde edilen ölçme sonuçlarının yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.4. Verilerin Analizi

Yapılan bu araştırma ile ortaokul öğretmenlerine muhalefet nedenleri, muhalif davranışlar ve muhalefetin sonuçları ölçekleri uygulanmıştır. Ölçeklerden elde edilen ölçme sonuçları SPSS-21 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin her bir faktöründe tüm katılımcının aldığı toplam ve ortalama puanlar hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında veri analizi için kullanılacak tekniğin belirlenebilmesi amacıyla her bir alt faktör için elde edilen toplam puanların dağılımları incelenmiştir. Bu amaçla araştırmada kullanılan her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkene ilişkin puan dağılımlarının çarpıklık ve basıklık değerleri ölçüt olarak alınmıştır (Field, 2013). Çarpıklık ve basıklık değerlerinin standart hataları ile bölünmesinden elde edilen değerlerin -1,96 ile +1,96 arasında çıkması

durumunda dağılımın normal olarak kabul edilebileceğinin belirtmiştir. Dağılımların normalliğine ilişkin sonuçlar EK1'de sunulmuştur.

Normallik varsayımının sağlandığı değişkenler ile ilgili analizlerde parametrik yöntemler kullanılmışken, normallik varsayımının karşılanmadığı değişkenler için nonparametrik yöntemler tercih edilmiştir. Kategori sayısı 2 olan bağımsız değişkenler için, parametrik testlerden Bağımsız Örneklem T-Testi ve nonparametrik karşılığı olan Mann Whitney-U testi kullanılmışken, bağımsız değişkendeki kategori sayısı 2'den fazla olan değişkenler için Tek Yönlü ANOVA ve nonparametrik karşılığı olan Kruskall-Wallis H testi kullanılmıştır. Kategori sayısı 2'den fazla olan değişkenlerde istatistiksel olarak anlamlı farklılık elde edilmişse, çoklu karşılaştırma amacıyla ANOVA için LSD testi kullanılmışken, Kruskall-Wallis H testi için Dunn'ın nonparametrik çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır.

Bu çalışmada yapılan normallik testinde, Örgütsel Muhalefet Ölçeği'nde yer alan Muhalif Davranışlar Alt Ölçeği'ndeki cinsiyet, kıdem, yaş, ve aynı okulda çalışma süresi değişkenlerinin ve Muhalefetin Nedenleri Alt Ölçeği'ndeki kişisel nedenlere ait aynı okulda çalışma süresi değişkenine ilişkin değerlerin normallik varsayımını karşılamadığı görüldüğünden bu verilerin analizinde nonparametrik testler kullanılmıştır.

Araştırmada yapılan istatistiksel testlerden elde edilen sonuçların yorumlanmasında ölçüt olarak 0,05 anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

4.1. Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırma kapsamındaki öğretmenlere uygulanan muhalefetin nedenleri ölçeğinin alt faktörlerinden yönetsel ve kişisel nedenler ile ilgili elde edilen ölçme sonuçlarına ait betimsel istatistikler, Tablo 8 ve 9'da verilmiştir.

Tablo 8.

Katılımcıların Muhalefet Nedenleri Ölçeğinin Yönetsel Nedenler Alt Faktöründen Aldıkları Puanlara Ait Betimsel İstatistikler

Madde No	Maddeler	$\overline{X}$	S
MN1	Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması	3,49	1,37
MN2	Kaynakları adaletsiz dağıtması	3,31	1,47
MN3	Görevleri adaletsiz dağıtması	3,58	1,37
MN5	Okul araç gerecini kişisel amaçları için kullanması	2,90	1,59
MN7	İşini özen göstermeden yapması	2,89	1,49
MN8	Bazı öğretmenleri kayırması	3,55	1,39
MN11	Okul kaynaklarını verimsiz kullanması	2,92	1,46
MN12	Kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması	3,22	1,48
MN14	Verimli çalışabileceğim bir çalışma ortamı yaratmaması	3,06	1,43
MN15	Sicil puanımı hak ettiğimden düşük vermesi	3,05	1,67
MN16	Öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması	3,57	1,44
MN17	Benimle gayrı-ciddi bir üslupla konuşması	3,30	1,67
MN18	Okulda yaşadığım sorunlara duyarsız olması	3,22	1,51
MN19	Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması	3,04	1,62
MN20	Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi	2,98	1,55
Genel ortalama		3,20	1,26

Tablo 8'de öğretmenlerin yöneticilerine karşı muhalefet etme nedenlerinde olan yönetsel muhalefet nedenlerine ait bulgular verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, öğretmenler sırasıyla en çok, "Yöneticilerin, görevleri adaletsiz dağıtması" ($\bar{X}$= 3,58), "Öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması" ($\bar{X}$= 3,57), "Bazı öğretmenleri kayırması" (

($\bar{X}$ = 3,55), "Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması" ($\bar{X}$ = 3,49) gibi nedenleri çoğunlukla yönetsel muhalefet nedeni olarak belirtmişlerdir.

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin okul yöneticilerinin eşit ve adaletsiz tutumlarından dolayı örgütsel muhalefet yaptıkları ileri sürülebilir.

Öğretmenlerin yönetsel muhalefet nedeni olarak yöneticinin, "İşini özen göstermeden yapması" ($\bar{X}$ = 2,89), "Okul araç gerecini kişisel amaçları için kullanması" ($\bar{X}$ = 2,90), "Okul kaynaklarını verimsiz kullanması" ($\bar{X}$ = 2,92) "Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi" ($\bar{X}$ = 2,98) gibi nedenleri en az düzeyde belirtmişlerdir.

Başka bir anlatımla, öğretmenler kendilerini direkt ve kişisel olarak etkilemeyen yönetici davranışlarını çoğunlukla örgütsel muhalefet nedeni olarak görmediği söylenebilir.

Tablo 9.

Katılımcıların Muhalefet Nedenleri Ölçeğinin Kişisel Nedenler Alt Faktöründen Aldıkları Puanlara Ait Betimsel İstatistikler

Madde No	Maddeler	$\overline{X}$	Sx
MN4	Bana hakaret etmesi	3,27	1,85
MN6	İşyerini yasaklara aykırı bir şekilde kullanır	2,84	1,67
MN9	Yasal haklarımı kullanmamı engellemeye çalışması	3,32	1,69
MN10	İş yapma biçimime müdahale etmesi	3,11	1,53
MN13	Benden, yasa dışı bir iş yapmamı istemesi	3,20	1,85
MN21	Kendi politik görüşünü bana kabul ettirmeye çalışması	3,26	1,77
MN22	Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması	3,32	1,73
MN23	Bana karşı sözlü tacizde bulunması	3,21	1,88
MN24	Bana karşı fiili tacizde bulunması	3,17	1,94
Genel ortalama		3,19	1,62

Tablo 9'da görüldüğü üzere, öğretmenlerin yöneticilere yönelik kişisel muhalefet nedenleri maddelerinden aldıkları ortalama puanlar 2,84 ile 3,32 arasında değişmektedir. Elde edilen bulgular genel olarak öğretmenlerin kişisel nedenleri ara sıra yöneticilere bir muhalefet nedeni olarak gördüklerini göstermektedir ($\bar{X}$= 3,19). Kişisel muhalefet nedeni olarak gösterilen ortalama puanı en yüksek maddeler yöneticinin "Yasal haklarımı kullanmamı engellemeye çalışması" ($\bar{X}$= 3,32) , "Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması" ($\bar{X}$= 3,32) olarak belirtilmişken en düşük ortalama puana sahip neden, yöneticinin "İşyerini yasaklara aykırı bir şekilde kullanması" ($\bar{X}$= 2,84) olarak belirtilmiştir.

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin kendini baskı altında hissetmesi örgütsel muhalefete neden olabilir.

4.2. Örgütsel Muhalefetin Nedenlerinin Çeşitli Değişkenlere Ait Bulguları ve Yorumları

Araştırma kapsamında öğretmenlerin yönetsel muhalefet ve kişisel muhalefet nedenleri alt ölçeklerinden aldıkları puanların cinsiyet, kıdem, yaş ve aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 10, 11, 12 ve 13'te verilmiştir.

Tablo 10.

Katılımcıların Yöneticilere Yönelik Yönetsel Ve Kişisel Muhalefet Etme Nedenlerine Ait Ortalama Puanlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bağımsız Örneklem (Independent-Sample) T-Testi Sonuçları

Muhalefet Nedenleri	Cinsiyet	*N*	$\bar{X}$	*sd*	*t*	*p*
Yönetsel Nedenler	Kadın	250	47,47	389	-0,86	0,389
	Erkek	141	49,18			
Kişisel Nedenler	Kadın	250	28,69	389	-0,01	0,987
	Erkek	141	28,72			

Tablo 10'da görüldüğü üzere, katılımcıların yönetsel nedenlere ait ortalama puanları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir ($t_{(389)}$=-.86; p>0,05). Katılımcıların kişisel nedenlere ait ortalama puanları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir ($t_{(389)}$=-0.01; p>0,05).

Elde edilen bulgular kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticilerine yönelik olarak yönetsel ve kişisel muhalefet etme nedenlerine ait görüşlerinin genel olarak benzer olduğunu göstermektedir.

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin cinsiyeti, onların örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir belirleyicisi değildir.

Tablo 11.

Katılımcıların Yöneticilere Yönelik Yönetsel Ve Kişisel Muhalefet Etme Nedenlerine Ait Ortalama Puanlarının Kıdemlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları

ANOVA	Kıdem	*N*	$\bar{X}$	*sd*	*F*	*p*	Fark
Yönetsel Nedenler	1-10 yıl	176	46,85	3-387	0,82	0,483	---
	11-20 yıl	118	48,58				
	21-30 yıl	68	48,54				
	31 yıl ve üzeri	29	52,52				
Kişisel Nedenler	1-10 yıl	176	27,91	3-387	0,57	0,630	---
	11-20 yıl	118	29,69				
	21-30 yıl	68	28,13				
	31 yıl ve üzeri	29	30,75				

Tablo 11'de görüldüğü üzere, araştırma kapsamındaki öğretmenlerin yönetsel nedenlerden dolayı muhalefet etme puanı ($F_{(3-387)}$= 0,82; p>0,05) ve kişisel nedenlerden dolayı muhalefet etme puanı ($F_{(3-387)}$= 0,57; p>0,05) kıdem derecesi arttıkça artış göstermiştir. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir.

Başka bir anlatımla, kıdem derecesi fark etmeksizin öğretmenlerin yöneticilerine yönelik olarak yönetsel ve kişisel muhalefet etme nedenlerine ait görüşlerinin genel olarak benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 12.

Katılımcıların Yöneticilere Yönelik Yönetsel Ve Kişisel Muhalefet Etme Nedenlerine Ait Ortalama Puanlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) Sonuçları

ANOVA	Yaş	*N*	$\bar{X}$	*sd*	*F*	*p*	Fark
Yönetsel Nedenler	22-26	35	42,51	5-385	1,05	0,187	---
	27-31	88	47,64				
	32-36	76	45,41				
	37-41	65	50,05				
	42-46	54	50,79				
	47 ve üzeri	73	50,34				
Kişisel Nedenler	22-26	35	26,49	5-385	0,69	0,631	---
	27-31	88	27,58				
	32-36	76	27,88				
	37-41	65	30,98				
	42-46	54	29,26				
	47 ve üzeri	73	29,52				

Tablo 12'de görüldüğü üzere, araştırma kapsamındaki öğretmenlerin yöneticilerine yönelik yönetsel nedenlerden dolayı muhalefet etme puanı ($F_{(5-385)}$= 1,05; p>0,05) ve kişisel nedenlerden dolayı muhalefet etme puanı ($F_{(5-385)}$= 0,69; p>0,05) öğretmenlerin yaşı yükseldikçe artış eğilimi göstermiştir. Ancak elde edilen bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir.

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin yaşları fark etmeksizin yöneticilerine yönelik olarak yönetsel ve kişisel muhalefet etme nedenlerine ait görüşlerinin genel olarak benzer olduğu ileri sürülebilir.

Tablo 13.

Katılımcıların Yöneticilere Yönelik Yönetsel Ve Kişisel Muhalefet Etme Nedenlerine Ait Ortalama Puanlarının Aynı Okulda Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Ve Kruskall-Wallis H Testi Sonuçları

ANOVA	Çalışma Süresi	*N*	$\bar{X}$	*sd*	*F*	*p*	Fark
Yönetsel Nedenler	1-3 yıl	187	47,06	3-387	4,09	0,007*	3>1 3>2
	4-6 yıl	99	44,95				
	7-9 yıl	48	55,71				
	10 ve üzeri	57	50,47				
Kruskall-Wallis H	**Çalışma Süresi**	***N***	**Sıra Ortalaması**	***sd***	**Ki-kare (χ^2)**	***p***	**Fark**
Kişisel Nedenler	1-3 yıl	187	192,13	3	9,07	0,028	3>2
	4-6 yıl	99	178,87				
	7-9 yıl	48	236,66				
	10 ve üzeri	57	204,19				

*p<0,05; Kriterler: 1: 1-3 yıl, 2: 4-6 yıl, 3: 7-9 yıl, 4: 10 ve üzeri yıl

Tablo 13'te görüldüğü üzere, araştırma kapsamında yapılan ANOVA sonuçlarından elde edilen bulgular dikkate alındığında, öğretmenlerin yöneticilerine yönelik yönetsel nedenlerden dolayı muhalefet etme nedenlerine ait ortalama puanlar aynı okulda çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmıştır ($F_{(3-387)}$= 4,09; p<0,05). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla LSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Buna göre, aynı okulda 7-9 yıldır ($\bar{X}$= 55,71) çalışmakta olan öğretmenlerin yöneticilerine yönelik muhalefet etmede yönetsel muhalefet nedenlerini etkili görme düzeyleri aynı okulda 1-3 yıl ($\bar{X}$= 47,06) ve 4-6 yıldır ($\bar{X}$=44,95) çalışmakta olan öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksektir (p<0,05).

Başka bir anlatımla, aynı okulda çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin daha çok yönetsel nedenlerden dolayı muhalefet ettikleri ileri sürülebilir.

Kruskall-Wallis H testi sonuçları dikkate alındığında, öğretmenlerin yöneticilerine yönelik kişisel nedenlerden dolayı muhalefet etme nedenlerine ait ortalama puanlar aynı okulda çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmıştır (χ^2=9,07; p<0,05). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla Dunn'ın nonparametrik çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Buna göre, aynı okulda 7-9 yıldır çalışmakta olan öğretmenlerin yöneticilerine yönelik muhalefet etmede kişisel muhalefet nedenlerini etkili görme düzeyleri, aynı okulda 4-6 yıldır çalışmakta olan öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksektir (p<0,05).

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi arttıkça kişisel nedenlerden dolayı muhalefet etmelerinin daha yüksek oranda olduğu ileri sürülebilir.

4.3. Muhalif Davranışlara Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırma kapsamındaki öğretmenlere uygulanan muhalif davranışlar ölçeğinin alt faktörlerinden (örtük muhalefet, haber uçurma ve açık muhalefet) elde edilen ölçme sonuçlarına ait betimsel istatistikler Tablo 14, 15 ve 16'da verilmiştir.

Tablo 14.

Katılımcıların Muhalif Davranışlar Ölçeğinin Örtük Muhalefet Alt Faktöründen Aldıkları Puanlara Ait Betimsel İstatistikler

Madde No	Maddeler	$\overline{X}$	Sx
MD9	Derslerimin dışında okulda zaman geçirmem	3,25	1,40
MD11	Yöneticiye karşı iş arkadaşlarımın desteğini kazanmaya çalışırım	2,84	1,39
MD12	Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam	2,34	1,49
MD13	Gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerden el çekerim	2,58	1,51
MD14	Yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim	2,37	1,37
MD15	Yöneticiye küserim	2,11	1,31
MD16	Yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim	2,43	1,41
MD17	Bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım	2,76	1,46
Genel ortalama		2,58	1,04

Tablo 14'te görüldüğü üzere, öğretmenler *örtük muhalefet* davranış düzeylerine ait ortalama puanlar 2,11 ile 3,25 arasında değişmektedir. Elde edilen bulgular öğretmenlerin genel olarak *örtük muhalefet* gösterme düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir ($\bar{X}$ = 2,58). Öğretmenlerin örtük olarak en sık gösterdikleri muhalefet davranışı "Derslerinin dışında okulda zaman geçirmemesi" ($\bar{X}$ = 3,25) olarak görülmekte iken en az gösterilen örtük muhalefet davranışı "yöneticiye küsme" ($\bar{X}$ = 2,11) olarak belirtilmiştir.

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin yöneticileri ile anlaşmazlığa düştüğünde, okulda ders dışında fazla zaman geçirmek istemedikleri ileri sürülebilir.

Tablo 15.

Katılımcıların Muhalif Davranışlar Ölçeğinin Haber Uçurma Alt Faktöründen Aldıkları Puanlara Ait Betimsel İstatistikler

Madde No	Maddeler	$\overline{X}$	Sx
MD1	Üst makamlara gider, durumu onlara anlatırım	2,72	1,38
MD2	Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm	1,70	1,14
MD3	Yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikayet ederim	2,58	1,40
MD4	Yöneticiye dava açarım	2,40	1,38
MD5	Konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim	2,72	1,48
Genel ortalama		2,42	1,12

Tablo 15'te görüldüğü üzere, öğretmenler haber uçurma davranış düzeylerine ait ortalama puanlar 1,72 ile 2,72 arasında değişmektedir. Elde edilen bulgular öğretmenlerin genel olarak haber uçurma davranışını gösterme düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir ($\bar{X}$ = 2,42). Öğretmenlerin en çok gösterdiği haber uçurma davranışı "üst makamlara gidip, durumu anlatmak" ($\bar{X}$= 2,72) ve "konuyu sendika, siyasi parti ya da sivil toplum kuruluşlarına anlatmak" ($\bar{X}$= 2,72) olmuştur. Öğretmenlerin en az gösterdikleri haber uçurma davranışı "konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi vermek" ($\bar{X}$= 1,70) olarak belirtilmiştir.

Başka bir anlatımla, öğretmenler yöneticileri ile muhalefet yaşadıklarında, öncelik olarak yaşadıkları durumu üst makamlarla, siyasi partilerle, sendikalarla ya da sivil toplum örgütleriyle paylaşıp kendileri için destek arama yolunu tercih ettikleri öne sürülebilir.

Tablo 16.

Katılımcıların Muhalif Davranışlar Ölçeğinin Açık Muhalefet Alt Faktöründen Aldıkları Puanlara Ait Betimsel İstatistikler

Madde No	Maddeler	$\overline{X}$	Sx
MD6	Yöneticinin kendisine itiraz ederim	3,95	1,22
MD7	Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim	3,73	1,30
MD8	Yöneticiyi uyarırım	3,67	1,29
MD10	Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışır	3,09	1,36
Genel ortalama		3,61	1,08

Tablo 16'da görüldüğü üzere, öğretmenler *açık muhalefet* davranış düzeylerine ait ortalama puanlar 3,09 ile 3,95 arasında değişmektedir. Elde edilen bulgular öğretmenlerin genel olarak muhalif davranışlar ölçeğinin diğer boyutlarına göre açık muhalefet alt boyutunda daha yüksek puan aldıklarını göstermektedir ($\bar{X}$ = 3,61). Öğretmenler çoğunlukla "yöneticinin kendisine itiraz etme" ($\bar{X}$ = 3,95) davranışını göstermişken, en az gösterdikleri açık muhalefet davranışı "yönetici ile tartışıp, onu ikna etmeye çalışmak" ($\bar{X}$ = 3,09) davranışını göstermişlerdir.

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin yönetici ile anlaşmazlığa düştüğünde, çoğunlukla dolaylı yollara başvurmak yerine, bu sorunu yönetici ile bire bir çözmeye çalıştığı ileri sürülebilir.

4.4. Muhalif Davranışların Çeşitli Değişkenlere Göre Bulgular ve Yorumları

Araştırma kapsamında öğretmenlerin muhalif davranışlar ölçeğinin alt faktörleri olan *örtük muhalefet, haber uçurma ve açık muhalefet* davranışları alt ölçeklerinden aldıkları puanların cinsiyet, kıdem, yaş ve aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 17, 18, 19 ve 20'de verilmiştir.

Tablo 17.

Katılımcıların Muhalif Davranışlar Ölçeğinin Alt Faktörleri Olan Örtük Muhalefet, Haber Uçurma Ve Açık Muhalefet Etme Davranışlarına Ait Ortalama Puanlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Muhalif Davranışlar	Cinsiyet	*N*	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	*U*	*p*
Örtük Muhalefet	Kadın	250	197,15	49288,50	17336,50	0,788
	Erkek	141	193,95	27347,50		
Haber Uçurma	Kadın	250	189,58	47394,50	16019,50	0,134
	Erkek	141	207,39	29241,50		
Açık Muhalefet	Kadın	250	186,65	46663,00	15288,00	0,029*
	Erkek	141	212,57	29973,00		

*p<0,05

Tablo 17'de görüldüğü üzere, öğretmenlerin yöneticilerine yönelik olarak *örtük muhalefet* davranışı gösterme düzeyleri (U=17336,50; p > 0,05) ve *haber uçurma* davranışlarını (U=16019,50; p > 0,05) gösterme düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Muhalif davranışlar ölçeğinin *açık muhalefet* alt faktöründe ise cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık elde edilmiştir (U=15288; p < 0,05). Sıra ortalamaları dikkate alındığında erkek öğretmenlerin açık muhalefet davranışı gösterme düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Başka bir anlatımla, erkek öğretmenlerin yönetici ile olan fikir ayrılıklarını ortaya koymada kadın öğretmenlere göre çekinmeden, daha açık bir şekilde ifade edebildiği ileri sürülebilir.

Tablo 18.

Katılımcıların Muhalif Davranışlar Ölçeğinin Alt Faktörleri Olan Örtük Muhalefet, Haber Uçurma Ve Açık Muhalefet Etme Davranışlarına Ait Ortalama Puanlarının Kıdemlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskall-Wallis H Testi Sonuçları

Muhalif Davranışlar	Kıdem	*N*	Sıra Ortalaması	*sd*	(χ^2)	*p*	Fark
Örtük Muhalefet	1-10 yıl	176	183,56	3	4,19	0,242	---
	11-20 yıl	118	210,03				
	21-30 yıl	68	201,57				
	31 yıl ve üzeri	29	201,33				
Haber Uçurma	1-10 yıl	176	186,04	3	7,22	0,065	---
	11-20 yıl	118	189,92				
	21-30 yıl	68	215,89				
	31 yıl ve üzeri	29	234,52				
Açık Muhalefet	1-10 yıl	176	175,82	3	10,84	0,013	2>1 3>1 4>1
	11-20 yıl	118	208,08				
	21-30 yıl	68	215,07				
	31 yıl ve üzeri	29	224,64				

*p<0,05; Kriterler: 1: 1-10 yıl, 2: 11-20 yıl, 3: 21-30 yıl, 4: 31 ve üzeri yıl

Tablo 18'de görüldüğü üzere, öğretmenlerin yöneticilerine yönelik olarak örtük muhalefet davranışı gösterme düzeyleri (χ^2=4,19; p>0,05) ve haber uçurma davranışlarını (χ^2=7,22; p>0,05) gösterme düzeyleri kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Muhalif davranışlar ölçeğinin açık muhalefet alt faktöründe ise kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık elde edilmiştir (χ^2=10,84; p<0,05). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla Dunn'ın nonparametrik çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Buna göre 11-20 yıl, 21-30 ve 31 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin açık

muhalefet gösterme düzeyleri kıdemleri 1-10 yıl olan öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksektir ($p<0,05$).

Elde edilen bulgular, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça açık muhalefet davranışını gösterme düzeylerinin arttığını göstermektedir.

Tablo 19.

Katılımcıların Muhalif Davranışlar Ölçeğinin Alt Faktörleri Olan Örtük Muhalefet, Haber Uçurma Ve Açık Muhalefet Etme Davranışlarına Ait Ortalama Puanlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskall-Wallis H Testi Sonuçları

Muhalif Davranışlar	Yaş	*N*	Sıra Ortalaması	*sd*	(χ^2)	*p*	Fark
Örtük Muhalefet	22-26	35	163,77	5	7,98	0,157	----
	27-31	88	181,58				
	32-36	76	192,33				
	37-41	65	210,42				
	42-46	54	219,38				
	47 ve üzeri	73	202,52				
Haber Uçurma	22-26	35	214,94	5	14,23	0,014*	1>3 4>3 5>3 6>3
	27-31	88	176,40				
	32-36	76	165,97				
	37-41	65	205,45				
	42-46	54	213,61				
	47 ve üzeri	73	220,36				
Açık Muhalefet	22-26	35	165,81	5	15,03	0,010*	5>1 6>1 5>2 6>2
	27-31	88	171,69				
	32-36	76	185,01				
	37-41	65	206,65				
	42-46	54	217,17				
	47 ve üzeri	73	226,08				

*p<0,05; Kriterler: 1: 22-26, 2: 27-31, 3: 32-36, 4: 37-41, 5: 42-46, 6: 47 ve üzeri

Tablo 19'da görüldüğü üzere, öğretmenlerin yöneticilerine yönelik olarak örtük muhalefet davranışı gösterme düzeyleri yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir (χ^2=7,98; p>0,05).

Muhalif davranışlar ölçeğinin haber uçurma alt faktöründe ise öğretmenlerin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık elde edilmiştir (χ^2=14,23; p<0,05). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Buna göre en düşük haber uçurma davranışını gösteren öğretmenler 32-36 yaş aralığındadır. Elde edilen bulgular, 22-26, 37-41, 42-46 ve 47 ve üzeri yaş aralığında olan öğretmenlerin haber uçurma davranışını gösterme düzeylerinin 32-36 yaş aralığındaki öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksek olduğunu göstermektedir (p<0,05).

Ölçeğin *açık muhalefet* alt faktöründe, öğretmenlerin gösterdikleri *açık muhalefet* davranış düzeyleri yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir (χ^2=15,03; p= 0,010<0,05). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Buna göre, 42-46 ve 47 ve üzeri yaş aralındaki öğretmenlerin *açık muhalefet* davranışı gösterme düzeyleri 22-26 ve 27-31 yaş aralığındaki öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksektir (p<0,05).

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin özellikle belirli bir yaş düzeyinden (32-36) sonra muhalif davranış gösterme eğilimlerinin arttığı söylenebilir.

Tablo 20.

Katılımcıların Muhalif Davranışlar Ölçeğinin Alt Faktörleri Olan Örtük Muhalefet, Haber Uçurma Ve Açık Muhalefet Etme Davranışlarına Ait Ortalama Puanlarının Aynı Okulda Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskall-Wallis H Testi Sonuçları

Muhalif Davranışlar	Çalışma Süresi	*N*	Sıra Ortalaması	*sd*	(χ^2)	*p*	Fark
Örtük Muhalefet	1-3 yıl	187	191,20	3	4,18	0,243	---
	4-6 yıl	99	185,32				
	7-9 yıl	48	218,47				
	10 ve üzeri	57	211,37				
Haber Uçurma	1-3 yıl	187	190,48	3	12,45	0,006*	3>2 4>1 4>2
	4-6 yıl	99	173,68				
	7-9 yıl	48	220,96				
	10 ve üzeri	57	231,85				
Açık Muhalefet	1-3 yıl	187	180,48	3	18,57	0,000*	4>1 4>2
	4-6 yıl	99	185,89				
	7-9 yıl	48	213,25				
	10 ve üzeri	57	249,96				

*p<0,05; Kriterler: 1: 1-3 yıl, 2: 4-6 yıl, 3: 7-9 yıl, 4: 10 ve üzeri yıl

Tablo 20'de görüldüğü üzere, öğretmenlerin yöneticilerine yönelik olarak örtük muhalefet davranışı gösterme düzeyleri aynı okulda çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir (χ^2=4,18; p>0,05).

Ölçeğinin haber uçurma alt faktöründe ise öğretmenlerin aynı okulda çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık elde edilmiştir (χ^2=12,45; p= 0,006<0,05). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Buna göre aynı okulda 7-9 yıl arası çalışan öğretmenlerin haber uçurma davranışını gösterme düzeyleri aynı okulda 4-6 yıl arası çalışan öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksektir (p<0,05).

Benzer şekilde aynı okulda 10 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin haber uçurma davranışını gösterme düzeyleri, aynı okulda 1-3 yıl ve 4-6 yıl arası çalışan öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksektir ($p<0,05$).

Başka bir anlatımla, aynı okulda çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin yöneticileriyle okulda yaşadıkları sorunları başka kişi ya da kurumlarla paylaşmasının arttığı ileri sürülebilir.

Ölçeğin açık muhalefet alt faktöründe, öğretmenlerin gösterdikleri açık muhalefet davranış düzeyleri aynı okulda çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir ($\chi^2=18,57$; $p<0,05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Buna göre, aynı okulda 10 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin açık muhalefet davranışı gösterme düzeyleri, aynı okulda 1-3 yıl ve 4-6 yıl arası çalışan öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksektir ($p<0,05$).

Elde edilen bulgulardan hareketle, öğretmenlerin genel olarak aynı okulda çalışma süreleri arttıkça muhalif davranışlar sergileme düzeylerinin arttığı söylenebilir.

4.5. Muhalefetin Sonuçlarına Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırma kapsamındaki öğretmenlere uygulanan muhalefetin sonuçları ölçeğinin öğretmene yönelik sonuçlar alt faktöründen elde edilen ölçme sonuçlarına ait betimsel istatistikler Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21.

Katılımcıların Muhalefetin Sonuçları Ölçeğinin Öğretmen Alt Faktöründen Aldıkları Puanlara Ait Betimsel İstatistikler

Madde No	Maddeler	$\overline{X}$	Sx
Ö1	Açığımı arar	3,14	1,45
Ö2	İş yükümü arttırır	3,06	1,39
Ö3	Beni sıkı denetim altına alır	3,15	1,37
Ö4	Çeşitli ortamlarda "yokmuşum" gibi davranır	3,13	1,30
Ö5	Beni tehdit eder	2,37	1,31
Ö6	Beni okul etkinliklerinden dışlar	2,48	1,32
Ö7	Benimle iletişimi keser	2,73	1,32
Ö8	Benimle işbirliğinden kaçınır	2,93	1,35
Ö9	Beni, sahip olduğum niteliklere uygun olmayan işlerde görevlendirir	2,61	1,38
Ö10	Hakkımda soruşturma açar	2,54	1,35
Ö11	Okulla ilgili olarak önerilerimi dikkate almaz	3,04	1,38
Ö12	Ders programımı dağınık hazırlar	3,07	1,48
Genel ortalama		2,85	1,15

Tablo 21'de, öğretmenlerin yöneticilerine muhalefet ettikleri durumlarda kendilerine yönelik ortaya çıkan sonuçlara ait bulgular verilmiştir. Elde dilen bulgulara göre, maddelere ait ortalama puanlar 2,37 ile 3,15 arasında değişmektedir ve genel ortalama puan $\overline{X}$= 2,85'tir. Elde edilen bulgular, öğretmenlerin muhalefet ettikleri durumlarda genel olarak ara sıra bazı sonuçlarla karşılaştıklarını göstermektedir. Öğretmenler muhalefet ettikleri durumda yöneticileri tarafından en çok karşılaştıkları sonuçlar, yöneticilerinin "öğretmenleri sıkı denetim altına alması" ($\overline{X}$= 3,15), "Açığını araması" ($\overline{X}$= 3,14) ve "Çeşitli ortamlarda "yokmuş" ($\overline{X}$= 3,13) gibi davranmasıdır. En az karşılaştıkları sonuç ise "yöneticinin öğretmeni tehdit etmesi" ($\overline{X}$= 2,37) olarak belirtilmiştir.

Başka bir anlatımla, yönetici ile muhalefet eden öğretmenin muhalefet sonucunda okul içerisinde çeşitli baskılar ile karşılaştığı ileri sürülebilir.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlere uygulanan muhalefetin sonuçları ölçeğinin *yöneticiye* yönelik sonuçlar alt faktöründen elde edilen ölçme sonuçlarına ait betimsel istatistikler Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22.

Katılımcıların Muhalefetin Sonuçları Ölçeğinin Yönetici Alt Faktöründen Aldıkları Puanlara Ait Betimsel İstatistikler

Madde No	Maddeler	$\overline{X}$	Sx
Y1	Okuldaki gücünü kaybeder	2,35	1,25
Y2	Yalnızlaşır	2,34	1,26
Y3	Karar alma gücünü kaybeder	2,26	1,25
Y4	Öğretmenlerle iletişimi bozulur	2,68	1,36
Y5	Kendisine destek arar	3,06	1,40
Y6	Değerinin anlaşılmadığından yakınır	3,00	1,43
Y7	Duyarsız kalır	2,69	1,32
Genel ortalama		2,62	1,09

Tablo 22'de, öğretmenlerin yöneticilerine muhalefet ettikleri durumlarda yöneticilere yönelik ortaya çıkan sonuçlara ait bulgular verilmiştir. Elde dilen bulgulara göre, maddelere ait ortalama puanlar 2,26 ile 3,06 arasında değişmektedir ve genel ortalama puan $\bar{X}$= 2,62'dir. Elde edilen bulgular, öğretmenlerin muhalefet ettikleri durumlarda, yöneticilerin genel olarak ara sıra bazı sonuçlarla karşılaştıklarını göstermektedir. Muhalefet durumunda yöneticilerin en çok "kendisine destek araması"($\bar{X}$= 3,06) ve " değerinin anlaşılmadığından yakınması" ($\bar{X}$= 3,00) gibi sonuçlarla karşılaşmaktadırlar. En az karşılaştıkları sonuçlar ise yöneticinin "karar alma gücünü kaybetmesi" ($\bar{X}$= 2,26) ve "yalnızlaşması" ($\bar{X}$= 2,34) olarak belirtilmiştir.

Başka bir anlatımla, öğretmenle muhalefet yaşayan yöneticinin genelde kendini haklı gördüğü ve kendisine arka çıkacak çalışanlar aradığı ileri sürülebilir.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlere uygulanan muhalefetin sonuçları ölçeğinin okula yönelik sonuçlar alt faktöründen elde edilen ölçme sonuçlarına ait betimsel istatistikler Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23.

Katılımcıların Muhalefetin Sonuçları Ölçeğinin Okul Alt Faktöründen Aldıkları Puanlara Ait Betimsel İstatistikler

Madde No	Maddeler	$\overline{X}$	Sx
O1	Demokratik süreçler gelişir	2,86	1,34
O2	Yenileşme başlar	2,80	1,30
O3	Öğretmenlere ve öğrencilere dönük kötü muameleler son bulur	2,75	1,33
O4	Adalet sağlanır	2,74	1,32
O5	Etik ve hukuk dışı uygulamalar son bulur	2,73	1,31
O6	Okulun etkililiği artar	2,80	1,35
O7	Özdenetim gelişir	2,95	1,35
Genel ortalama		2,81	1,20

Tablo 23'te, öğretmenlerin yöneticilerine muhalefet ettikleri durumlarda okula yönelik ortaya çıkan sonuçlara ait bulgular verilmiştir. Elde dilen bulgulara göre, maddelere ait ortalama puanlar 2,73 ile 2,95 arasında değişmektedir ve genel ortalama puan $\bar{X}$ = 2,81'dir. Elde edilen bulgular, öğretmenlerin muhalefet ettikleri durumlarda, okulun genel olarak ara sıra bazı sonuçlarla karşılaştıklarını göstermektedir. Muhalefet durumunda okulda en çok "Özdenetim geliştiği"($\bar{X}$ = 2,95) belirtilmişken, okulda en az ortaya çıkan sonuç ise "Etik ve hukuk dışı uygulamalar son bulması" ($\bar{X}$ = 2,73) olarak belirtilmiştir.

Başka bir anlatımla, öğretmenler ve yöneticiler arasında yaşanan muhalefet ortamının okul için olumlu sonuçlar meydana getirdiği, okulun ortaya çıkan yeni fikirlerle geliştiği ve okulda yenileşmenin yaşandığı ileri sürülebilir.

4.6. Örgütsel Muhalefet Sonuçlarının Çeşitli Değişkenlere Göre Bulguları ve Yorumları

Araştırma kapsamında öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin *öğretmen* alt faktöründen aldıkları ortalama puanların cinsiyet, kıdem, yaş ve aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 24, 25, 26 ve 27'de verilmiştir.

Tablo 24.

Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Öğretmen Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bağımsız Örneklem (Independent-Sample) T-Testi Sonuçları

Muhalefetin Sonuçları	Cinsiyet	*N*	$\bar{X}$	*sd*	*t*	*p*
Öğretmen	Kadın	250	34,47 (2,87)	389	0,45	0,650
	Erkek	141	33,81 (2.82)			

Tablo 24'te görüldüğü üzere, kadın ve erkek öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin öğretmen alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (t_{389}=0,45; p>0,05).

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin yöneticilerine yönelik muhalefet etmeleri durumunda karşılaştıkları sonuçların genel olarak *ara sıra* düzeyde olduğu ve sonuçların kadın ya da erkek öğretmenlere göre değişmediği görülmektedir.

Tablo 25.

Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Öğretmen Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Kıdemlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları

Muhalefetin Sonuçları	Kıdem	*N*	$\bar{X}$	*sd*	*F*	*p*	Fark
Öğretmen	1-10 yıl	176	32,96 (2.75)	3-387	1,13	0,337	---
	11-20 yıl	118	34,67 (2,89)				
	21-30 yıl	68	35,63 (2,97)				
	31 yıl ve üzeri	29	36,89 (3,07)				

Tablo 25'te görüldüğü üzere, öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin öğretmen alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar kıdem düzeyi arttıkça atış göstermişse de elde edilen bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F_{(3\text{-}387)}$= 1,13; p > 0,05).

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin yöneticilerine yönelik muhalefet etmeleri durumunda karşılaştıkları sonuçların genel olarak *ara sıra* düzeyde olduğu ve kıdem düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 26.

Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Öğretmen Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları

Muhalefetin Sonuçları	Yaş	*N*	$\bar{X}$	*sd*	*F*	*p*	Fark
Öğretmen	22-26	35	30,08 (2,51)	5-385	1,05	0,387	---
	27-31	88	32,97 (2,75)				
	32-36	76	34,88 (2,91)				
	37-41	65	35,21 (2,93)				
	42-46	54	35,40 (2,95)				
	47 ve üzeri	73	35,34 (2,95)				

Tablo 26'da görüldüğü üzere, öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin öğretmen alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar yaş düzeyi arttıkça atış göstermişse de elde edilen bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F_{(5\text{-}385)}= 1,05$; $p > 0,05$).

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin yöneticilerine yönelik muhalefet etmeleri durumunda karşılaştıkları sonuçların genel olarak *ara sıra* düzeyde olduğu ve yaş düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermediği söylenebilir.

Tablo 27.

Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Öğretmen Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Aynı Okulda Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları

Muhalefetin Sonuçları	Çalışma Süresi	*N*	$\bar{X}$	*sd*	*F*	*p*	Fark
Öğretmen	1-3 yıl	187	32,83 (2,74)	3-387	3,21	0,023*	3>1 3>2
	4-6 yıl	99	33,53 (2,79)				
	7-9 yıl	48	39,33 (3,28)				
	10 ve üzeri	57	35,79 (2,98)				

*p<0,05; Kriterler: 1: 1-3 yıl, 2: 4-6 yıl, 3: 7-9 yıl, 4: 10 ve üzeri yıl

Tablo 27'de görüldüğü üzere, öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin öğretmen alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar aynı okluda çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir ($F_{(3\text{-}387)}$= 3,21; p<0,05). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Buna göre, aynı okulda 7-9 yıl arası çalışan öğretmenlerin muhalefet sonuçları ile karşılaşma düzeyleri, aynı okulda 1-3 yıl ve 4-6 yıl arası çalışan öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksektir (p<0,05).

Başka bir anlatımla, 7-9 yıl arası aynı okulda çalışan öğretmenlerin kendilerinden daha az senedir aynı okulda görev yapan öğretmenlere göre, muhalefet sonucunda baskı altına alınma, açığının aranması gibi yaptırımlarla karşılaşması daha yüksek olduğu ileri sürülebilir.

Araştırma kapsamında öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin *yönetici* alt faktöründen aldıkları ortalama puanların cinsiyet, kıdem, yaş ve aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 28, 29, 30 ve 31'de verilmiştir.

Tablo 28.

Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Yönetici Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bağımsız Örneklem (Independent-Sample) T-Testi Sonuçları

Muhalefetin Sonuçları	Cinsiyet	*N*	$\bar{X}$	*sd*	*t*	*p*
Yönetici	Kadın	250	17,68 (2,53)	389	-2,367	0,018*
	Erkek	141	19,57 (2,80)			

p<0,05

Tablo 28'de görüldüğü üzere, kadın ve erkek öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin yönetici alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (t_{389}=-2,367; p<0,05). Elde edilen bulgular göre öğretmenler genel olarak muhalefet sonucunun yöneticiye *ara sıra* yansıdığını düşünmektedirler. Ancak erkek ($\bar{X}$= 19,57) öğretmenler, kadın ($\bar{X}$= 17,68) öğretmenlere göre muhalefet sonuçlarının yöneticiye daha çok yansıdığını düşünmektedirler.

Başka bir anlatımla, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre, yönetici ile yaşanan muhalefet sonucunda yöneticilerin okul içerisinde kendisine destek aradığını, kendi değerinin bilinmemesinden yakındığını ya da yöneticinin yalnızlaştığını daha çok düşündükleri ileri sürülebilir.

Tablo 29.

Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Yönetici Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Kıdemlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları

Muhalefetin Sonuçları	Kıdem	*N*	$\bar{X}$	*sd*	*F*	*p*	Fark
Yönetici	1-10 yıl	176	17,40 (2,49)	3-387	3,79	0,011*	3>1 3>2
	11-20 yıl	118	17,98 (2,57)				
	21-30 yıl	68	20,72 (2,96)				
	31 yıl ve üzeri	29	20,17 (2,88)				

*p<0,05; Kriterler: 1: 1-10 yıl, 2: 11-20 yıl, 3.21-30 yıl, 4: 31 yıl ve üzeri

Tablo 29'da görüldüğü üzere, öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin yönetici alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar arasında kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($F_{(3-387)}$= 3,79; p<0,05). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular göre, 21-30 arası kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{X}$= 20,72), kıdem derecesi 1-10 yıl ($\bar{X}$= 17,40) ve 11-20 ($\bar{X}$= 17,98) yıl olan öğretmenlere göre muhalefet sonuçlarının yöneticiye daha çok yansıdığını düşünmektedirler (p<0,05).

Başka bir anlatımla, kıdem derecesi 21-30 yıl arası olan öğretmenler yaşanan muhalefet sonucunda yöneticinin, okul içerisinde kendisine destek araması, kendi değerinin bilinmemesinden yakınması ya da yöneticinin yalnızlaşması gibi sonuçlarla karşılaştığını kıdemi 1-10 yıl ve 11-20 yıl arası olan öğretmenlere göre daha çok düşündüğü ileri sürülebilir.

Tablo 30.

Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Yönetici Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları

Muhalefetin Sonuçları	Yaş	*N*	$\bar{X}$	*sd*	*F*	*p*	Fark
Yönetici	22-26	35	16,00	5-385	2,67	0,022*	5>1 5>2 6>1 6>2
	27-31	88	16,86				
	32-36	76	18,40				
	37-41	65	18,29				
	42-46	54	20,24				
	47 ve üzeri	73	19,93				

*p<0,05; Kriterler: 1: 22-26, 2: 27-31, 3: 32-36, 4: 37-41, 5: 42-46, 6: 47 ve üzeri

Tablo 30'da görüldüğü üzere, öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin yönetici alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir ($F_{(5-385)}$= 2,67; p<0,05). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular göre, 42-46 ($\bar{X}$= 20,24) ve 47 ve üzeri ($\bar{X}$= 19,93) yaşa sahip öğretmenler, yaşı 22-26 ($\bar{X}$= 16,00) ve 27-31 ($\bar{X}$= 16,86) arasında olan öğretmenlere göre muhalefet sonuçlarının yöneticiye daha çok yansıdığını düşünmektedirler (p<0,05).

Başka bir anlatımla, yaşı 42-46 arası ve 47 ve üzeri olan öğretmenler yaşanan muhalefet sonucunda yöneticinin, okul içerisinde kendisine destek araması, kendi değerinin bilinmemesinden yakınması ya da yöneticinin yalnızlaşması gibi sonuçlarla karşılaştığını yaşı 22-26 ve 27-31 arası olan öğretmenlere göre daha çok düşündüğü ileri sürülebilir.

Tablo 31.

Katılımcıların muhalefet sonuçları ölçeğinin yönetici alt faktöründen aldıkları ortalama puanların aynı okulda çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) sonuçları

Muhalefetin Sonuçları	Çalışma Süresi	*N*	$\bar{X}$	*sd*	*F*	*p*	Fark
Yönetici	1-3 yıl	187	17,09 (2,44)	3-387	6,63	0,000*	3>1 3>2 4>1 4>2
	4-6 yıl	99	17,92 (2,56)				
	7-9 yıl	48	21,77 (3,11)				
	10 ve üzeri	57	20,40 (2,91)				

*p<0,05; Kriterler: 1: 1-3 yıl, 2: 4-6 yıl, 3: 7-9 yıl, 4: 10 ve üzeri yıl

Tablo 31'de görüldüğü üzere, öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin yönetici alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar aynı okulda çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir ($F_{(3\text{-}387)}$= 6,63; p<0,05). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular göre, aynı okulda 7-9 yıl ($\bar{X}$= 21,77) ve 10 ve üzeri ($\bar{X}$= 20,40) yıl çalışan öğretmenler, aynı okulda 1-3 yıl ($\bar{X}$= 17,09) ve 4-6 yıl ($\bar{X}$= 17,92) arası çalışan öğretmenlere göre muhalefet sonuçlarının yöneticiye daha çok yansıdığını düşünmektedirler (p<0,05).

Başka bir anlatımla, aynı okulda 7-9 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin aynı okulda 1-3 yıl ve 4-6 yıl arası olan öğretmenlere kıyasla yaşanan muhalefet sonucunda yöneticinin, okul içerisinde kendisine destek araması, kendi değerinin bilinmemesinden yakınması ya da yöneticinin yalnızlaşması gibi sonuçlarla karşılaştığını daha çok düşündüğü ileri sürülebilir.

Araştırma kapsamında öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin *okul* alt faktöründen aldıkları ortalama puanların cinsiyet, kıdem, yaş ve aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 32, 33, 34 ve 35'te verilmiştir.

Tablo 32.

Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Okul Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bağımsız Örneklem (Independent-Sample) T-Testi Sonuçları

Muhalefetin Sonuçları	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	sd	t	p
Okul	Kadın	250	19,18 (2,74)	389	1,43	0,154
	Erkek	141	20,44 (2,92)			

Tablo 32'de görüldüğü üzere, kadın ve erkek öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin *okul* alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (t_{389}=1,43; p>0,05).

Başka bir anlatımla, öğretmenler genel olarak muhalefet sonucunun yöneticiye *ara sıra* yansıdığını düşünmektedir ve yöneticiye muhalefet etmeleri durumunda, okula yansıyan sonuçlar hakkında benzer görüşte oldukları söylenebilir.

Tablo 33.

Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Okul Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Kıdem Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları

Muhalefetin Sonuçları	Kıdem	*N*	$\bar{X}$	*sd*	*F*	*p*	Fark
Okul	1-10 yıl	176	19,44 (2,78)	3-387	1,22	0,303	---
	11-20 yıl	118	18,90 (2,70)				
	21-30 yıl	68	20,45 (2,92)				
	31 yıl ve üzeri	29	21,86 (3,12)				

Tablo 33'te görüldüğü üzere, öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin okul alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($F_{(3-387)}$= 1,22; p>0,05).

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin yöneticiye muhalefet etmeleri durumunda, okula yansıyan sonuçlar hakkındaki görüşlerinin öğretmenlerin kıdemlerine göre değişmediği söylenebilir.

Tablo 34.

Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Okul Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) Sonuçları

Muhalefetin Sonuçları	Yaş	*N*	$\bar{X}$	*sd*	*F*	*p*	Fark
Okul	22-26	35	21,02 (3,00)	5-385	1,59	0,163	----
	27-31	88	17,65 (2,52)				
	32-36	76	19,31 (2,76)				
	37-41	65	20,00 (2,86)				
	42-46	54	20,75 (2,96)				
	47 ve üzeri	73	20,54 (2,93)				

Tablo 34'de görüldüğü üzere, öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin *okul* alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar *yaşlarına* göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($F_{(5\text{-}385)}$= 1,59; p>0,05).

Elde edilen bulgulardan hareketle, öğretmenlerin yöneticiye muhalefet etmeleri durumunda, okula yansıyan sonuçlar hakkındaki görüşlerinin yaşlarına göre değişmediği söylenebilir.

Tablo 35.

Katılımcıların Muhalefet Sonuçları Ölçeğinin Okul Alt Faktöründen Aldıkları Ortalama Puanların Aynı Okulda Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) Sonuçları

Muhalefetin Sonuçları	Çalışma Süresi	*N*	$\bar{X}$	*sd*	*F*	*p*	Fark
Okul	1-3 yıl	187	18,90	3-387	2,39	0,068	---
	4-6 yıl	99	19,09				
	7-9 yıl	48	20,97				
	10 ve üzeri	57	21,87				

Tablo 35'te görüldüğü üzere, öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin okul alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar aynı okulda çalışma yıllarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($F_{(3\text{-}387)}$= 2,39; p>0,05).

Elde edilen bulgulardan hareketle, öğretmenlerin yöneticiye muhalefet etmeleri durumunda, okula yansıyan sonuçlar hakkındaki görüşlerinin aynı okulda çalışma sürelerine göre değişmediği söylenebilir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara ilişkin tartışma ve sonuçlar ile bu sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılar ve araştırmalara yönelik öneriler yer almaktadır.

Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemi: *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama düzeyi; cinsiyete, yaşa, kıdeme, aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?* Şeklinde düzenlenmişti.

Bu alt probleme yönelik bulgulara bakıldığında, elde edilen bulgular öğretmenlerin genel olarak *örtük muhalefet* ve *haber uçurma* davranışını gösterme düzeylerinin düşük olduğunu sonucu elde edilmiştir. Bu bulguların aksine, öğretmenlerin açık muhalefet yaşama düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Kassing (2000), "Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent" adlı çalışmasında örgütlerde muhalefet yaşama düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışma ile paralel sonuçlara ulaşan Akada (2015), öğretmenlerin açık muhalefet davranışı gösterme düzeyini 'çoğunlukla', haber uçurma ve örtük muhalefet davranışı gösterme düzeyi olarak da 'ara sıra' olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Örgütlerde açık muhalefetin diğer muhalif davranışlara göre görülme düzeyinin daha yüksek olması, örgüt içerisinde iletişimin güçlü olduğunun göstergesi olabilir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama düzeyine ait bulgular, *cinsiyet* değişkenine göre incelendiğinde, öğretmenlerin örtük muhalefet ve haber uçurma davranışlarında muhalefet yaşama düzeyi düşük iken, açık muhalefet davranışında muhalefet yaşama düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Örtük muhalefet ve haber uçurma davranışında cinsiyete göre anlamlı farklılık gözlemlenmemişken, erkek öğretmenlerin açık muhalefet yaşama düzeyinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Coşkuner (2018) tarafından yapılan "Liderlik tiplerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri: tekstil sektöründe bir uygulama" adlı çalışmada da örgütsel muhalefet yaşama düzeyine ait bulgularda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama düzeyine ait bulgular, *yaş* değişkenine göre incelendiğinde, 47 ve üzeri yaş aralığındaki yani en yüksek yaş grubunda yer alan öğretmenlerin açık muhalefet davranışı sergileyerek muhalefet yaşama düzeyi, diğer yaş gruplarına göre en yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin en düşük seviyede muhalefet yaşama düzeyi, 22-26 yani en genç yaş grubuyla örtük muhalefet davranışı sergileyen öğretmenlerde olduğu sonucu elde edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama düzeyine ait bulgular, *kıdem* değişkenine göre incelendiğinde, bu araştırmada muhalefet yaşama düzeyi en düşük olan öğretmenlerin, açık muhalefet davranışı sergileyen, 1-10 yıllık kıdem sahibi olan öğretmenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel muhalefet yaşama düzeyi en yüksek olan grup ise, haber uçurma davranışı gösteren en kıdemli, 31 yıl ve üzeri görevde bulunan öğretmenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ağalday (2013), "İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri: Mardin ili örneği" adlı çalışmasında öğretmenlerin kıdemlerine göre muhalefet etme düzeyini incelendiğinde, öğretmenlerin 'Nadiren' muhalefet davranışlar gösterdiğini ve kıdemler arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucunu ortaya koymuştur.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama düzeyine ait bulgular, *aynı okulda çalışma süresi* değişkenine göre incelendiğinde, 10 yıl ve üzeri sürede aynı okulda çalışan öğretmenlerin açık muhalefet davranışı sergileyerek muhalefet yaşama düzeylerinin en yüksek seviyede olduğu sonucu elde edilmiştir. 4-6 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin de, haber uçurma davranışı göstererek muhalefet yaşama düzeylerinin en düşük seviyede olduğu görülmüştür.

Araştırmanın ikinci alt problemi: *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama nedenleri nedir? Öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama nedenleri; cinsiyete, yaşa, kıdeme, aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?* Şeklinde düzenlenmişti. Bu çalışmada muhalefet etme nedenlerinin alt boyutu olan yönetsel ve kişisel nedenlere ait bulgular elde edilmiştir.

Araştırmanın öğretmenlerin yöneticilerine karşı muhalefet etme nedenlerinden olan *yönetsel muhalefet* nedenlerine ait bulgular incelendiğinde, 'yöneticililerin görevleri adaletsiz dağıtması', 'öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması', bazı öğretmenleri kayırması' ve 'beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması' gibi yüksek düzeyde ortaya çıkan yönetsel muhalefet nedenler olduğu sonucu elde edilmiştir. Öğretmenlerin yönetsel muhalefet nedeni olarak yöneticinin, 'işini özen göstermeden yapması', 'okul araç gerecini kişisel amaçları için kullanması' , 'okul kaynaklarını verimsiz kullanması' ve 'politik görüşlerini açık seçik belli etmesi' gibi yönetsel muhalefet etme nedenlerinin en az düzeyde oldukları ortaya çıkmıştır. Araştırmanın öğretmenlerin yöneticilerine karşı muhalefet etme nedenlerinden olan *kişisel muhalefet* nedenlerine ait bulgular incelendiğinde, 'yasal haklarımı kullanmamı engellemeye çalışması' ve 'kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması' gibi yüksek düzeyde ortaya çıkan kişisel muhalefet nedenler olduğu sonucu elde edilmiştir. Öğretmenlerin yöneticilerine karşı en az düzeyde ortaya çıkan kişisel muhalefet etme nedeninin 'işyerini yasaklara aykırı bir şekilde kullanması' olduğu sonucu elde edilmiştir. Uğurlu (2017), "Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki" adlı çalışmasında öğretmenlerin muhalefet nedenlerin orta düzeyde olduğunu ve öğretmenlerin muhalefet nedenlerinin daha çok kişisel nedenlere dayandığını sonucuna varmıştır. Yılmaz (2019) tarafından yapılan "İlköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri" adlı çalışmada, kişisel muhalefet etme nedenlerinden en yüksek düzeyde 'yöneticilerin öğretmenlerin yasal haklarını kullanmasını engellemeye çalışılması', yönetsel muhalefet etme nedenlerinden ise en yüksek düzeyde 'yöneticilerin bazı öğretmenleri kayırması' olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Özdemir (2010) tarafından yapılan, "Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri" adlı çalışmada, yönetsel muhalefet etme nedeni olarak en yüksek düzeyde öğretmenleri ilgilendiren konularda onlara danışmadan karar almaları' olduğu görülmüştür.

Dağlı ve Ağalday (2015) tarafından yapılan "Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri" adlı çalışmada öğretmenlerin muhalefet etmelerine neden olan en yüksek düzeyli yönetici davranışının 'beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması' olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama nedenine ait bulgular, *cinsiyet* değişkenine göre incelendiğinde, kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticilerine yönelik olarak *yönetsel ve kişisel* muhalefet etme nedenlerine ait görüşlerinin genel olarak benzer olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Dağlı ve Ağalday (2015) tarafından yapılan "Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri" adlı çalışmada ve Özdemir (2010) tarafından yapılan, "Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri" adlı çalışmada da benzer sonuçlar görülmüştür. Korkmaz (2019) tarafından yapılan "Sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki" adlı çalışmada, sınıf öğretmenlerinin muhalefet nedenleri cinsiyete göre incelendiğinde, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yönetsel ve kişisel nedenlerden dolayı muhalefet etme düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama nedenine ait bulgular, *yaş* değişkenine göre incelendiğinde, öğretmenlerin yaşları fark etmeksizin yöneticilerine yönelik olarak *yönetsel* ve *kişisel* muhalefet etme nedenlerine ait görüşlerinin genel olarak benzer olduğu görülmüştür. İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemekle birlikte, araştırma kapsamındaki öğretmenlerin yöneticilerine yönelik *yönetsel* nedenlerden dolayı muhalefet etme nedenlerine ait ortalama puanlar, genel olarak yaş arttıkça artış eğilimi gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Kassing ve DiCioccio (2004) tarafından yapılan "Testing a workplace experience explanation of displaced dissent" adlı çalışmada örgütsel muhalefet ve yaş arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Özdemir (2010) tarafından yapılan "Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri" adlı çalışmada, 32 ile 36 yas aralığında olan öğretmenlerin, 42-46, 47 ve daha üstü yaş aralığında olan öğretmenlere göre kişisel nedenleri daha fazla muhalefet etme nedeni olarak gördüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama nedenine ait bulgular, *kıdem* değişkenine göre incelendiğinde, kıdem derecesi fark etmeksizin öğretmenlerin yöneticilerine yönelik olarak

yönetsel ve kişisel muhalefet etme nedenlerine ait görüşlerinin genel olarak benzer olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz (2019) tarafından yapılan "İlköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri" adlı çalışmada da bu çalışmayı destekler nitelikte, örgütsel muhalefetin kişisel nedenler alt boyutu ile yönetsel nedenler alt boyutlarında öğretmen görüşleri, kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği sonucu elde edilmiştir. Ancak Özdemir (2010) tarafından yapılan "Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri" adlı çalışmada 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin, 21 yıl ve daha üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre kişisel nedenleri daha fazla muhalefet etme nedeni olarak gördükleri sonucu elde edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama nedenine ait bulgular, *aynı okulda çalışma* değişkenine göre incelenmiştir. Aynı okulda 7-9 yıldır çalışmakta olan öğretmenlerin, yöneticilerine yönelik muhalefet etmede *yönetsel* muhalefet nedenlerini etkili görme düzeyleri aynı okulda 1-3 yıldır ve 4-6 yıldır çalışmakta olan öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde aynı okulda 7-9 yıldır çalışmakta olan öğretmenlerin yöneticilerine yönelik muhalefet etmede *kişisel* muhalefet nedenlerini etkili görme düzeyleri, aynı okulda 4-6 yıldır çalışmakta olan öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri arttıkça yönetsel ve kişisel nedenlerden dolayı muhalefet etme düzeylerinin arttığı söylenebilir. Aynı okulda uzun süre çalıştıkça, öğretmenler kendilerinde daha çok kararlara katılma hakkı görebilir ve sorgulama, eleştirme gibi davranışlar sergilemek isteyebilir. Bu çalışmanın aksine, Uğurlu (2017) tarafından yapılan, "Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki" adlı çalışmada örgütsel muhalefet ile aynı okulda çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi: *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları nelerdir? Cinsiyete, yaşa, kıdeme, aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?* Şeklinde düzenlenmişti.

Öğretmenlerin en çok açık muhalefet davranışı gösterirken, en az olarak da haber uçurma davranışı sergilediği görülmüştür. Ağalday, Özgan ve Arslan (2018), öğretmenlerin açık muhalefete başvurduğunu söylemektedir. Sadykova ve Tutar (2014), örgüt içerisinde açık muhalefet yolunun açık olması, örgüt içerisinde demokrasi anlayışının yerleşmesine katkı

sağlayacağı sonucuna varmıştır. Croucher, Kassing ve Diers-Lawson (2013), açık muhalefetin, örtük muhalefete göre daha yaygın görülmesinin sebebinin, yüz yüze yapılan muhalefetin daha çok sosyal kabul görmesi olduğunu belirtmiştir. Yıldız (2013) tarafından yapılan çalışmaya göre, öğretmenlerin açık muhalefet davranışı diğer davranışlara göre daha fazla gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin açık muhalefet davranışı daha çok gösterme nedeni, farklı fikirlerin doğrudan muhatabıyla paylaşılmasının daha doğru olduğu algısından ve sorunların bu şekilde etkili ve hızlı bir şeklide çözüme ulaşacağı düşüncesi olabilir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ait bulgular, *cinsiyet* değişkenine göre incelendiğinde, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla açık muhalefet davranışı sergiledikleri görülmüştür. Bu çalışmanın bulgularından farlı olarak, Uğurlu (2017), "Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki" adlı çalışmasında açık muhalefet davranışında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gözlememişken, haber uçurma davranışını kadınların daha çok tercih ettiğini ortaya koymuştur. Özdemir (2010), "Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri" adlı çalışmasında ise, örgütsel muhalefet davranışlarının alt boyutu olan haber uçurma davranışının erkek öğretmenler tarafından daha çok sergilendiğini ortaya koymuştur. Ağalday (2013), "İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri: Mardin ili örneği" adlı çalışmasında, örgütsel muhalefetin alt boyutlarından açık muhalefet, örtük muhalefet ve haber uçurma davranışlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna varmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ait bulgular, *yaş* değişkenine göre incelendiğinde, muhalif davranışlar ölçeğinin *haber uçurma* alt faktöründe öğretmenlerin kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık elde edilmiştir. Elde edilen bulgular, 22-26, 37-41, 42-46 ve 47 ve üzeri yaş aralığında olan öğretmenlerin *haber uçurma* davranışını gösterme düzeylerinin 32-36 yaş aralığındaki öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksek olduğunu göstermektedir. 42-46 ve 47 ve üzeri yaş aralındaki öğretmenlerin *açık muhalefet* davranışı gösterme düzeyleri 22-26 ve 27-31 yaş aralığındaki öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara bakılarak öğretmenlerin özellikle belirli bir yaş düzeyinden (32-36) sonra muhalif davranış gösterme eğilimlerinin arttığı söylenebilir. Yaşa (2018), "Liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerinde göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki

ilişki" adlı çalışmasında, örgütsel muhalefet davranışının alt boyutu olan açık muhalefet davranışının 35 yaş altındaki öğretmenler tarafından, 35 yaş üstü öğretmenlere göre daha fazla sergilendiğini ortaya koymuştur. Özdemir (2010), "Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri" adlı çalışmasında, örgütsel muhalefetin açık muhalefet, örtük muhalefet, haber uçurma alt boyutlarında yaşa göre anlamlı bir farklılık bulgusu olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ait bulgular, *kıdem* değişkenine göre incelendiğinde, 11-20 yıl, 21-30 ve 31 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin *açık muhalefet* gösterme düzeyleri, kıdemleri 1-10 yıl olan öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça *açık muhalefet* davranışını gösterme düzeylerinin arttığı görülmüştür. Yılmaz (2019) tarafından yapılan "İlköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri" adlı çalışmada, örgütsel muhalefetin açık muhalefet, örtük muhalefet ve haber uçurma alt boyutlarının öğretmenlerin mesleki kıdemlerime göre farklılaşmadığı görülmüştür. Yaşa (2018), "Liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerinde göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki" adlı çalışmasında açık muhalefet davranışını, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin diğer kıdemdeki öğretmenlere göre daha fazla gösterdiklerini ortaya koymuştur. Uğurlu (2017), "Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki" adlı çalışmasında, örgütsel muhalefettin alt boyutları olan açık muhalefet, örtük muhalefet ve haber uçurma davranışlarında öğretmenlerin mesleki kıdemine ilişkin anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Özdemir (2010) tarafından yapılan, "Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri" adlı çalışmada 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, örgütsel muhalefet davranışını diğer mesleki kıdem gruplarına göre daha fazla sergiledikleri görülmüştür. Kayış (2019), "Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşamaları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi" adlı çalışmasında örgütsel muhalefetin açık muhalefet, örtük muhalefet ve haber uçurma alt boyutlarının öğretmenlerin mesleki kıdemlerime göre farklılaşmadığı sonucunu elde etmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ait bulgular, *aynı okulda çalışma süresi* değişkenine göre incelendiğinde, aynı okulda 10 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin açık muhalefet gösterme düzeyleri, aynı okulda 1-3 yıl ve 4-6 yıl arası çalışan öğretmenlerden

anlamlı şekilde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçla, aynı okulda çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin muhalif davranışlar sergileme düzeyinin arttığı söylenebilir. Öğretmenlerin yöneticilerine yönelik olarak örtük muhalefet davranışı gösterme düzeyleri *aynı okulda çalışma sürelerine* göre değişmediği görülmüştür. Bu çalışmada, aynı okulda 7-9 yıl arası çalışan öğretmenlerin haber uçurma davranışını gösterme düzeyleri, aynı okulda 4-6 yıl arası çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Uğurlu (2017), "Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki" adlı çalışmasında, örgütsel muhalefettin alt boyutları olan açık muhalefet, örtük muhalefet ve haber uçurma davranışlarında öğretmenlerin aynı okulda çalışma sürelerine ilişkin bir farklılık olmadığı sonucunu ortaya koymuştur.

Araştırmanın dördüncü alt problemi: *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşamalarının sonuçları nelerdir? Cinsiyete, yaşa, kıdeme, aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?* Şeklinde düzenlenmişti. Bu çalışmada, örgütsel muhalefetin öğretmene, yöneticiye, okula göre sonuçları elde edilmiştir.

Öğretmenlerin yöneticilerine muhalefet ettikten sonra en sık karşılaştığı durum yöneticinin öğretmenleri denetim altına alması, öğretmenlerin açığını araması ve öğretmenlerin çeşitli ortamlarda yokmuş gibi davranması olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin yöneticilerine muhalefet ettikten sonra en az karşılaştığı durum ise yöneticinin kendilerini tehdit etmesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz (2019) tarafından yapılan "İlköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri" adlı çalışmada, yöneticilerin kendilerine muhalefet eden öğretmenlerin açığını aradığı, bu öğretmenlerin iş yükünü artırdığı ve ders programını dağınık hazırladığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bu araştırmada, öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin *öğretmen* alt faktöründen aldıkları ortalama puanların cinsiyet, kıdem, yaş ve aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğine dair sonuçlar elde edilmiştir. Muhalefetin sonuçları öğretmen alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticilerine muhalefet ettiklerinde karşılaştıkları sonuçlar benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin öğretmen alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar çok az düzeyde de olsa yaş ve kıdem düzeyi arttıkça artış

gösterdiği görülmüştür. Öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin öğretmen alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar aynı okulda çalışma sürelerine göre incelendiğinde, aynı okulda 7-9 yıl arası çalışan öğretmenlerin muhalefet sonuçları ile karşılaşma düzeyleri, aynı okulda 1-3 yıl ve 4-6 yıl arası çalışan öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Özdemir (2010) tarafından yapılan, "Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri" adlı çalışmada örgütsel muhalefetin öğretmene yönelik sonuçları yönetici görüşlerine göre ele alınmıştır. Yönetici görüşlerine göre, yöneticiler öğretmenlerle yaşadığı muhalefet durumundan sonra öğretmenlere intikam duyguyla yaklaşmadığı, hoşgörü ile yaklaştıkları sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlere uygulanan muhalefetin sonuçları ölçeğinin *yöneticiye* yönelik sonuçlar incelendiğinde, yöneticilerin kendilerine muhalefet edildikten sonra yüksek düzeyde kendilerine destek aradıkları ve değerinin anlaşılmadığından yakınması sonucu ortaya çıkmıştır. Yöneticiler için sonuçlar incelendiğinde, en düşük düzeyde karar alma gücünü kaybetmesi ve yalnızlaşması gibi bulgulara ulaşılmıştır. Bu da gösteriyor ki, öğretmenlerin yöneticilere muhalefet etmesi sonucunda yöneticiler, idari anlamda güç kaybı yaşamamaktadır.

Öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin *yönetici* alt faktöründen aldıkları ortalama puanların cinsiyet, kıdem, yaş ve aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğine dair bulgular elde edilmiştir. Muhalefetin sonuçları yönetici alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre muhalefet sonuçlarının yöneticiye daha çok yansıdığını düşündükleri sonucuna varılmıştır. Muhalefetin sonuçları yönetici alt boyutunda yaş değişkenine göre incelendiğinde, 42-46 ve 47 ve üzeri yaşa sahip öğretmenlerin, yaşı 22-26 ve 27-31 arasında olan öğretmenlere göre muhalefet sonuçlarının yöneticiye daha çok yansıdığını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Muhalefetin sonuçları yönetici alt boyutunda kıdem değişkenine göre incelendiğinde 21-30 arası kıdeme sahip öğretmenler, kıdem derecesi 1-10 yıl ve 11-20 yıl olan öğretmenlere göre muhalefet sonuçlarının yöneticiye daha çok yansıdığını düşündükleri görülmüştür. Muhalefetin sonuçları yönetici alt boyutunda aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre incelendiğinde, aynı okulda 7-9 yıl, 10 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler, aynı okulda 1-3 yıl ve 4-6 yıl arası çalışan öğretmenlere göre muhalefet sonuçlarının yöneticiye daha çok yansıdığını düşünmektedirler. Bu sonuçlara bakıldığında,

yaş, kıdem ve aynı okulda çalışma süreleri yüksek olan öğretmenlerin, yöneticilerin muhalefet sonucunda bazı sonuçlarla karşılaştığı düşüncesine yüksek oranda sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlere uygulanan muhalefetin sonuçları ölçeğinin *okula* yönelik sonuçlar incelendiğinde, muhalefet durumunda okulda en çok özdenetim geliştiği belirtilmişken, okulda en az ortaya çıkan sonuç ise etik ve hukuk dışı uygulamalar son bulması olarak ortaya çıkmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, muhalefet sonucunda okulda özdenetimin gelişmesi okul içerisinde adaletin sağlanması için gerekli ortamı hazırlar. Goodboy, Chory ve Dunleavy (2008) tarafından yapılan "Organizational dissent as a function of organizational justice" adlı çalışmada da, örgütsel muhalefet ve örgütsel adalet arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya koyulması, bu çalışmada elde edilen bulguyla uyumlu olduğunu göstermiştir.

Bu araştırmada, öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin *okul* alt faktöründen aldıkları ortalama puanların cinsiyet, kıdem, yaş ve aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğine dair sonuçlar elde edilmiştir. Kadın ve erkek öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin *okul* alt boyutundan aldıkları ortalama puanların benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin muhalefet sonuçları ölçeğinin *okul* alt boyutundan aldıkları ortalama puanlara bakıldığında, farklı yaşlardaki öğretmenlerin muhalefetin okula yönelik sonuçlarıyla ilgili benzer düşüncelere sahip olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin kıdemlerinin artması, muhalefetin okul için ortaya çıkardığı sonuçlara ait düşüncelerde farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin yöneticilerle muhalefet yaşaması sonucunda okul için sonuçlara bakıldığında, aynı okulda çalışma sürelerinin öğretmenlerin düşüncelerinde farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuçlar

Araştırmada yer alan öğretmenlerin yarısından fazlasını kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Bu çalışmaya, 27-31 yaş aralığındaki öğretmenler diğer yaş gruplarına göre daha fazla katılım göstermiştir. Kıdem dikkate alındığında ise, en fazla katılımın 1-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerden olduğu, kıdem arttıkça katılım oranının azaldığı ortaya çıkmıştır. Katılımcıların çoğunluğunu 1-3 yıl süresince aynı okulda çalışan öğretmenle oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, öğretmenlerin açık muhalefet yaşama düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenler en fazla açık muhalefet davranışı sergilerken, en az düzeyde haber uçurma davranışı göstermektedir. Açık muhalefet davranışını, erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha çok sergilemektedir. En yüksek yaş grubu olan 47 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin açık muhalefeti daha fazla sergilemektedir. En genç yaş grubu olan 22-26 yaş aralığındaki öğretmenler ise en çok örtük muhalefet davranışı sergilemektedir. 11-20 yıl, 21-30 ve 31 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin açık muhalefet sergileme düzeyleri, kıdemleri 1-10 yıl olan öğretmenlerden daha yüksektir. Açık muhalefet davranışını en az gösterenler, 1-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerdir. En yüksek düzeyde açık muhalefet davranışını sergileyenler aynı okulda çalışma süresi 10 yıl ve üzeri grubunda yer alan öğretmenlerdir.

Çoğunlukla yönetsel nedenlerden dolayı öğretmenlerin yöneticileri ile muhalefet ettikleri görülmektedir. Erkek öğretmenlerin yönetsel ve kişisel nedenlerden dolayı muhalefet etme düzeyleri daha yüksektir. Öğretmenlerin yaşı arttıkça yönetsel nedenlerden dolayı muhalefeti artmaktadır. Aynı okulda 7-9 yıl arası çalışan öğretmenler, 1-3 yıl arası ve 4-6 yıl arası aynı okulda çalışan öğretmenlere göre yönetsel nedenlerden dolayı yöneticilerine daha çok muhalefet etmektedir.

Öğretmenler sergiledikleri muhalif davranışların neden olduğu sonuçların en fazla kendilerine yansıdığını ve okul içerisinde baskı altına alındıklarını düşünmektedir. En yüksek yaş grubu olan 42-46 ve 47 ve üzeri yaşa sahip öğretmenler, muhalefet yaşanmasının ardından yöneticiye yönelik sonuçların daha çok olduğunu düşünmektedir.

Öneriler

Bu alt bölümde, araştırmaya yönelik öneriler ve uygulamaya yönelik öneriler yer almaktadır.

Araştırmaya Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma 2018-2019 eğitim-öğretim yılı içerisinde Ankara ili merkez ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak çalışan kadrolu ortaokul öğretmenlerinin katılımı ile sınırlı olduğundan, ilkokul ve lisede çalışan öğretmenleri de kapsayan daha büyük örneklemle çalışma yapılabilir.

2. Örgütsel muhalefet ile ilgili yapılan bu araştırma, öğretmen görüşleri ile sınırlı olduğundan, yönetici ve diğer okul personellerinin örgütsel muhalefet ile ilgili görüşlerinin alındığı benzer çalışmalar yürütülebilir.
3. Bu araştırmada örgütsel muhalefet ile cinsiyet, yaş, kıdem, aynı okulda çalışma süresi değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Örgütsel muhalefetin farklı değişkenlerle olan ilişkileri üzerine benzer çalışmalar yapılabilir.
4. Bu çalışma anket uygulayarak verileri topladığından, elde edilen bilgiler anket maddelerine verilen cevaplarla sınırlıdır. Örgütsel muhalefetin nedenleri ve sonuçlarına yönelik derin cevaplar elde etmek amacıyla nitel bir çalışma yürütülebilir.

Uygulamaya Dönük Öneriler

1. Bu çalışmada, öğretmenlerin çoğunlukla yöneticileriyle yüz yüze muhalefet yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Öğretmenler sıklıkla açık muhalefet davranışı gösterdiğinden, yöneticilerle doğrudan görüşebilecekleri okul iklimi oluşturulmalıdır.
2. Öğretmenler, çoğunlukla yöneticilerin görevleri adaletsiz dağıtmasından şikâyetçidir. Öğretmenlerin bu düşüncesini değiştirebilmek için, okulda alınacak kararlara öğretmenler de dahil edilmelidir. Yapılacak olan kurum denetimlerinde, öğretmenlerle bire bir görüşülüp okul ile ilgili fikirleri alınmalıdır.
3. Öğretmenlerin kendini baskı altında hissetmesi, yüksek oranda muhalefet nedeni olarak belirtilmiştir. Öğretmenlerin fikirlerini açıkça ifade edebileceği, eğitim-öğretim faaliyetlerini kimsenin etkisi altında kalmadan devam ettirebilecekleri okul ortamı oluşturulmalıdır.
4. Bu çalışma, öğretmenlerin aynı okulda uzun süre çalışması, yöneticileriyle muhalefet yaşama düzeyini arttırdığını ortaya koymuştur. Yöneticilerin ya da öğretmenlerin belli bir süre sonra farklı okullara ataması yapılması ile ilgili çalışma yapılmalıdır.
5. Bu çalışmada, öğretmenlerin yöneticileriyle yaşadıkları muhalefet sonucunda kendilerine destek olması adına sendikalarla, siyasi partilerle ve sivil toplum örgütleri ile iletişime geçtikleri ortaya konmuştur. Öğretmenler, özlük haklarını

savunurken, eğitim kurumlarına yön verebilecek politik hareketlerden uzak durmalıdır.

6. Eğitim kurumları olan okullarda, erkek öğretmenlerin yönetici ile olan fikir ayrılığını kadın öğretmenlere göre daha açık bir şekilde ifade ettikleri görülmüştür. Okullarda cinsiyet ayrımı yapılmaksızın yönetici ve öğretmenlerin eşit iletişim kanallarına sahip olmaları sağlanmalıdır.
7. Bu çalışmada, öğretmenle muhalefet yaşayan yöneticinin genelde kendini haklı gördüğü ve kendisine arka çıkacak çalışanlar aradığı belirtilmiştir. Bu durum okul içerisinde çeşitli gruplaşmalara yol açabilir ve yöneticiler öğretmenlerle yaşadıkları muhalefeti kişisel olarak algılayıp elindeki yönetsel gücü kötüye kullanabilir. Bu durumun önüne geçmek için, yöneticilere liderlik eğitimleri verilmelidir.
8. Bu çalışmada, öğretmenler yöneticileriyle yaşadıkları muhalefetin sonuçlarının en çok öğretmene yansıdığı, öğretmenlerin farklı yaptırımlarla karşılaştığı ve baskı altına alındıkları görülmüştür. Bu durumda öğretmenlerin yaptırımlardan korkmaları, içine kapanmaları, görüşlerini gizlemeleri olasıdır. Öğretmenlerin fikirlerini özgürce paylaşabilecekleri okul ortamı oluşturulmalıdır.
9. Bu çalışma, öğretmenler ve yöneticiler arasında yaşanan muhalefet ortamının okul için olumlu sonuçlar meydana getirdiğini ortaya koymuştur. Öğretmenler ve yöneticilerin fikirlerini paylaşabileceği, yenilikleri ortaya koyabileceği okul iklimi oluşturulmalıdır.

KAYNAKLAR

Acar, G. A. (2000). Etik değerlerin kurumsallaştırılması üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi* (s. 40-44). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Acaray, A. (2018). Örgütsel muhalefet üzerine pozitif psikolojik sermayenin etkisi: eğitim sektöründe bir çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6*, 83-91.

Acaray, A. (2018). Örgütsel muhalefetin kişisel değerler ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisinin incelenmesi. *Business & Management Studies: An International Journal, 6*(3), 171-189.

Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları.* İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

Agun, H. (2020). *Örgütsel muhalefetin öncelleri ve sonuçları üzerine bilişim sektöründe nitel bir araştırma.* Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı.

Ağalday, B., Özgan, H., & Arslan, M. C. (2014). İlkokul ve ortaokullarda görevli yöneticilerin örgütsel muhalefete ilişkin algıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 35-50.

Akada, T. (2015). *Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri.* İzmir: Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Aksel, S. F. (2013). *İşyerinde demokrasi ve örgütsel muhalefet arasindaki ilişki.* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı.

Aksel, S. F. (2013). Relationship between workplace democracy and organizational dissent behavior. *Yüksek Lisans Tezi.* Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı.

Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: whistblowing. *Mercek Dergisi*, 1-13.

Aktürk, A. (2019). *Öğretmenlerin damgalama eğilimleri ve örgütsel muhalefet davranışlarının örgütsel depresyona etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı.

Alga, E., & Eroğlu, Ş. G. (2018). Çalışanların örgütsel muhalefete ilişkin algılamlarının demografik değişkenler açısından incelenmesine yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10*(24), 129-157.

Alparslan, A. M. (2016). Örgütlerde sessizlik ve düşüncelerini açıkça ifade etme davranışları. P. Kanten, & S. Kanten içinde, *Örgütlerde davranışın aydınlık ve karanlık yüzü.* Nobel Akademik Yayıncılık.

Altun, S. A., & Memişoğlu, S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 53*, 7-24.

Aslan, Ş. (2004). Hastanelerde örgütsel çatışma: teorive örnek bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11*, 599-617.

Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*(467), 31-51.

Aydın, P. İ. (2001). Yönetsel, mesleki ve örgütsel etik. (s. 60-69). İstanbul: Pegem Yayıncılık.

Aydoğdu, A. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü yeterlilikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki.* İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.

Başaran, İ. E. (1993). *Yönetimde insan ilişkileri.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Bayat, B. (2014). Uygulamalı sosyal bilim araştırmalarında ölçme, ölçekler ve "likert" ölçek kurma tekniği. *Gazi Universitesi Iktisadi ve Idari Bilimler Fakultesi Dergisi*, 1-24.

Beldek, E. G. (2015). *Örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ilişkisi: görgül bir araştırma.* Ankara: Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bostancı, A., & Uğurlu, E. (2017). Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences*.

Burns, T., & Wagner, C. (2013). Organizational dissent. *Principle Leadership*, 28-32.

Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlilikleri.* Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

Bursalıoğlu, Z. (1991). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri.* Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Şekercioğlu, G., & Çokluk, Ö. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik, SPSS ve LISREL uygulamaları.* Ankara: Pegem.

Celep, C., & Konaklı, T. (2012). Bilgi uçurma: Eğitim örgütlerinde etik ve kural dışı uygulamalara yönelik bir tepki. *E-uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 4*, 65-88.

Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: yıldırma. *Bilig*, 111-126.

Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. S. Özdemir içinde, *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* (s. 131-177). Ankara: Pegem Akademi.

Cemaloğlu, N., & Daşçı, E. (2017). Mobbing. S. Özdemir, & N. Cemaloğlu içinde, *Örgütsel davranış ve yönetimi* (s. 278). Ankara: Pegem Akademi.

Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(23), 132-156.

Clarke, J. (2002). *Maymuncuk işyerinde iletişim ve politika.* İstanbul: Mess Yayınları.

Coşan, P. E., & Gülova, A. A. (2014). Örgütsel demokrasi. *Yönetim Ve Ekonomi*, 233.

Coşkuner, M. (2018). *Liderlik tiplerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri: tekstil sektöründe bir uygulama.* Düzce: Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Croucher, S. M., Kassing, J. W., & Diers-Lawson, A. R. (2013). Accuracy, coherence, and discrepancy in self- and other-reports: moving toward an interactive perspective of organizational dissent. *Management Communication Quarterly*, 425-442.

Çiftçi, U. B. (2019). *Örgütsel iletişim tarzının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: ostim organize sanayi bölgesi araştırması.* Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programı.

Çoban, Ö., Özdemir, S., & Pisapia, J. (2019). Milli eğitim bakanlığı yöneticilerinin örgütsel değişimi yönetme yeterlikleri ve stratejik liderlik davranışları. *Eurasian Journal of Educational Research*(81), 130-146.

Dağlı, A., & Ağalday, B. (2015). Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri. *Elementary Education Online*, 885-898.

Demir, M. (2010). Örgütsel çatışma yönetiminde duygusal zekanın etkisi: konaklama işletmelerinde işgörenlerin algılamaları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.

Demirel, Y., Seçkin, Z., & Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20*(2), 33-48.

Demiryürek, M. (2019). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Derber, C., & Schwartz, W. (1983). Toward a theory of worker participation. *Sociological Inquiry*, 61-78.

Edmondson, V. C., & Munchus, G. (2007). Managing the unwanted truth: a framework for dissent strategy. *Journal of Organizational Change Management, 20*(6), 747-760.

Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler.* Denizli: Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Ertürk, A. (2017). Bilgi uçurma. S. Özdemir, & N. Cemaloğlu içinde, *Örgütsel davranış ve yönetimi* (s. 618-619). Ankara: Pegem Akademi.

Eryeşil, K. (2018). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sesliliğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Doktora Tezi.* Konya: Selçuk Üniversitesi.

Esendemir, E. (2019). *İş tatmini algısı ve prososyal davranış eğilimleri ilişkisinde örgütsel muhalefet davranışının aracılık rolü: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics.* London: Sage Publications.

Garner, J. T. (2006). When Things Go Wrong at Work: Expressions of Organizational Dissent As Interpersonal Influence. *Doctoral Dissertation.* Texas A&M University.

Garner, J. T. (2016). Sunday Democracies: a Mixed Methods Analysis of Members' Perceptions of Church Authority and Organizational Dissent. *Journal Of Applied Communication Research*, 415-443.

Goodboy, A. K., Chory, R. M., & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports, 25*(4), 255-265.

Gordon, M. (2008). Toward a Pedagogy of Dissent. *Encounter: Education for Meaning and Social Justice*, 20-27.

Güçlü, N., & Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*(13), 240-254.

Hirschman, A. O. (1972). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kadı, A., & Beytekin, O. F. (2015). Okul kültürü ve örgütsel muhalefet davranışları. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi, 5*(1), 71-97.

Kalaycı, N. (2017). *Haber uçurma kavramının kurumsal etikle ilişkisi.* Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Karasar, N. (1984). *Bilimsel Araştırma Metodu.* Ankara: Hacettepe Taş Kitapçılık.

Karasar, N. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemi.* Ankara: Sim Matbaa.

Kassing. (1997). Development and validation of the organizational dissent scale. *Doctoral Dissertation.* Kent State University.

Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 183-229.

Kassing, J. W. (2000). Exploring the relationship between workplace freedom of speech organizational identification and employee dissent. *Communication Research Reports*, *17*(4), 387-396.

Kassing, J. W. (2001). Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent. *Management Communication Quarterly*, 187-209.

Kassing, J. W., & Armstrong, T. (2002). Someone's going to hear about this: examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 39-65.

Kassing, J. W., & Dicioccio, R. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 111-120.

Kassing, J. W., & McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing about What's Fair: Exploring the Relationship between Perceptions of Justice and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, *25*(1), 34-43.

Kassing, J., & Avtgis, T. (1999). Examining the Relationship between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 100-115.

Kaya, Y. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 853-879.

Kayış, E. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları İle Mobbing Yaşamaları Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi.* Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koçmar, S. (2019). *Örgütsel kimlik algısının örgütsel muhalefet ile ilişkisi, kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü* . Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Korkmaz, A. (2019). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki.* İstanbul: Maltepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Denetimi ve Yönetimi Bilim Dalı.

Korucuoğlu, T., & Şentürk, İ. (2018). Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.

Koustelios, A. (2001). Personal Characteristics And Job Satisfaction Of Grek Teachers. *The International Journal Of Educational Management*, 354.

Lynch, J., Krause, N., Kaplan, G. A., Tuomilehto, J., & Salonen, J. T. (1997). Workplace conditions, socioeconomic status, and the risk of mortality and acute myocardial infarction: the kuopio ischemic heart disease risk factor study. *American Journal of Public Health*, 617-622.

Miceli, M. P., & Near, J. P. (2002). What makes whistle-blowers effective? three field studies. *Sage Journals, 55*(4).

Mirvis, P. H., & Kanter, D. L. (1991). Beyond demography: a psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management, 30*(1), 45-68.

Naktiyok, S. (2019). Örgütsel muhalefet. C. N. Karabey, & G. Kerse içinde, *Örgütsel davranış düzleminde güncel kavramlar* (s. 167-191). Ankara: Gazi Kitabevi.

Ocak, S. (2008). *Öğretmenlerin Duygusal Tacize İlişkin Algıları.* Edirne: Trakya Üniversitesi.

Örgütsel davranış d. (tarih yok).

Özdemir, M. (2008). Kamu yönetiminde etik. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 179-195.

Özdemir, M. (2010). *Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri.* Ankara: Ankara Üniversitesi.

Özdemir, S. (2011). İç denetim etiği ve kamu iç denetçileri tarafından algılanışı. *Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 150-168.

Park, C., & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: an integrated model. *Decision Sciences, 40*(4), 901-918.

Park, H., Blenkinsopp, J., & Ömürgönülşen, U. (2008). Cultural Orientation and Attitudes Toward Different Forms of Whistleblowing: A Comparison of South Korea, Turkey, and the U.K. *Journal of Business Ethics, 82*(4), 929–939.

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management, 13*(3), 206-235.

Sadykova, G., & Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1-16.

Sayım, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma ve tez yazım yöntemleri.* Seçkin Yayıncılık.

Shahinpoor, N., & Matt, B. F. (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life. *Journal of Business Ethics*, 37-48.

Sims, R. L., & Keenan, J. P. (1998). Predictors of External Whistleblowing: Organizational and Intrapersonal Variables. *Journal of Business Ethics, 17*(4), 411-421.

Stitzlein, S. M., & Rector-Aranda, A. (2016). The Role of "small publics" in teacher dissent. *Educational Theory, 66*(1-2), 165-180.

Süt, A. (2010). İslam Düşüncesinin Erken Döneminde Muhalefet ve Görüntüleri. *Kelam Araştırmaları Dergisi*, 299-318.

Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları. *Maliye Dergisi*, 81-102.

Şahin, F., & Gürbüz, S. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri.* Seçkin Yayıncılık.

Şahin, T. (2019). *Örgütsel muhalefetin anlaşılmasında örgütsel güvenin rolü ve önemi.* Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Bilim Dalı.

Taçyıldız, E. (2020). *Liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi: akademik personel üzerinde bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.

Turan, B., & İpçioğlu, İ. (2008). Planlı Davranış Teorisi ile Whistblowing Niyetinin İncelenmesi: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 147-166.

Tutar, H., & Sadykova, G. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi, 2*(1), 1-16.

Türk Dil Kurumu. (2019). *Okul Sözlüğü.* Ankara: TDK.

Yaşa, R. (2018). *Liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki.* İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldız, K. (2014). Örgütsel Muhalefet. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*(13).

EKLER

EK1. Dağılımın Normalliği İçin Ölçüt Olarak Alınan Çarpıklık Ve Basıklık Değerlerine Ait Bulgular

Descriptives

	Cinsiyetiniz		Statistic	Std. Error
Yönetsel nedenler	Kadın	Mean	47,4680	1,21049
		Skewness	-,253	,154
		Kurtosis	-1,222	,307
	Erkek	Mean	49,1844	1,55362
		Skewness	-,323	,204
		Kurtosis	-1,115	,406

Descriptives

	Cinsiyetiniz		Statistic	Std. Error
Kişisel nedenler	Kadın	Mean	28,6920	,93018
		Skewness	-,280	,154
		Kurtosis	-1,692	,307
	Erkek	Mean	28,7163	1,21579
		Skewness	-,194	,204
		Kurtosis	-1,719	,406

Descriptives

	Kıdeminiz		Statistic	Std. Error
Yönetsel nedenler	1-10 yıl	Mean	46,8523	1,43423
		Skewness	-,228	,183
		Kurtosis	-1,175	,364
	11-20 yıl	Mean	48,5763	1,75471
		Skewness	-,254	,223
		Kurtosis	-1,162	,442
	21-30 yıl	Mean	48,5441	2,36324
		Skewness	-,328	,291
		Kurtosis	-1,332	,574
	31 yıl ve üzeri	Mean	52,5172	2,92291
		Skewness	-,545	,434
		Kurtosis	-1,165	,845

Descriptives

	Kıdem		Statistic	Std. Error
Kişisel nedenler	1-10 yıl	Mean	27,9148	1,09194
		Skewness	-,157	,183
		Kurtosis	-1,712	,364
	11-20 yıl	Mean	29,6949	1,37218
		Skewness	-,376	,223
		Kurtosis	-1,675	,442
	21-30 yıl	Mean	28,1324	1,78791
		Skewness	-,177	,291
		Kurtosis	-1,733	,574
	31 yıl ve üzeri	Mean	30,7586	2,57578
		Skewness	-,537	,434
		Kurtosis	-1,595	,845

Descriptives

	Yaş		Statistic	Std. Error
Yönetsel nedenler	22-26	Mean	42,5143	3,22083
		Skewness	-,083	,398
		Kurtosis	-1,243	,778
	27-31	Mean	47,6364	2,00080
		Kurtosis	-,243	,257
		Mean	-1,117	,508
	32-36	Mean	45,4079	2,20742
		Skewness	-,025	,276
		Kurtosis	-1,266	,545
	37-41	Mean	50,0462	2,34546
		Skewness	-,478	,297
		Kurtosis	-,968	,586
	42-46	Mean	50,7963	2,66121
		Skewness	-,417	,325
		Kurtosis	-1,194	,639
	47 ve üzeri	Mean	50,3425	2,07078
		Skewness	-,460	,281
		Kurtosis	-1,123	,555

	Yaş		Statistic	Std. Error
Kişisel nedenler	22-26	Mean	26,4857	2,48267
		Skewness	-,101	,398
		Kurtosis	-1,807	,778
	27-31	Mean	27,5795	1,50006
		Skewness	-,075	,257
		Kurtosis	-1,660	,508
	32-36	Mean	27,8816	1,73983
		Skewness	-,129	,276
		Kurtosis	-1,839	,545
	37-41	Mean	30,9846	1,82761
		Skewness	-,615	,297
		Kurtosis	-1,459	,586
	42-46	Mean	29,2593	1,98460
		Skewness	-,294	,325
		Kurtosis	-1,687	,639
	47 ve üzeri	Mean	29,5205	1,70717
		Skewness	-,341	,281
		Kurtosis	-1,697	,555

	Çalışma süresi		Statistic	Std. Error
Kişisel nedenler	1-3 yıl	Mean	28,2086	1,09264
		Skewness	-,198	,178
		Kurtosis	-1,755	,354
	4-6 yıl	Mean	26,3636	1,47413
		Skewness	,038	,243
		Kurtosis	-1,767	,481
	7-9 yıl	Mean	33,8125	1,79110
		Skewness	-,895	,343
		Kurtosis	-,738	,674
	10 ve üzeri	Mean	30,0702	1,87716
		Skewness	-,436	,316
		Kurtosis	-1,583	,623

	Çalışma süresi		Statistic	Std. Error
Yönetsel nedenler	1-3 yıl	Mean	47,0642	1,42808
		Skewness	-,268	,178
		Kurtosis	-1,283	,354
	4-6 yıl	Mean	44,9495	1,89447
		Skewness	-,041	,243
		Kurtosis	-1,193	,481
	7-9 yıl	Mean	55,7083	2,45653
		Skewness	-,645	,343
		Kurtosis	-,707	,674
	10 ve üzeri	Mean	50,4737	2,20177
		Skewness	-,361	,316
		Kurtosis	-1,003	,623

Descriptives

	Cinsiyetiniz		Statistic	Std. Error
Örtük muhalefet	Kadın	Mean	20,7960	,54315
		Skewness	,348	,154
		Kurtosis	-,917	,307
	Erkek	Mean	20,4468	,67578
		Skewness	,455	,204
		Kurtosis	-,679	,406
Haber uçurma	Kadın	Mean	11,8080	,35049
		Skewness	,625	,154
		Kurtosis	-,538	,307
	Erkek	Mean	12,6667	,48144
		Skewness	,430	,204
		Kurtosis	-,840	,406
Açık muhalefet	Kadın	Mean	14,0600	,28500
		Skewness	-,642	,154
		Kurtosis	-,450	,307
	Erkek	Mean	15,0993	,33053
		Skewness	-,933	,204
		Kurtosis	,268	,406

Descriptives

	Kıdeminiz		Statistic	Std. Error
Örgüt muhalefet	1-10 yıl	Mean	19,7727	,63325
		Skewness	,422	,183
		Kurtosis	-,921	,364
	11-20 yıl	Mean	21,6271	,75066
		Skewness	,225	,223
		Kurtosis	-,756	,442
	21-30 yıl	Mean	21,1176	1,03272
		Range	31,00	
		Skewness	,491	,291
		Kurtosis	-,801	,574
	31 yıl ve üzeri	Mean	21,1724	1,61967
		Skewness	,692	,434
		Kurtosis	-,497	,845
Haber uçurma	1-10 yıl	Mean	11,6023	,41137
		Skewness	,672	,183
		Kurtosis	-,598	,364
	11-20 yıl	Mean	11,7712	,49500
		Skewness	,479	,223
		Kurtosis	-,630	,442
	21-30 yıl	Mean	13,1765	,72396
		Skewness	,320	,291
		Kurtosis	-1,022	,574
	31 yıl ve üzeri	Mean	14,1724	1,13505
		Skewness	,534	,434
		Kurtosis	-,572	,845
Açık muhalefet	1-10 yıl	Mean	13,5966	,34913
		Skewness	-,596	,183
		Kurtosis	-,609	,364
	11-20 yıl	Mean	14,9915	,36813
		Skewness	-,727	,223
		Kurtosis	-,021	,442
	21-30 yıl	Mean	15,1765	,47913
		Skewness	-1,070	,291
		Kurtosis	,586	,574
	31 yıl ve üzeri	Mean	15,5172	,70819
		Skewness	-,753	,434
		Kurtosis	-,640	,845

Descriptives

	Yas		Statistic	Std. Error
Örgütsel muhalefet	22-26	Mean	18,2571	1,31593
		Skewness	,663	,398
		Kurtosis	-,544	,778
	27-31	Mean	19,6023	,88594
		Skewness	,470	,257
		Kurtosis	-,830	,508
	32-36	Mean	20,1842	,86748
		Skewness	,214	,276
		Kurtosis	-,638	,545
	37-41	Mean	21,7846	1,07406
		Skewness	,196	,297
		Kurtosis	-,981	,586
	42-46	Mean	22,7037	1,28029
		Skewness	,148	,325
		Kurtosis	-1,278	,639
	47 ve üzeri	Mean	21,1233	,96553
		Skewness	,587	,281
		Kurtosis	-,562	,555
Haber uçurma	22-26	Mean	13,0571	,98300
		Skewness	,251	,398
		Kurtosis	-1,334	,778
	27-31	Mean	11,2159	,59285
		Skewness	,772	,257
		Kurtosis	-,426	,508
	32-36	Mean	10,5921	,57801
		Skewness	,962	,276
		Kurtosis	,256	,545
	37-41	Mean	12,3846	,62469
		Skewness	,139	,297
		Kurtosis	-,705	,586
	42-46	Mean	13,1296	,83889
		Skewness	,418	,325
		Kurtosis	-,997	,639
	47 ve üzeri	Mean	13,3562	,68340
		Skewness	,444	,281
		Kurtosis	-,687	,555

Açık muhalefet	22-26	Mean	13,3429	,72174
		Skewness	-,576	,398
		Kurtosis	-,803	,778
	27-31	Mean	13,4205	,50642
		Skewness	-,630	,257
		Kurtosis	-,506	,508
	32-36	Mean	13,9342	,54333
		Skewness	-,540	,276
		Kurtosis	-,581	,545
	37-41	Mean	14,9077	,49162
		Skewness	-,646	,297
		Kurtosis	-,605	,586
	42-46	Mean	15,4630	,46597
		Skewness	-1,056	,325
		Kurtosis	1,621	,639
	47 ve üzeri	Mean	15,5205	,45918
		Skewness	-,960	,281
		Kurtosis	,039	,555

Descriptives

	Çalışma süresi		Statistic	Std. Error
Örgütsel muhalefet	1-3 yıl	Mean	20,1551	,56508
		Skewness	,334	,178
		Kurtosis	-,812	,354
	4-6 yıl	Mean	19,9697	,87528
		Skewness	,490	,243
		Kurtosis	-,839	,481
	7-9 yıl	Mean	22,5000	1,30669
		Skewness	,038	,343
		Kurtosis	-1,092	,674
	10 ve üzeri	Mean	22,0351	1,20488
		Skewness	,477	,316
		Kurtosis	-,919	,623
Haber uçurma	1-3 yıl	Mean	11,8342	,40460
		Skewness	,570	,178
		Kurtosis	-,727	,354
	4-6 yıl	Mean	10,9495	,50729
		Skewness	,716	,243
		Kurtosis	-,182	,481
	7-9 yıl	Mean	13,6458	,93612
		Skewness	,305	,343
		Kurtosis	-1,143	,674
	10 ve üzeri	Mean	13,7895	,72967
		Skewness	,354	,316

		Kurtosis	-,664	,623
Açık muhalefet	1-3 yıl	Mean	13,8075	,32638
		Skewness	-,740	,178
		Kurtosis	-,420	,354
	4-6 yıl	Mean	14,0909	,44349
		Skewness	-,405	,243
		Kurtosis	-,707	,481
	7-9 yıl	Mean	15,2708	,54557
		Skewness	-,745	,343
		Kurtosis	,358	,674
	10 ve üzeri	Mean	16,3860	,46477
		Skewness	-1,537	,316
		Kurtosis	2,686	,623

Descriptives

Cinsiyetiniz			Statistic	Std. Error
Öğretmen	Kadın	Mean	34,4760	,84745
		Skewness	-,135	,154
		Kurtosis	-1,028	,307
	Erkek	Mean	33,8156	1,22237
		Skewness	,035	,204
		Kurtosis	-1,131	,406
Yönetici	Kadın	Mean	17,6800	,47360
		Skewness	,284	,154
		Kurtosis	-,653	,307
	Erkek	Mean	19,5745	,65645
		Skewness	-,041	,204
		Kurtosis	-,825	,406
Okul	Kadın	Mean	19,1840	,52887
		Skewness	,239	,154
		Kurtosis	-,863	,307
	Erkek	Mean	20,4468	,71334
		Skewness	,084	,204
		Kurtosis	-,997	,406

Descriptives

	Kıdeminiz		Statistic	Std. Error
Öğretmen	1-10 yıl	Mean	32,9659	1,05023
		Skewness	,038	,183
		Kurtosis	-,980	,364
	11-20 yıl	Mean	34,6780	1,20317
		Skewness	-,168	,223
		Kurtosis	-1,049	,442
	21-30 yıl	Mean	35,6324	1,75032
		Skewness	-,059	,291
		Kurtosis	-1,199	,574
	31 yıl ve üzeri	Mean	36,8966	2,64498
		Skewness	-,462	,434
		Kurtosis	-1,092	,845
Yönetici	1-10 yıl	Mean	17,4091	,57073
		Skewness	,342	,183
		Kurtosis	-,644	,364
	11-20 yıl	Mean	17,9831	,66241
		Skewness	,146	,223
		Kurtosis	-,629	,442
	21-30 yıl	Mean	20,7206	,96352
		Skewness	-,197	,291
		Kurtosis	-,732	,574
	31 yıl ve üzeri	Mean	20,1724	1,49800
		Skewness	-,099	,434
		Kurtosis	-,896	,845
Okul	1-10 yıl	Mean	19,4489	,64545
		Skewness	,243	,183
		Kurtosis	-,960	,364
	11-20 yıl	Mean	18,9068	,73774
		Skewness	,200	,223
		Kurtosis	-,678	,442
	21-30 yıl	Mean	20,4559	1,06308
		Skewness	,149	,291
		Kurtosis	-1,017	,574
	31 yıl ve üzeri	Mean	21,8621	1,50837
		Skewness	-,287	,434
		Kurtosis	-1,029	,845

Descriptives

	Yaş		Statistic	Std. Error
Öğretmen	22-26	Mean	30,0857	2,06181
		Skewness	,119	,398
		Kurtosis	-,582	,778
	27-31	Mean	32,9773	1,52153
		Skewness	,084	,257
		Kurtosis	-,959	,508
	32-36	Mean	34,8816	1,52269
		Skewness	-,154	,276
		Kurtosis	-,910	,545
	37-41	Mean	35,2154	1,59454
		Skewness	-,298	,297
		Kurtosis	-,893	,586
	42-46	Mean	35,4074	2,08527
		Skewness	-,164	,325
		Kurtosis	-1,404	,639
	47 ve üzeri	Mean	35,3425	1,64486
		Skewness	-,092	,281
		Kurtosis	-1,215	,555
Yönetici	22-26	Mean	16,0000	1,21337
		Skewness	,390	,398
		Kurtosis	-,915	,778
	27-31	Mean	16,8636	,75882
		Skewness	,256	,257
		Kurtosis	-,674	,508
	32-36	Mean	18,4079	,88559
		Skewness	,386	,276
		Kurtosis	-,396	,545
	37-41	Mean	18,2923	,81592
		Skewness	-,171	,297
		Kurtosis	-,693	,586
	42-46	Mean	20,2407	1,19308
		Skewness	-,108	,325
		Kurtosis	-1,165	,639
	47 ve üzeri	Mean	19,9315	,93089
		Skewness	-,041	,281
		Kurtosis	-,810	,555

Okul	22-26	Mean	21,0286	1,28173
		Skewness	-,115	,398
		Kurtosis	-,378	,778
	27-31	Mean	17,6591	,87873
		Skewness	,645	,257
		Kurtosis	-,362	,508
	32-36	Mean	19,3158	1,04935
		Skewness	,149	,276
		Kurtosis	-1,158	,545
	37-41	Mean	20,0000	,96227
		Skewness	,066	,297
		Kurtosis	-,690	,586
	42-46	Mean	20,7593	1,18337
		Skewness	,115	,325
		Kurtosis	-,967	,639
	47 ve üzeri	Mean	20,5479	,97924
		Skewness	,025	,281
		Kurtosis	-1,052	,555

Descriptives

	Çalışma süresi		Statistic	Std. Error
Öğretmen	1-3 yıl	Mean	32,8289	,96864
		Skewness	,073	,178
		Kurtosis	-,943	,354
	4-6 yıl	Mean	33,5354	1,41475
		Skewness	-,099	,243
		Kurtosis	-1,108	,481
	7-9 yıl	Mean	39,3333	2,09405
		Skewness	-,437	,343
		Kurtosis	-,731	,674
	10 ve üzeri	Mean	35,7895	1,81295
		Skewness	-,309	,316
		Kurtosis	-1,335	,623

Yönetici	1-3 yıl	Mean	17,0963	,54661
		Skewness	,293	,178
		Kurtosis	-,858	,354
	4-6 yıl	Mean	17,9293	,73382
		Skewness	,229	,243
		Kurtosis	-,307	,481
	7-9 yıl	Mean	21,7708	1,04942
		Skewness	-,035	,343
		Kurtosis	-,429	,674
	10 ve üzeri	Mean	20,4035	1,05870
		Skewness	-,152	,316
		Kurtosis	-,905	,623
Okul	1-3 yıl	Mean	18,9037	,60412
		Skewness	,232	,178
		Kurtosis	-,834	,354
	4-6 yıl	Mean	19,0909	,76744
		Skewness	,255	,243
		Kurtosis	-,622	,481
	7-9 yıl	Mean	20,9792	1,40336
		Skewness	,012	,343
		Kurtosis	-1,353	,674
	10 ve üzeri	Mean	21,8772	1,15336
		Skewness	-,081	,316
		Kurtosis	-1,073	,623

EK2. Araştırma Anketi

ANKET

Değerli Öğretmenim,

Bu araştırmanın amacı, ortaokul öğretmenlerinin yöneticilerine muhalefet etme düzeyini, muhalefet etme nedenlerini ve örgütsel muhalefetin sonuçlarını ortaya koymaktır.

Araştırmaya katılım gönüllüdür. Ankette elde edeceğim sonuçlar sadece yüksek lisans tez çalışmamda bilimsel amaçlar için kullanılacaktır.

Anketin ilk bölümünde kişisel bilgileriniz, takip eden bölümde örgütsel muhalefete ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Soruları boş bırakmadan ve içtenlikle cevaplamanız araştırmanın doğru sonuçlara ulaşması için büyük önem taşımaktadır.

Desteğiniz için teşekkür ederim.

Yağmur GÜL

Gazi Üniversitesi, Eğt. Bil.Ens. Öğrencisi

1. BÖLÜM - DEMOGRAFİK BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgileriniz ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz : ( ) Kadın ( ) Erkek

2. Kıdeminiz : ( ) 1–10 yıl ( ) 11–20 yıl ( ) 21–30 yıl ( )31 yıl ve üzeri

3. Yaşınız: 22-26 ( ) 27-31 ( ) 32-36 ( ) 37-41 ( ) 42-46 ( ) 47 ve üzeri( )

4. Aynı okulda yaklaşık çalışma süreniz :( )1-3 yıl ( )4-6 yıl ( )7-9 Yıl ( )10 Yıl+

2. BÖLÜM - MUHALEFETİN NEDENLERİ

	Aşağıdaki yönetici davranışları sizin için ne sıklıkta bir muhalefet etme nedenidir.	HİÇBİRZAMAN	NADİREN	ARA SIRA	ÇOĞUNLUKLA	HER ZAMAN
1	Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması					
2	Kaynakları adaletsiz dağıtması					
3	Görevleri adaletsiz dağıtması					
4	Bana hakaret etmesi					
5	Okul araç gerecini kişisel amaçları için					
6	İşyerini yasaklara aykırı bir şekilde kullanır					
7	İşini özen göstermeden yapması					
8	Bazı öğretmenleri kayırması					
9	Yasal haklarımı kullanmamı engellemeye çalışması					
10	İş yapma biçimime müdahale etmesi					
11	Okul kaynaklarını verimsiz kullanması					
12	Kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması					
13	Benden, yasa dışı bir iş yapmamı istemesi					
14	Verimli çalışabileceğim bir çalışma ortamı yaratmaması					
15	Sicil puanımı hak ettiğimden düşük vermesi					
16	Öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması					
17	Benimle gayrı-ciddi bir üslupla konuşması					
18	Okulda yaşadığım sorunlara duyarsız olması					
19	Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması					
20	Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi					
21	Kendi politik görüşünü bana kabul ettirmeye çalışması					
22	Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması					
23	Bana karşı sözlü tacizde bulunması					
24	Bana karşı fiili tacizde bulunması					

3. BÖLÜM - MUHALİF DAVRANIŞLAR

Yöneticilerim ile görüş ayrılığına düştüğüm durumlarda;		HİÇBİRZAMAN	NADİREN	ARA SIRA	ÇOĞUNLUKLA	HER ZAMAN
1	Üst makamlara gider, durumu onlara anlatırım					
2	Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm					
3	Yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikayet ederim					
4	Yöneticiye dava açarım					
5	Konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim					
6	Yöneticinin kendisine itiraz ederim					
7	Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim					
8	Yöneticiyi uyarırım					
9	Derslerim dışında okulda zaman geçirmem					
10	Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışır					
11	Yöneticiye karşı iş arkadaşlarımın desteğini kazanmaya çalışırım					
12	Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam					
13	Gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerden el çekerim					
14	Yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim					
15	Yöneticiye küserim					
16	Yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim					
17	Bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım					

4. BÖLÜM - MUHALEFETİN SONUÇLARI

Yöneticiye muhalefet ettiğim durumlarda yöneticim;			HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	AZ KATIILIYORUM	KATILIYORUM	TAMAMEN KATILIYORUM
ÖĞRETMEN	**1**	Açığımı arar					
	2	İş yükümü arttırır					
	3	Beni sıkı denetim altına alır					
	4	Çeşitli ortamlarda "yokmuşum" gibi davranır					
	5	Beni tehdit eder					
	6	Beni okul etkinliklerinden dışlar					
	7	Benimle iletişimi keser					
	8	Benimle işbirliğinden kaçınır					
	9	Beni, sahip olduğum niteliklere uygun olmayan işlerde görevlendirir					
	10	Hakkımda soruşturma açar					
	11	Okulla ilgili olarak önerilerimi dikkate almaz					
	12	Ders programımı dağınık hazırlar					
Yöneticiye muhalefet ettiğim durumlarda yöneticim;							
YÖNETİCİ	**1**	Okuldaki gücünü kaybeder					
	2	Yalnızlaşır					
	3	Karar alma gücünü kaybeder					
	4	Öğretmenlerle iletişimi bozulur					
	5	Kendisine destek arar					
	6	Değerinin anlaşılmadığından yakınır					
	7	Duyarsız kalır					
Yöneticiye muhalefet ettiğimde okulda;							
OKUL	**1**	Demokratik süreçler gelişir					
	2	Yenileşme başlar					
	3	Öğretmenlere ve öğrencilere dönük kötü muameleler son bulur					
	4	Adalet sağlanır					
	5	Etik ve hukuk dışı uygulamalar son bulur					
	6	Okulun etkililiği artar					
	7	Özdenetim gelişir					

EK3. Araştırma Ölçek İzni

Hacettepe Üniversitesi

Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR

Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Mayıs 15, 2019

Sayın Yağmur GÜL

Geliştirmiş olduğum ***Örgütsel Muhalefet Ölçeğini (ÖMÖ)*** tezinizde veri toplama aracı olarak kullanmanıza izin veriyorum.

İyi dileklerimle

Doç. Dr. Murat Özdemir

EK4. Araştırma İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 13/06/2019-E.24469

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.11150093
Konu : Araştırma izni

12.06.2019

GAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü)

İlgi a) 24/05/2019 tarihli ve 17940 sayılı yazınız.
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2017/25 nolu Genelgesi.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Yağmur GÜL'ün **"Ortaokullarda Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Yaşama Düzeyi, Nedenleri ve Sonuçları"** konulu tezi kapsamında ilçenize bağlı ortaokullarda uygulanacak olan veri toplama araçları ilgi (b) Genelge çerçevesinde incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda, söz konusu araştırmanın Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ölçme araçlarının; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Millî Eğitim Temel Kanunu ile Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde okul ve kurum yöneticilerinin sorumluluğunda gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Turan AKPINAR
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

Ek:
1-Uygulama araçları (5 sayfa)
Dağıtım:
Gereği:
Gazi Üniversitesi Rektörlüğü

Bilgi:
9 Merkez İlçe MEM

Adres: Emniyet Mah. Alparslan Türkeş Cad. 4/A Yenimahalle

Elektronik Ağ: ankara.meb.gov.tr
e-posta: istatistik06@meb.gov.tr

Bilgi için: Emine KONUK

Tel: 0 (312) 212 36 00
Faks: 0 (___) ___ __ __

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 7eb8-7b07-363d-90cd-14bc kodu ile teyit edilebilir.

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK5. Özgeçmiş

FOTOĞRAF

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	GÜL, Yağmur
Uyruğu	T.C.
Doğum Tarihi Ve Yeri	22.10.1989 SALİHLİ
E-Posta	yagmuradsan@gmail.com

Eğitim Hayatı

Eğitim Derecesi	**Okul/Program**	**Mezuniyet Tarihi**
Lise	Salihli Anadolu Öğretmen Lisesi	2007
Üniversite	ODTÜ (Orta Doğu Teknik Üniversitesi)	2011

İş Deneyimi

Görev Süresi	**Görev Yeri**	**Görev**
2011-2015	Mutki/BİTLİS	İngilizce Öğretmeni
2015-2016	Mamak/ANKARA	İngilizce Öğretmeni
2016-2019	Altındağ/ANKARA	İngilizce Öğretmeni

Sınavlar

Sınav	**Puan**
KPDS(2010)	96
ALES (2014)	87

Yayınlar

Gül, Y., & Akar, İ. (2019). *Ortaokullarda Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Yaşama Düzeyi, Nedenleri Ve Sonuçları.* International Learning Teaching And Educational Research Congress, ILTER, Amasya.



GAZİ GELECEKTİR...