

**T.C.
SİİRT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI**

Adem UÇAR

**YÖNETİCİLERİN KAYIRMACI DAVRANIŞLARININ,
ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Eşef Hakan TOYTOK

SİİRT-2016

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Siirt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Yöneticilerin Kayırmacı Davranışlarının, Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

27/12/2016

Adem UÇAR



T.C.
SIIRT ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yrd. Doç. Dr. Esef Hakan TOYTOK danışmanlığında, Adem UÇAR tarafından hazırlanan bu çalışma 22.12./2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ayşe OTTEKİN DEMİRBOLAT

İmza: 

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ

İmza: 

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU

İmza: 

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Hacı İsmail ARSLANTAŞ

İmza: 

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Esef Hakan TOYTOK

İmza: 

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

3.../1.../2017

Doç. Dr. Ökkeş KESİCİ
Enstitü Müdürü



Bu tez çalışması SIÜBAP tarafından 2016-SİÜSOS-16 no'lu proje ile desteklenmiştir.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VIII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	X
TABLOLAR DİZİNİ	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XIII
TEŞEKKÜR.....	XIV
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1.1. PROBLEM DURUMU	1
1.2. ARAŞTIRMANIN ALT PROBLEMLERİ	5
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	6
1.4. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI	6
1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	6
1.6. TANIMLAR.....	7
1.6.1. Yönetim.....	7
1.6.2. Yönetici.....	7
1.6.3. Kayırmacılık.....	7
1.6.4. Örgütsel Muhalefet	7
1.6.5. Örtük Kontrol Kuramı.....	7
1.6.6. Bağımsız Düşünme Kuramı (TIM)	8
1.6.7. Ayırılma-Dile Getirme ve Sadakat Kuramı (EVL).....	8
İKİNCİ BÖLÜM.....	9
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	9
2.1. YÖNETİCİ.....	10
2.2. KAYIRMACILIK	13
2.2.1. Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)	16
2.2.2. Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm).....	21
2.2.3. Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık).....	22
2.2.4. Hizmet Kayırmacılığı.....	24

2.2.5. Patronaj	26
2.2.6. Cinsel Kayırmacılık	26
2.3. ÖRGÜTSEL MUHALEFET	27
2.3.1. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri	29
2.3.1.1. Örtük Kontrol Kuramı (Theory of Unobtrusive Control)	29
2.3.1.2. Bağımsız Düşünme Kuramı (Theory of Independent Mindendness)	31
2.3.1.3. Ayrılma-Dile Getirme ve Sadakat Kuramı (Theory of Exit-Voice-Loyalty, EVL).....	32
2.3.2. Örgütsel Muhalefete Yol Açan Nedenler.....	37
2.3.3. Muhalif Davranış Biçimleri	40
2.3.3.1. Haber Uçurma (Whistleblowing).....	40
2.3.3.2. Açıkça Belirtilmiş Muhalefet.....	44
2.3.3.3. Yatay Muhalefet.....	45
2.3.3.4. Yer Değiştirmiş Muhalefet.....	46
2.3.3. Muhalefetin Yol Açtığı Sonuçlar	46
2.4. KAYIRMACILIK VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	48
2.4.1. Kayırmacılık ile İlgili Yurtiçindeki Araştırmalar	48
2.4.2. Kayırmacılıkla İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	52
2.4.3. Örgütsel Muhalefetle İlgili Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar	53
2.4.4. Örgütsel Muhalefetle İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	56
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	60
3. YÖNTEM.....	60
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	60
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ	60
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	60
3.4. VERİ TOPLAMA ARACI.....	61
3.4.1. Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ÖMÖ).....	62
3.4.2. Kayırmacı Tutum Ölçeği (KTÖ).....	65
3.5. VERİLERİN ANALİZİ	66
3.5.1. I. ve II. Alt Problemler İçin Analiz	66

3.5.2. III., IV., V., VI., VII, VIII. ve IX. Alt Problemleri Cevaplandırmak İçin Faktör Puanlarını Hesaplama.....	66
3.5.2.1. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Alt Boyutuna İlişkin Faktör Puanlarının Belirlenmesi	67
3.5.2.2. Muhalif Davranış Biçimleri Modeli Ve Alt Boyutlarından Örtük Muhalefet, Haber Uçurma ve Açık Muhalefete İlişkin Faktör Puanlarının Belirlenmesi.....	70
3.5.2.3. Muhalefetin Öğretmen, Yönetici ve Okul Açısından Sonuçları Boyutlarına İlişkin Faktör Puanlarının Belirlenmesi	72
3.5.2.4. Kayırmacı Davranışlar Alt Boyutuna İlişkin Faktör Puanlarının Belirlenmesi .	74
3.5.2.5. Araştırmanın Model ve Alt Boyutlarına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İstatistikleri.....	77
3.5.3. III. Alt Problemi Cevaplandırmak İçin Gerçekleştirilen Analiz	78
3.5.4. IV. Alt Problemi Cevaplandırmak İçin Gerçekleştirilen Analiz.....	78
3.5.5. V. Alt Problemi Cevaplandırmak İçin Gerçekleştirilen Analiz	78
3.5.6. VI. Alt Problemi Cevaplandırmak İçin Gerçekleştirilen Analiz.....	78
3.5.7. VII. Alt Problemi Cevaplandırmak İçin Gerçekleştirilen Analiz.....	79
3.5.8. VIII. Alt Problemi Cevaplandırmak İçin Gerçekleştirilen Analiz	79
3.5.9. IX. Alt Problemi Cevaplandırmak İçin Gerçekleştirilen Analiz.....	79
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	80
4. BULGULAR VE YORUM.....	80
4.1. I. ALT PROBLEM BULGULARI.....	80
4.2. II. ALT PROBLEM BULGULARI	84
4.3. III. ALT PROBLEM BULGULARI.....	84
4.4. IV. ALT PROBLEM BULGULARI.....	86
4.5. V. ALT PROBLEM BULGULARI	88
4.6. VI. ALT PROBLEM BULGULARI.....	89
4.7. VII. ALT PROBLEM BULGULARI	94
4.8. VIII. VE IX. ALT PROBLEM BULGULARI	98
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	103
5. TARTIŞMA	103
5.1. KAYIRMACI DAVRANIŞLARA İLİŞKİN TARTIŞMA	103
5.2. ÖRGÜTSEL MUHALEFETE İLİŞKİN TARTIŞMA	105

5.3. KAYIRMACI DAVRANIŞLAR İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ HAKKINDA TARTIŞMA	109
ALTINCI BÖLÜM	111
6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	111
6.1. SONUÇ	111
6.2. ÖNERİLER.....	113
6.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	113
6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	113
KAYNAKÇA.....	114
EKLER.....	128
EK 1. ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN YÖNETSEL VE KİŞİSEL NEDENLERİ BOYUTLARI DFA DEĞERLERİ	128
EK 2. ÖLÇEK FORMU	129
EK 3. VALİLİK ÖLÇEK İZİNİ.....	134
EK 4. KAYIRMACI TUTUM ÖLÇEĞİ İZİNİ	136
EK 5. ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ İZİNİ.....	136
EK 6. ÖZGEÇMİŞ	137

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
YÖNETİCİLERİN KAYIRMACI DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL
MUHALEFET ÜZERİNDEKİ ETKİSİ
Adem UÇAR

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Eşef Hakan TOYTOK

2016, 135 sayfa

Başkan : Prof. Dr. Ayşe OTTEKİN DEMİRBOLAT
Jüri Üyesi : Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Hacı İsmail ARSLANTAŞ
Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Eşef Hakan TOYTOK

Etkili örgütlerin oluşturulması son dönemde birçok araştırmanın temel konusu olmuştur. Örgütlerin etkililiği birçok değişkenle doğrudan ya da dolaylı bir şekilde ilişki içerisindedir. Bu değişkenler arasında bulunan kayırmacılık ve örgütsel muhalefet kavramları araştırmacının dikkatini çekmiş olup, bu iki kavramına ilişkin her hangi bir araştırmanın, ulaşılan kaynaklar doğrultusunda yapılmadığı görülmüştür. Kısaca kayırmacılık; birine herhangi bir konuda öncelik ve ayrıcalık tanıma, haksız yere, yasa ve kurallara uymaksızın kayırma, arka çıkma; belli bir birey, küme, düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp yan tutmadır. Örgütsel muhalefet ise örgüt içerisindeki bazı uyumsuzlukların ve aykırı görüşlerin dile getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırmanın amacı yöneticilerin kayırmacı davranışlarının örgütsel muhalefet üzerine etkisini ortaya koymaktır.

Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden betimsel-ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Siirt il merkezindeki ilk-orta ve lise düzeyi resmi okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada seçkisiz olmayan örneklem yöntemlerinden uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada 15 maddeden oluşan kayırmacılık tutum ölçeği (KTÖ) ve yedi alt boyuttan 67 maddeden oluşan örgütsel muhalefet ölçeği

(ÖMÖ) kullanılmıştır. Elde edilen veriler R. 3.3.1 programında (R Core Team, 2016) organize edilmiştir. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) MPlus 7 programında gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre yöneticilerin kayırmacı davranışları ile örgütsel muhalefet arasında tüm boyutlarda pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyde ilişkilerin olduğu görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin kayırmacı davranışları örgütsel muhalefetin önemli bir yordayıcısı olduğu da araştırma sonucunda bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kayırmacılık, Örgüt, Okul Yöneticisi, Muhalefet, Örgütsel Muhalefet.



ABSTRACT
MASTER'S THESIS
THE EFFECT OF ADMINISTRATORS' BEHAVIORS THAT INVOLVES
FAVORITISM ON ORGANIZATIONAL OPPOSITION

Adem UÇAR

Advisor: Assistant Professor Doctor Esef Hakan TOYTOK

2016, 135 pages

Chair:Professor Doctor Ayşe OTTEKİN DEMİRBOLAT

Jury :Professor Doctor Mehmet KORKMAZ

Jury :Associate Professor Doctor Hasan Basri MEMDUHOĞLU

Jury : Associate Professor Doctor İsmail ARSLANTAŞ

Jury :Assistant Professor Doctor Esef Hakan TOYTOK

It is observed that forming effective organizations is the main topic of the many researches in recent era. It is also observed that organizations are directly or indirectly affected by many variables. Although organizational favoritism and organizational opposition terms that are two terms that emerged recently and get the attention of the researcher, the resources that are reached in this research concluded that no research has been performed regarding the effect levels of those two terms on each other. In short, favoritism is termed as the act of providing priority or privilege to someone on any matter. This act is commonly does not comply with the laws and rules. Favoritism involves a comparison of a particular individual, group, idea, or application to another particular individual, group, idea, or application. When an administrator is supposed to make a selection based on this comparison, the administrator can't make an objective selection; hence, the favored individual, group, idea, or application receives an unfair benefit. The organizational opposition is termed as expressing disputes or different ideas within the organization. The purpose of this research is revealing the effects of administrators' behaviors that involve favoritism on organizational opposition behaviors of workers.

The quantitative analysis is performed in descriptive – correlational screening modeling framework. The population of interest consists all of the teachers and school administrators who serve in a public elementary, middle, or high school that is located

in the city center of Siirt in 2015-2016 term. The sample is obtained via purposive sampling method that is one of the non-random sampling procedures. The level of favoritism is measured using the favoritism attitude scale that consists of 15 items. The level of organizational opposition is measured using organizational opposition scale that consist of 67 items and seven sub-scales. The data that are obtained in this research is organized and analyzed in R version 3.3.1 and MPlus version 7.

Results from this research revealed that administrators' behaviors that involve favoritism and all dimensions organizational opposition behaviors of workers have positive – significant – and moderate sized relationship. In addition, it is also observed that administrators' behaviors that involve favoritism is an important predictor of organizational opposition behaviors of workers.

Key words: Favoritism, Organization, School Administrator, Opposition, Organizational Opposition.

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

TDK	: Türk Dil Kurumu
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
EVL	: Exit-Voice-Loyaty (Ayrılma Dile Getirme)
Ss	: Standart Sapma
TESEV	: Türkiye Sosyal ve Ekonomik Etüdler Vakfı
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
UNESCO	: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
ADS	: Ayrılma Dile Getirme ve Sadakat Kuramı
ADSA	: Ayrılma Dile Getirme Sadakat ve Aldırmama Kuramı
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AB	: Avrupa Birliği
UK	: Birleşik Krallık (İngiltere)
ÖMÖ	: Örgütsel Muhalefet Ölçeği
KTÖ	: Kayırmacı Tutum Ölçeği
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Mayer-Olkin
\bar{X}	: Aritmetik Ortalama
r	: Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı
P	: Anlamlılık Düzeyi
α	: Cronbach Alfa değeri
ρ	: Factor Rho Coefficient değeri
sd	: Serbestlik Derecesi
CFI	: Comparative Fit Index
TLI	: Trucker- Lewis Index
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Örgütsel Muhalefeti Tetikleyici Olaylar.....	38
Tablo 2.2. Haber Uçurma: 5N 1K.....	41
Tablo 3.1. Örnekleme İlişkin Bilgiler	61
Tablo 3.2. Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları.....	68
Tablo 3.3. Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları	70
Tablo 3.4. Madde Frekansları ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Örgütsel Muhalefetin Öğretmen, Yönetici ve Okul Açısından Sonuçları).....	72
Tablo 3.5. Madde Frekansları ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Kayırmacı Davranışlar).....	74
Tablo 3.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İstatistikleri Özeti	76
Tablo 4.1. Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	79
Tablo 4.2. Cinsiyet Bağımsız Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet ve Kayırmacı Davranışlar Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve T-Testi Puanları.	84
Tablo 4.3. Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet ve Kayırmacı Davranışlar Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve T-Testi Puanları.....	86
Tablo 4.4. Sendika Bağımsız Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet ve Kayırmacı Davranışlar Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve T-Testi Puanları.	87
Tablo 4.5. Kıdem Bağımsız Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet ve Kayırmacı Davranışlar Alt Boyutlarına İlişkin Anova Sonuçları.....	89-90
Tablo 4.6. Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet ve Kayırmacı Davranışlar Alt Boyutlarına İlişkin Anova Sonuçları.....	94
Tablo 4.7. Kayırmacı Davranışların Örgütsel Muhalefetin Nedenlerini Yordamasına İlişkin Analiz Sonuçları.....	97
Tablo 4.8. Kayırmacı Davranışların Örgütsel Muhalefet Davranış Biçimlerinden Örtük Muhalefeti Yordamasına İlişkin Analiz Sonuçları.....	98
Tablo 4.9. Kayırmacı Davranışların Örgütsel Muhalefet Davranış Biçimlerinden Haber Uçurmayı Yordamasına İlişkin Analiz Sonuçları	98
Tablo 4.10. Kayırmacı Davranışların Örgütsel Muhalefet Davranış Biçimlerinden Açık Muhalefeti Yordamasına İlişkin Analiz Sonuçları.....	99

Tablo 4.11. Kayırmacı Davranışların Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Açısından Sonuçlarını Yordamasına İlişkin Analiz Sonuçları.....	99
Tablo 4.12. Kayırmacı Davranışların Örgütsel Muhalefetin Yönetici Açısından Sonuçlarını Yordamasına İlişkin Analiz Sonuçları.....	100
Tablo 4.13. Kayırmacı Davranışların Örgütsel Muhalefetin Okul Açısından Sonuçlarını Yordamasına İlişkin Analiz Sonuçları	100
Ek Tablo 1. Örgütsel Muhalefete Yol Açan Yönetimsel ve Kişisel Nedenlere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	127



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Hirschman'ın Ayrılma, Dile Getirme ve Sadakat Modeli.....	33
Şekil 2: Örgüt Üyelerinin İş Doyumsuzluğu Durumunda Sergiledikleri Dile Getirme Davranışları.....	36



TEŞEKKÜR

Bu araştırma sürecinin her aşamasında yardımını ve rehberliğini benden esirgemeyen, eşsiz görüşleriyle beni yönlendiren saygıdeğer danışmanım Yrd. Doç. Dr. Eşef Hakan TOYTOK'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca tezin değişik aşamalarında desteklerini benden esirgemeyen Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ'a Prof. Dr. Ayşe OTTEKİN DEMİRBOLAT'a, Doç. Dr. Hacı İsmail ARSLANTAŞ'a, Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU'na, Arş. Gör. Sungur GÜREL'e ve emeği geçen tüm hocalarıma teşekkürü bir borç biliyorum. Araştırmaya katılan öğretmenlere, gerekli kolaylığı sağlayan okul yöneticilerine ve Siirt Üniversitesi Rektörlüğü çalışanlarına da ayrıca teşekkür ediyorum.

Tez yazım süresi boyunca çoğu kez ihmal ettiğim eşime, biricik kızım Defne'ye, beni yetiştiren ve bugünlere getiren anneme ve babama ayrıca teşekkür ediyorum. Şu an ismini sayamadığım diğer tüm arkadaşlarıma sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Adem UÇAR

Siirt, Aralık-2016

GİRİŞ

Bu bölümde araştırma hakkında genel bilgilendirme yapılmakta ve araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemleri, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve araştırmada geçen tanımlar yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. PROBLEM DURUMU

Tarihten günümüze insanoğlu birlikte yaşama ihtiyacı ile bir araya gelerek hayatını sürdürmeye çalışmaktadır. Birlikte yaşama olgusu, toplumun en küçük birimi olan ailede başlayıp, okul, askerlik iş hayatı vb. şeklinde devam etmektedir. Kuruluş amacının farklılığına göre tüm örgüt yapılarında insanların belli hedefleri gerçekleştirmek üzere bir birliktelik oluşturduğu görülmektedir. Aile birlikteliğinde ailenin mutluluğu huzuru, askerlikte devletin ve milletin güvenliği, iş hayatında kar ve ücret elde edebilme hedefiyle olduğu gibi tüm örgüt yapılarında insanlar belli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmektedir. Bu birlikteliklerin neticesinde yönetim denilen olgu ortaya çıkmaktadır. Türk Dil Kurumu [TDK] (2016), tarafından yönetim kavramı “*yönetme işi, çekip çevirme*” olarak tanımlanmaktadır. Literatür açısından ele alındığında birçok değişik tanımın yapıldığı görülmektedir. Ancak bu tanımların ortak yönü örgütü canlandıran ve ona hareket veren, sorunları çözme, karar verme, planlama, örgütleme, yönetme ve denetleme gibi argümanlarla örgütün hedeflediği amaçları gerçekleştirmek üzere madde ve insan kaynaklarının örgütlenmesi, eşgüdümlemesi, yönetilmesi (liderlik edilmesi, güdüleme ve personel yönetimi) sürecinin bütünü olarak tanımlamalarıdır (Balcı, 2010: 231). Yönetim olgusunun yürütücü ve yönlendiricisi ise yönetici veya liderlerdir. Bu iki kavram her ne kadar birbirlerine benzese de birbirlerinden farklı kavramlardır. Toytok (2014: 11) araştırmasında bu iki kavram arasındaki farkı özetle; yöneticinin örgüt içerisinde karşılaşılan her hangi bir problem karşısında yasal kuralları ve süreçleri uyguladığı; liderin ise, karşılaşılan problemlere yeni yaklaşımlarla çözüm bulmaya çalıştığı şeklinde ifade etmektedir. İnsanın olduğu her yerde yönetimden, yönetimin olduğu her yerde de yönetsel problemlerin olabileceğinden bahsedilebilir. Aktan (2001) araştırmasında; hediye alma, rüşvet,

irtikap, zimmet, iltihâs, ihaleye fesat karıştırma, belgede sahtecilik, görev ve yetkide suistimal, aşırı vaatle bulunma, milletvekili ticareti, örtbas, kayırmacılık ve lider diktası gibi yöntemleri yönetim hastalıkları olarak adlandırmaktadır. Yönetimin hastalıkları olarak nitelendirilen bu davranışlardan kayırmacılık, araştırmacının dikkatini çekmiş ve kayırmacılığın neticesinde örgütlerde meydana gelebilecek muhalefet davranışları ve sonuçları araştırmada değerlendirilmiştir.

Tarihin tüm dönemlerinde insanların zorluklar karşısında sığınacakları birilerine ihtiyaç duymaları ve karşılaştığı olumsuz olayların üstesinden ancak yetkin ve etkin birilerinin sayesinde gelinebileceği inancı kayırmacılığın teminde yatan nedenlerin başında gelmektedir. Bu korunma ve kollanma ihtiyacı insanoğlunun doğasında olan bir duygudur. Belli bir hedefi gerçekleştirmek üzere örgütlenen işgörenler, kimi zaman işe alımlarda kimi zaman ise iş hayatında daha yüksek terfi, daha yüksek ücret veya daha iyi bir iş ortamı oluşturabilmek için korunma ve ayrıcalık tanınmasını talep edilebilmektedirler. Ayrıcalıklar sadece işe alım veya işyeri yapısı içerisinde gerçekleşen bir durum olmayıp, hizmet alanlar tarafından kendilerine hizmet alırken önceliğın tanınmasını istemesiyle de gerçekleşebilmektedir. Vatandaşlar tabii olduğu ülkenin kamu hizmetlerinden faydalanırken, yasal yolları takip etmeyerek maddesel olmayan, ekonomik unsur içermeyen etkileme araçları ile hizmet sunan aracı memurlara ulaşabilmenin yollarını aramaktadırlar (Aktan, 2001). Toplumda kanıksanan bu durum her ne kadar masum gibi görünüp birçok insan tarafından başvuru olan bir yöntem olmuş olsa da yönetim hastalıklarından bahsederken değinilmesi gereken konuların başlarında gelmektedir. Çünkü günümüz dünyası gelişen teknoloji sayesinde avuç içi küçüklüğe bürünmüştür denilebilir. Günümüzde hesap verebilirlik, eşitlik, demokrasi ve işçi hakları gibi değerlere önem vermeyen yönetim yapılarının etkililiği tartışma konusu olmuş durumdadır. Örgüt yöneticileri bu belirtilen değerlere önem vermek zorundadır. Bu değerleri önemsemeyerek liyakat ve tarafsızlıktan uzak, kayırmacı davranışların sergilendiği örgüt yapılarında, örgüt hedefleri tutturulamayacak ve hatta örgütü entropiye götürececek sonuçların doğması kaçınılmaz olacaktır.

Her ne kadar çağdaş yönetim anlayışı ile bağdaşmasa da dünya ülkeleri ve Ülkemiz gerçekleri yönetimin aksak yönlerinden olan kayırmacı davranışların varlığını göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde kayırmacı davranışların önüne geçilebilmesi gelişmekte olan ülkelere göre daha kolaydır. Çünkü gelişmiş ülkelerdeki demokratik

gelişmişlik bireylere sirayet etmiş halde olup bireyler bu tür olumsuz davranışların doğal denetleyicileri konumundadır. Buna rağmen bu tip ülkelerde kayırmacı davranışları engelleyici yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde de benzer yasal düzenlemeler bulunmasına rağmen durum de facto olarak varlığını korumaktadır (Büte, 2011a).

Ayrıcalıklı davranışların kamu hizmetlerindeki durumunun karşılığı olarak torpil kelimesi kullanılmaktadır. Literatür açısından ele alındığında ise aile, akrabalık ve eş-dost bağları gibi maddesel olmayan etkileme araçlarıyla, haksız yere ve yasalara aykırı olarak kamu işlemlerinde ayrıcalık tanınması şeklinde tanımlanan kayırmacılık kavramı ile ifade edilmektedir (Çınar 2009, Polat ve Kazak 2014, Aktan 2001). Toplumsal hayatta kayırmacı davranışlarla hemen her alanda karşılaşılabilir. Akrabalık, arkadaş-eş dost çevresi, meslektaşlık, aynı mezhepten olma, aynı köyden ve topraktan olma (hemşericilik) gibi ekonomik çikara dayalı olmayan yakınlıklar kayırmacı davranışların temelinde yatan etkenlerdendir. Özkanan ve Erdem (2014) ise araştırmasında kayırmacılığı, kamudaki atama ve terfilerin akrabalık (nepotizm) veya tanıdık-dost ilişkileri (kronizm), politik dünya görüşü veya aynı dini cemaate üyelik (klijentalizm) gibi değerlendirmelere dayalı olarak yapılması şeklinde tanımlamaktadırlar.

Örgütlerdeki doyumsuzluk yaratan vakalar çalışanlar üzerinde olumsuzluk yaratmakta ve bu durumdan şikayetçi olanlar görüşlerini dile getirmektedirler. Örgütlerdeki farklı görüşe sahip işgörenlerin fikirlerini açıkça dile getirmeleriyle birlikte *örgütsel muhalefet* denilen olgu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel muhalefet kavramının izahı muhalefet kavramı temelinde ele alınması gerekmektedir. TDK (2016)'na göre her hangi bir tutum, görüş veya davranışa karşı olma, aykırılık durumu ifade eden *muhalefet*; örgüt yapısı içerisinde örgüt üyeleri ile örgüt üst yönetiminin; bazı davranış, olay ve durumlar sebebiyle aralarında oluşan fikir ayrılığı olarak ortaya çıkması durumunda *örgütsel muhalefet* olarak adlandırılmaktadır (Kassing, 1997a). Örgütsel muhalefeti süreç olarak ele alığımızda ise 5 önemli noktanın öne çıktığını görmekteyiz. Bunlardan ilki örgüt içerisindeki mevcut iklimden hoşnutsuzluk ortamının var olması, ikinci olarak örgütün mevcut durumundan farklı bir hale gelmesi için çaba sarf eden bireylerin bulunması, üçüncü olarak muhalif duygu ve düşüncelerin açık bir dille ifade edilir olması, dördüncü olarak muhalifliğin genel itibariyle olumsuzluk

çağrıştırdığının farkında olunması ve sonuncu olarak muhalefetin genel olarak prensip sorunlarını içermesidir (Kassing, 1997a).

Örgütsel muhalefet sürecinin kavramsallaştırılmasında üç kuramdan yararlanılmaktadır. Bunlar *Örtük Kontrol Kuramı*, *Bağımsız Düşünme Kuramı* ve *Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı* olarak adlandırılmaktadır. Bunlardan örtük kontrol kuramı; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde amaca uygun davranmayan örgüt üyelerinin neden muhalif kaldığını ve direnç gösterdiğini açıklamaya yöneliktir (Tompkins ve Cheney, 1985; Bradach ve Eccles, 1989). Bağımsız düşünme kuramı, örgüt politikaları hakkında daha özgür ve eleştirel yaklaşan örgüt üyelerinin örgüt hedeflerine odaklanmada daha başarılı ve örgüte bağlılık noktasında daha bağlı olduğu savına dayanmaktadır (Kassing, 1997b: 28). Ayrılma, dile getirme ve sadakat kuramı ise örgütte doyumsuzluk yaşayan üyelerin ne tür davranışlar sergileyebileceği üzerine kurguludur (Özdemir, 2010: 36). Bu kuramların üçü de özünde örgütsel muhalefeti ortaya çıkaran nedenleri ortaya koymaya yöneliktir.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere insanoğlu var olduğu müddetçe birlikte yaşama ihtiyacı kaçınılmaz bir gerçektir. Birlikte yaşama yönetim olgusu ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. İnsanoğlunun kendi eliyle kurduğu yönetim şekilleri de hiçbir zaman sorunsuz olamayacağından, kayırmacı davranışlarının da görülmesi kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkabilecektir. Örgütlerdeki bu gibi olumsuz davranışlar, örgüt üyeleri tarafından her zaman kabul görmeyebilir. Adalet, hak, vicdan gibi değerlerin çiğnenerek haksız ve yasalara aykırı olarak yapılan kayırmacı davranışların sergilendiği örgüt yapılarında iş görenler doğru olduğuna inandığı değerleri savunma eğilimine girebilmektedirler. Bu durum örgütlerde muhalefet olgusunu ortaya çıkartan temel unsur olarak görülmektedir.

Sosyal bir açık sistem olan okullar birer örgüt olarak ele alınmaktadır. Sosyal örgütlerde, örgütün hedefleri doğrultusunda ilerleyebilmesi için iletişim önemli bir araçtır. Okul örgüt yapısı içerisinde gerçekleştirilen eylem ve işlemler etik değerlere ve yasalara aykırılık teşkil ederse, okuldaki işgörenlerin okullarına karşı olan tutumlarının olumsuz yönde etkilenmesi kaçınılmaz bir sonuçtur. Kayırmacılık ve örgütsel muhalefet gibi bu iki kavramın kamu yönetiminin bir alt disiplini olan eğitim ve okul yönetim sürecinde hangi düzeyde olduğu, bu davranışlar neticesinde okul yöneticilerinin,

öğretmenlerin ve okul niteliğinin nasıl etkilendiği araştırma konusunun esasını oluşturmaktadır.

Kayırmacı davranışlar ve örgütsel muhalefet gibi bu iki önemli kavram arasındaki ilişki ve bunların yordayıcılığına dayalı olarak alanda, araştırmacının ulaşabildiği kaynaklar çerçevesinde herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda araştırmacı okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarının örgütsel muhalefet üzerine etkisine ilişkin çalışması ile bu anlamdaki bir bilimsel boşluğu doldurmayı, bulgulara dayalı sonuçlar ve öneriler getirerek alana ve uygulayıcılara katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Bu nedenle araştırmanın problemini, "öğretmen algılarına göre yöneticilerin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefet üzerine etkisi nedir? " sorusu oluşturmaktadır.

1.2. ARAŞTIRMANIN ALT PROBLEMLERİ

Bu bölümde araştırmada dokuz alt problem yer almaktadır. Bu alt problemler sırasıyla aşağıda belirtilmiştir.

1. Öğretmenlerin kurumlarındaki örgütsel muhalefeti algılama düzeyleri nedir?
2. Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlar sergileme düzeyi nedir?
3. Öğretmenlerin örgütsel muhalefete yönelik görüşleri ve kayırmacı davranışlara yönelik görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin örgütsel muhalefete yönelik görüşleri ve kayırmacı davranışlara yönelik görüşleri branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin örgütsel muhalefete yönelik görüşleri ve kayırmacı davranışlara yönelik görüşleri sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. Öğretmenlerin örgütsel muhalefete yönelik görüşleri ve kayırmacı davranışlara yönelik görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

7. Öğretmenlerin örgütsel muhalefete yönelik görüşleri ve kayırmacı davranışlara yönelik görüşleri okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
8. Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlar sergileme düzeyi ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki düzeyi nedir?
9. Yöneticilerin kayırmacı davranışları örgütsel muhalefetin ne kadarını yordamaktadır?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüz örgüt yapılarında, iş görevlerin veriminin artırılması için yöneticiler tarafından çeşitli yollara başvurulmaktadır. Memduhoğlu (2007)'nin izah ettiği gibi günümüze başdöndürücü hızda değişim ve rekabet hakim durumdadır ve örgütler de bu değişim ve rekabet ortamına ayak uydurabilmek için bazı çağıl değerlere önem göstermek zorundadırlar. Yönetişim, yetki devri, demokratikleşme, yatay iletişim gibi değerlerin yanısıra örgütlerde yönetsel problemler yaratan kayırmacılık ve yapısı itibariyle olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilecek örgütsel muhalefet olguları örgütlerin ayakta durabilmeleri açısından dikkate almaları gereken kavramlardır.

Bu araştırma, örgütün etliliği ve verimliliğin artması ile kayırmacı davranışlar ve örgütsel muhalefetin öneminin farkına varılması için ışık tutabilecek bulgulara ulaşılmasını sağlama açısından önemlidir.

1.4. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

Araştırmaya katılan öğretmenler ölçeklerdeki yer alan maddelere samimi ve doğru cevap vermişlerdir.

1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma;

- 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında Siirt ili merkez resmi okullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

- Elde edilen bilgiler ölçekteki yer alan maddelerle sınırlıdır.

1.6. TANIMLAR

Bu bölümde, araştırmada kullanımına sıklıkla başvuru alan ve araştırma için temel oluşturan kavramlar açıklanmaktadır.

1.6.1. Yönetim

Örgütü canlandıran ve ona hareket veren, sorunları çözme, karar verme, planlama, örgütlenme, yönetme ve denetleme gibi argümanlarla örgütün hedeflediği amaçları gerçekleştirmek üzere madde ve insan kaynaklarının örgütlenmesi, eşgüdümlemesi, yönetilmesi (liderlik edilmesi, güdüleme ve personel yönetimi) sürecinin bütününe yönetim denir (Balcı 2010: 231).

1.6.2. Yönetici

Türk Dil Kurumu (TDK, 2016)'na göre; yönetme gücünü elinde bulunduran, yöneten, idareci olarak tanımlanmakta iken işletme biliminde, mal ve hizmet üretimi için üretim faktörlerini bir araya getiren kişi olarak adlandırılmaktadır (Karalar, 2001: 14).

1.6.3. Kayırmacılık

Türk Dil Kurumu (TDK, 2016), *“birine herhangi bir konuda öncelik ve ayrıcalık tanıma, haksız yere, yasa ve kurallara uymaksızın arka çıkma; belli bir birey, kümeyi, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp taraf tutma”* olarak tanımlamaktadır.

1.6.4. Örgütsel Muhalefet

Muhalefet kavramının İngilizce karşılığı olan “dissent” sözcüğü, Latince “dis” (farklı), “sentire” (duygu) sözcüklerinden türetilmiştir. Yani farklı duygular içerisinde olma durumunu ifade etmektedir. Muhalefet kavramı örgüte uygulandığında; örgüt yapısı içerisinde örgüt üyeleri ile örgüt üst yönetiminin; bazı davranış, olay ve durumlar sebebiyle aralarında oluşan fikir ayrılığı olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997a).

1.6.5. Örtük Kontrol Kuramı

Tompkins ve Cheney (1985) tarafından geliştirilen kuram, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde amaca uygun davranmayan örgüt üyelerinin neden muhalif kaldığını ve direnç gösterdiğini açıklamaya yöneliktir. Örtük kontrol kuramı ‘örgütsel amacın başarılmasına dönük, örgüt üyelerinin davranışlarının düzenlenmesi’ olarak tanımlanmaktadır (Costa ve Frankema, 2007; Aktaran: Özdemir, 2010: 37; Bradach ve Eccles, 1989; Tompkins ve Cheney, 1985).

1.6.6. Bağımsız Düşünme Kuramı (TIM)

Gorden ve Infante tarafından 1987 yılında ortaya atılan Bağımsız Düşünme Kuramı (Theory of Independent-Mindedness) örgüt politikaları hakkında daha özgür ve eleştirel yaklaşan örgüt üyelerinin örgüt hedeflerine odaklanmada daha başarılı ve örgüte bağlılık noktasında daha bağlı olduğu savına dayanan kuramdır (Gorden, Infante ve Graham, 1988).

1.6.7. Ayrılma-Dile Getirme ve Sadakat Kuramı (EVL)

Hirschman’ın 1970 yılında ortaya atılan ve örgütte doyumsuzluk yaşayan üyelerin ne tür davranışlar sergileyebileceği üzerine kurgulu bir kuramdır (Özdemir, 2010: 36).

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde kuramsal çerçeve kapsamında kayırmacılık ve örgütsel muhalefet kavramı üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya konu değişkenlerden kayırmacılık ve örgütsel muhalefet kavramlarının tanımlarına değinilmiştir. Ayrıca her iki kavramın genel tanımları yanı sıra Eğitim Yönetimi alan yazınında ilgili konuları işleyen araştırmalardan söz edilecektir.

İlk insandan günümüze elde edilen bilgiler, insan topluluklarının yaşamları boyunca örgütlü bir yönetsel eylem içerisinde olduklarını bize göstermektedir. Sanatların en eskisi diye tanımlanan yönetim, insanlık tarihi kadar geçmişe sahip olduğundan hakkında çeşitli tanımları bulunmaktadır. TDK (2016) yönetimi, “*yönetme işi, çekip çevirme, idare*” tanımlamakta, Koçel (2010: 80) ise başkaları vasıtasıyla iş gördürebilme; Saruhan (2012: 4) eşyaların ve insanların uyum içerisinde, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmeye yönelik iktisadi karar verme ve uygulama süreci; Özalp (2012: 3) insanların, kendi başlarına başaramayacağı çeşitli hedeflere güçlerini birleştirerek varmaları; Eren (2011: 3) belli amaçlara ulaşabilmek için başta insan olmak üzere hammadde, zaman, materyal gibi araçların birbiriyle uyumlu ve etkin çalışmasını sağlayacak karar alma ve uygulama süreci; Balcı (2010: 231) örgütü canlandıran ve ona hareket veren, sorunları çözme, karar verme, planlama, örgütleme, yönetme ve denetleme gibi argümanlarla örgütün hedeflediği amaçları gerçekleştirmek üzere madde ve insan kaynaklarının örgütlenmesi, eşgüdümlemesi, yönetilmesi (liderlik edilmesi, güdüleme ve personel yönetimi) sürecinin bütünü; Maciariello (2012: 19) ise birbirleriyle ilişkili unsurları, kurum performansını artırmak amacıyla, çalışanı üretken ve başarılı kılmak için gerçekleştirilen süreç olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımlardan yola çıktığımızda yönetim kavramının ortak noktası olarak gerçekleştirilecek bir hedefin varlığından, işgücünün koordine edilmesinden, performansların denetlenmesinden ve tüm bu dinamiklerin etkin biçimde

yöneltmesinden söz edebiliriz. Ayrıca günümüzde yönetim kavramı üzerine yapılan çalışmalar, yönetimin dış yapıdan ziyade artık içsel yapılarda (özyönetim) anılmaya başladığı görülmektedir. Bu içsel yönetim Drucker (2009: 643) araştırmasına da belirttiği gibi insanın güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmesiyle ancak mümkün olabilecektir.

Yönetim biliminin sınıflandırılması konusunda ortak yargı olarak yönetim bilimi, özel ve kamu yönetimi diye iki ana sınıflandırmaya sahiptir. Özel yönetimden; kar amaçlı faaliyet gösteren, nicel verilerle değerlendirmelerin yapıldığı, rekabetçi eylem tarzına sahip, özerk ve hızlı karar alma mekanizmalarıyla hareket eden ve özel hukuk kurallarına göre idare edilen örgüt yapıları anlaşılmaktadır. Yönetim biliminin bir alt dalı olan kamu yönetiminden ise hizmet amaçlı faaliyet gösteren, nicelikten çok nitel değerlendirmelerin yapıldığı, çoğu kez tekeli eylemlere sahip, yasal çerçeve içerisinde ve yavaş karar alma mekanizmalarıyla hareket eden, kamu hukuku kurallarıyla yönetilen örgüt yapıları anlaşılmaktadır. Bu örgüt yapısı açıklamasından da anlaşılacağı üzere devlet yapısını ifade etmektedir. Bu çalışmaya konu değişkenlerin uygulanma ve sonuçlarının değerlendirmesi de Eğitim yönetimi ve okul yönetimi, devletin eğitim politikalarını ve bu politikalar neticesinde belirlenen genel ve özel eğitim amaçlarının gerçekleştiği alanlardır (İlğan, 2014: 78).

Tüm bu yönetim şekillerinden ve örgüt yapılarından bahsederken, yönetim olgusunun yürütücüsü mahiyetindeki yöneticiye, araştırmamızın ana değişkenlerinden kayırmacılık kavramı ve türlerine, örgütsel muhalefet kavramı, türleri, örgütsel muhalefet sürecinin kuramsal temelleri, tetikleyici unsurları, davranış şekilleri ve sonuçları değinilecektir.

2.1. YÖNETİCİ

Türk Dil Kurumu (TDK, 2016)'na göre yönetici; yönetme gücünü elinde bulunduran, yöneten, idareci olarak tanımlanmakta iken işletme biliminde, mal ve hizmet üretimi için üretim faktörlerini bir araya getiren kişi olarak adlandırılmaktadır (Karalar, 2001: 14). Yönetim işlevlerinin yerine getirilmesi için örgüt içerisinde bir yönetici ya da lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu aşamada yönetici ve lider kavramlarını ayırmamız gereklidir. Günümüzde artık yönetici kavramının örgütsel amaçların yerine

getirilmesinde etkin olmadığı, yerine etkili yönetici adı altında lider olarak adlandırılan kavramın ortaya çıktığını görmekteyiz.

Yöneticiliğin bir sanat mı yoksa öğrenilebilir bir disiplin mi olduğu sorunsalı yıllardır bilim dünyasının araştırma konusunu oluşturmaktadır. Fakat günümüz örgütlerinin daha karmaşık ve büyük bir yapı alması neticesinde yöneticiliğin çağıl değerlerde eğitim görmüş ve beceri kazanmış kişilerce yapılması gerektiği kanısı yaygınlaşmıştır (Gümüş, 1999: 369). Günümüz örgütleri yöneticilerini seçerken, insanları etkileme, yönlendirme ve motive etme kriterlerle yönetici adaylarını belirlemektedirler. Bu gibi kişisel özellikleri bünyesinde barındıran yöneticiler örgütler için son derece önem arz etmektedir.

Yönetici tanımı konusunda literatürde birçok tanımlama bulunurken, bir örgütün belirlenen hedeflerini gerçekleştirmek üzere örgüt yapısını ve prosedürünü kullanarak yönetim işlevini yürüten kişi tanımı, kavramın tanımlanmasında ortak kabul görür niteliktedir. (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014). Lider ise yöneticinin etkileme gücüne sahip tipidir denilebilir. Örgütün başındaki kişi örgüt üyelerini etkileyemiyorsa, lider değil yöneticidir. Aynı özellikteki iki örgüt yapısının başındaki lider ve yöneticinin örgütü terk etmesi durumunda örgütte meydana gelen durum iki kavram arasındaki farkı da gösterebilmektedir. Örgütten ayrılan lider, örgüte iz bıraktığından lider yokmuş gibi işler rutin bir şekilde devam edebilmekte iken yöneticinin başında bulunmadığı örgüt yapısında örgüt hedeflerinden sapmalar gözlenebilmektedir. Ayrıca liderler çalışanların kişisel becerilerini açığa çıkarıp harekete geçirebilmekte ve işgörenlerde kendisine karşı bir hayranlık duygusu yaratabilmektedir (Bulut ve Bakan, 2005: 65).

Yönetici ve lider kavramları genellikle birbirine karıştırılmakta ve hatta birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Yönetici ve lider kavramları her ne kadar birbirlerine benzer kavramlar olsa da birbirlerinden oldukça farklı kavramlardır. Yönetici ve liderin örgütlerde hedeflenen amaçları gerçekleştirmede kullandıkları araçlar birbirlerinden farklılık gösterebilmektedir. Werner (1993: 17) araştırmasında liderliği, etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Belli koşullar altında örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların gönüllü olarak güdülenmesi, liderden hoşnut bir şekilde iş yapma, etkileme, etkilenme sürecidir.

Yönetici örgütün belirlenen hedeflerine ulaşmada yasal yetkilerini kullanırken; lider izleyicileri yönetme yeteneğini kullanır. Yönetici astlarını, gerçekleştirilecek bir görev konusunda ikna etmeye çalışırken; lider, aynı eylemi yaptırırken çalışandaki isteği ve hevesi uyandırma gayesindedir (Yıldırım, 2010: 5). Yöneticilik, yönetim işlevlerini yerine getiren kişi ile alakalı bir kavram iken; liderlik, bir eylemin gerçekleşmesinin insani yönüyle ilgilenen, motive araçları kullanan, içsel güdülenmeyi harekete geçiren, yönlendirme ve yetkilendirme unsurlarıyla ilgili bir kavramdır (Leblebici, 2008: 63). Maxwell (2010: 53) araştırmasında liderliğin temelinde güven duygusu bulunduğunu belirtmektedir. Liderlik, rehberlik, koordinasyon, yönlendirme ve motive etme gibi araçlarla; görevlerin tanzimi ve görevlerin denetimi, sorunlar karşısında başarılı çözüm yolları oluşturma ve görevlerin başarılmasında uygun insani ve teknik kaynakları sağlayabilme ve paydaşlarına karşı örgütsel rehberlik rolünü gösterebilmeyi ifade etmektedir (Bernardin, Russell, 1998: 153).

Yönetici başarı basamaklarının ne kadar kısa sürede tırmanılacağı peşinde koşarken; lider, başarı merdivenin dayandığı duvarın doğru duvar olup olmadığına bakar. Yönetici nasıl karar alınacağı ile ilgilenirken; lider, alınan kararların ne olacağı ile ilgilenir (Çırpan, 1999). Yönetici ve lider arasındaki farklılıkları maddeler halinde toparlanacak olursa Bennis, (1994: 65)'in belirttiği şekilde aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Lider yenilikler peşinde koşarken, yönetici durumu idare etme gayesindedir.
- Liderler özgün fikirler üretir, yöneticiler tasdik edilmiş kuralları uygular.
- Lider var olanı genişletme, yönetici mevcudu muhafaza etme gayesindedir.
- Liderin uğraşı insan üzerine iken, yönetici sistem ve yapıyla ilgilenir.
- Lider telkin ile sevk ve idare eder, yönetici kontrolçüdür.
- Lider her zaman uzun vadeli, yönetici ise kısa dönemli düşünür.
- Lider niçin sorusunun cevabını arar, yönetici nasıl sorusunun cevabını arar.
- Lider statükoyla mücadele yolları ararken, lider statükoyu kabullenir.
- Lider doğru işler yapar, yönetici işleri doğru yapar.

Yukarıdaki betimlemeler ve farklılıklardan da anlaşılacağı üzere yönetici örgüt içerisinde karşılaşılan her hangi bir problem karşısında yasal kuralları ve süreçleri

uygularken; lider, karşılaşılan problemlere yeni yaklaşımlarla çözüm bulmaya çalıştığı söylenebilir (Toytok, 2014: 11).

2.2. KAYIRMACILIK

Hayatın birçok alanında yaşanan gerçekler bize göstermektedir ki, insanlar yetkileri dahilinde birbirlerine öncelik veya ayrıcalık tanırırlar. İster kamu görevlileri isterse özel sektör çalışanları olsun kendilerine bir şekilde (hemşericilik, ırkçılık, eş-dost gibi) yakın hissettiği kişi ya da kişileri haksız yere, evrensel etik değerlere ve kanunlara aykırı olarak destekleyerek korurlar. Bu koruma ve kollama adam kayırma, torpil ve referans adlarıyla halk arasında karşılık bulmaktadır. Literatür açısından ele alındığında kayırmacılık kavramına, yönetim olgusunun içinde yer alan hastalıklardan ve profesyonel olmayan meslek kurallarından söz edilirken sıklıkla değinildiğini görmekteyiz. Bu kavram ülkemizde genel olarak “adam kayırmak” şeklinde ifade edilmekte olup, karar alırken bizim adamımız olsun, bizimkiler işin başında olsun, bizimkiler söz sahibi olsun anlayışının egemen olmasından kaynaklı olduğu bilinmektedir (Büte, 2011a).

Kayırmacılık olgusu İngilizce 'de “*Spoil Sytem*” olarak adlandırılmaktadır (Aktan, 2001). ABD başkanlık seçimini 1828 yılında kazanan General Jackson tarafından memur alımında yapılan kayırmacı politikalar, bürokraside kamu eliyle resmi olarak yapılan ilk kayırmacılık örneklerindedir. İlgili literatür incelendiğinde kayırmacılığın ne olduğuna dair bir çok tanımlama bulunmaktadır. Mevcut tanımlar incelendiğinde kayırmacılık, halk arasında torpil diye bilinmekte olup kelime kökeni itibariyle iltimas kelimesiyle eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir (Çınar 2009, Polat ve Kazak 2014, Aktan 2001). Kayırmacılık kavramı Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], (2006: 31)'na göre kamu görevlilerinin; aile ve akrabalık bağları gibi ekonomik temelli olmayan etkileme araçlarını kullanarak bazı kişilere kamu işlemlerinde ayrıcalık tanınmasıdır. Kayabaşı (2005: 56) araştırmasında, kamu bürokrasisi ve politik karar alma sürecinde yozlaşma türü olarak tanımlamaktadır. Türk Dil Kurumu (TDK, 2016)'na göre ise, birine herhangi bir konuda öncelik ve ayrıcalık tanıma, haksız yere, yasa ve kurallara uymaksızın arka çıkma; belli bir birey, kümeyi, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp taraf tutma

olarak tanımlamaktadır. Tanımların ortak yanı göstermektedir ki hak edilmeden elde edilen bir edimin varlığı ve kariyer basamakları her kim tarafından atlatılırsa atlatılsın elde edilme hakkına sahip olmayan bir güç tarafından işgal edilmektedir.

Anadolu’da “hayvanlar kayırılır” sözü, yaygınlıkla kullanılan bir anlayışı ortaya koymaktadır. Burada yer alan “kayırılma” sözü, kayırmacılık kavramının dayandığı yapıyı işaret etmektedir. Hayvanları kayırmak sözü ile besleme ve barındırma, bakımlarını yapma anlaşılmaktadır (Çınar, 2009). İnsanlar bakımı yapılan hayvanlardan çeşitli şekillerde faydalanmışlardır. Yönetim açısından da kayırılan ve kayıran arasında benzer bir ilişkinin olduğundan söz etmek mümkündür. Akrabalık, eş-dost bağları, fikirdaşlık, hemşericilik gibi maddi olmayan unsurlara dayalı kayırılan kişi, ahde vefa borcunu ödemek adına makamının sağladığı konumdan yararlanarak kayıran lehine yasalara aykırı dahi olsa hak ve menfaat edinmesini sağlayabilmektedir. Liyakate dayalı, eşit yarışma koşulları altında tercih edilerek oluşturulması gereken personel yönetiminde, kayırmacı davranışlar neticesinde teknik donanımdan yoksun, yönetim kabiliyetine sahip olmayan personeller görev alabilmekte ve bu durum neticesinde toplumda yozlaşma, örgüt yapılarında verimsizlik, çalışanlarda isteksizlik gibi istenmedik sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Böylesi durumların Ülkemiz özelinde değerlendirilmesi yapılıncı kamu ve özel sektörün ülke genelinde kayırmacı davranışlarla oluşturulan personel yapısından kaynaklı olarak halk nezdinde toplumsal travmalar, devlete güvensizlik, vatan millet sevgisi ve bağlılığında zedelenmeler gibi toplumsal buhranlar yaşanabilmektedir.

Oktay (1997: 209)’a göre üretim araçlarının tam gelişmediği, feodal geleneklerin hakim olduğu, biz duygusuyla hareket edenlerin sayıca fazla olduğu toplumlarda kayırmacılık daha fazla görülmektedir. Bu tür topluluklarda evrensel ilkelerden uzaklaşarak, karar alma makam sahipleri veya iş yürütenlerin, kendi okul arkadaşlığı, memleketli, akraba gibi hissi yakınlarca yerine getirilmesi arzusu hakimdir. Berkman (2009)’a göre bir kamu işlemi yerine getirilirken maddi olmayan unsurlarla kişilere öncelik tanınabilmektedir. Başka bir ifade ile kamu görevlisine ulaşmak için para ve mal gibi maddi unsurlar yerine maddi olmayan unsurlar etkileme aracı olarak kullanılabilir. Bu durum aslında yolsuzluk türünü ortaya çıkarmakta olup yolsuzluğun temelinde ise kayırmacılık anlayışı yatmaktadır.

Kamu bürokrasisi ve özel sektör müteşebbislerince mal ve hizmet üreterek toplum refahına katkı sağlanmaktadır. Fakat bu tür işletmeler ve girişimlerin tümünün refah katkısı sağladığı topluma karşı bazı sosyal sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. Ulusal veya uluslararası kuruluşların taşımak zorunda olduğu evrensel etik değerler vardır (Gültekin, 2015). Bu etik değerlerin başında da kayırmacılıktan uzak, liyakat esaslarına dayalı, personel ve yönetim rejimlerinin tesis edilmesidir. Günümüzde kayırmacılık olgusunun her ne kadar sadece kamu kesimine özgü olduğu yargısı hakim ise de sivil toplum kuruluşları, özel sektör gibi her türlü örgüt yapılarında bu uygulama ile karşılaşılabilir.

Sosyal ve yönetim standartların tam olarak oturmadığı ülkelerde kayırmacılığın yaygın olarak görüldüğü bilinmektedir. Bu toplumlarda vatandaşlar, kamu idarelerindeki sorunlarını en öncelikli çözüm yolu olarak eş dost ve akraba vasıtasıyla çözüme yoluna gitmektedirler (Türkiye Sosyal ve Ekonomik Etüdler Vakfı [TESEV], 2000). Özellikle bu durumun taşra olarak adlandırılan yerlerde daha sıklıkla, merkez ve metropollerde ise daha az görülmektedir. Kamu veya özel sektör hizmetleri olsun hemen hemen her alanda, hatta en basit anlatımıyla sırada beklemede bile eş dost, hısım-akraba gibi unsurlarca kayırmacılık yapılmak istendiği görülmektedir. Kayırmacılık nedeni ile gasp edinilen hak, işgal edilen unvan ve makamlar telafisi mümkün olmayacak olumsuzlukların ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Bu nedenle kayırmacılığın engellenebilmesi için kurumlar kendilerine uygun normlar belirlemek yoluyla önlemler aldıkları bilinmektedir. Örneğin birçok işveren işyerlerinde kayırmacılığın önüne geçebilmek adına aynı firma bünyesinde çalışan personelin eş, dost ve akraba gibi yakınlıklarını ya işe almamakta ya da olanları farklı departmanlarda çalıştırma yoluna gitmektedir (Grensing-Pophal, 2007). Diğer bir örnek olarak Kamu Yönetiminde ise Devlet Memurlarının tarafsızlığı ilkesine istinaden herhangi bir siyasi görüş beyan yasağı, renk, dil, din, ırk, mezhep ayrımı yasağı Devlet Memurları Kanunu ile güvence altına alınmış vaziyettedir. Ayrıca siyasi iktidarların değişiminden kaynaklı olarak kamu yönetiminde kendi siyasi görüşüne yakın insanların kayırılmasının önüne geçilebilmesi ve ayrıca devlet memurlarının da değişen siyasi iktidarlar karşısında tarafsızlığını koruyabilmesi için 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre görev yapan tüm devlet memurları kadroları güvence altına alınmıştır (DMK, 1965).

Yukarıdaki bilgiler ışığında kayırmacılık olgusunun ne anlama geldiği çeşitli örneklerle ifade edilmeye çalışılmış olup, bundan sonraki bölümlerde ise kayırmacılığın türlerinin neler olduğu hakkında bilgi verilecektir.

Kayırmacılığın kayırılana göre çeşitli türleri bulunmaktadır. Bu çalışmada kayırmacılık “Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)”, “Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm)”, “Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık)”, “Hizmet Kayırmacılığı”, “Patronaj” ve “Cinsel Kayırmacılık” türleri olarak altı başlık altında incelenmiştir (Kurt ve Doğramacı, 2014; Polat ve Kazak, 2014; Erdem, Çeribaş ve Karabaş, 2013; Meriç, 2012; Erdem ve Meriç, 2012; Meriç ve Erdem, 2012; Büte, 2011a; Erdem, 2010; Pektaş, 2009; Aktan, 2001; Aydoğan, 2009;).

2.2.1. Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)

Nepotizm kavramı ile nepotizm kavramını dilimizde özdeşleşmiş şekildedir denilebilir. Ancak kayırmacılık kavramı, nepotizm kavramını kapsayan daha geniş kapsamlı ve bünyesinde farklı alt türleri bulunan bir kavramı ifade etmektedir. Nepotizm olgusunda kayırılan kesim kendine yakın eş dost, akraba, hemşeri ve akran iken kayırmacılıkta kayırılan kesim bunların dışındaki daha geniş bir kitle olabilir (Şalcı, 2015: 10). Nepotizm; Latince’de “*nephew*”, yani yeğen ya da torun anlamına gelen “*nepot*” kelimesinden gelmektedir (Sünneli Erden, 2014, 37; Kurt ve Doğramacı, 2014; Kiechel, 1984; Aktaran: Büte, 2011a). Oxford İngilizce sözlüğüne göre bu kelimeler, bir kişinin erkek ya da kız kardeşinin çocukları, yani yeğen ve kuzen anlamındadır (www.oxforddictionaries.com). Orta Çağda bağlılık yemini eden ve bu yüzden de kendi çocuğu olmayan bazı Katolik papa ve piskoposların, genelde babalardan oğullara teslim edilen imtiyazlı mevkilere yeğenlerini yerleştirmeleriyle başlaması nepotizm olgusunun temellerini oluşturmaktadır (Meriç, 2012, 10). Günümüzde ise adam kayırmacılık diye tabir edilen durum; bir kişinin, beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi faktörler dikkate alınmadan yalnızca politikacı ve bürokratlar ile olan akrabalık, arkadaşlık-dostluk ilişkileri esas alınmak suretiyle kamu görevlisi olarak işbaşına getirilmeleridir. İşte bu tür işe alma süreçlerinin akrabalık ilişkilerine dayalı olarak yapılmasına "nepotizm" denmektedir (Pektaş, 2009; Öztürk, 2008: 115).

Akraba kayırmacılığı, geleneksel aile bağlarının güçlü olarak yaşandığı ve kapitalist dünya görüşünün yeterince oturmadığı ülkelerde daha yaygın olarak görülmekle beraber, gelişmiş ülkelerde de yaşanabilen bir olgudur (Meriç ve Erdem, 2012; H. Özler, D. Özler, Gülten ve Gümüştekin 2007; İyiiişeroğlu, 2006: 43). Arap toplumlarında akraba kayırmacığının sosyo-kültürel, ekonomik ve eğitim yapılarından kaynaklandığını belirtilmektedir (Hayajenh, Maghrabi, ve Al-Dabbagh, 1994; Akt: Aydoğan, 2009)

Nepotizm iş hayatında profesyonel olmayan uygulamalar olarak değerlendirilmekte ve günümüzde olumsuz bir algı olarak varlığını sürmeye devam etmektedir. Günlük hayatta pek dile getirilmeyen fakat toplumun büyük kesiminde yer edinmiş, fazlasıyla kabullenilmiş ve sıkça uygulanan istenmedik bir durum olarak karşımıza çıkan nepotizm olgusu üzerine insanlar arasında yapılan tartışmalarda hemen hemen hiç kimse tarafından onaylanmayacak bir davranış biçimi olarak görülmekte iken toplum nezdinde çokça başvurulan bir olgu haline gelmiştir. Polat (2012)'a göre nepotizm toplumda uzun yıllardan beri de-facto şekilde uygulanmasına rağmen akademik olarak son yıllarda araştırma konusu olmaya başlamıştır.

Sosyal bilimlere biyolojik ve ekolojik metodlarla bakan yaklaşımlara göre bazı hayvanlarda özellikle karınca kolonilerinde hısım akrabanın korunma duygusu biyolojik bir gerekliliktir ve insanlardaki nepotist davranışlar da doğaldır (Masters, 1983). Ülkemizde kamuda makam sahibi olan birinin eş, kardeş ve yeğen gibi yakın akrabalarını işe alması toplum nezdinde hakkıymış gibi karşılanması Masters (1983)'i doğrular niteliktedir denilebilir.

Özellikle özel sektörde muhasebe ve finans gibi kilit departmanlara sadece aile eş dost yakınlığı ile yapılan atamalar neticesinde birçok şirket olumsuzluklar yaşamakta hatta iflaslara dahi neden olabilmektedir (Düz, 2012: 4). Kamu yönetiminde kayırma anlayışı, başarısız ve liyakatsiz personelin daha kolay yükseltildiği bir memur rejiminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Personel rejimindeki hâkim uygulamanın, liyakat ve başarı ilkelerinden daha çok, itaat ve sadakat ilkeleri esas alınarak yerine getirildiği söylenebilir (Aydın, 2012).

İnsanların öncelikle işe girebilme yolu olarak, ardından iş hayatında kariyer basamaklarını yükseltmede kendi çaba ve yeteneklerinin yerine, akrabalık ilişkilerini

kullanmaları; aynı zamanda kayırılan açısından da bir zafiyetin oluşmasına neden olabilmektedir. Örgüt yapısının gerekli kıldığı teknik bilgiye sahip olmadan elde edilen konum, kayırılarak iş başına getirilen kişi için diğer çalışanlarca küçümsenme, sözünün dinlenmemesi veya kendisinde mutsuzluk gibi olumsuz yönleri doğurabilmektedir. İş ortamı açısından ise göreve gelmede başarı ve yetenek ölçütü alınmadığından iş kaybı ve başarısızlığa neden olabilmektedir.

Nepotist uygulamalarla haksız ve yasalara aykırı olarak örgütte yer işgal eden aile fertlerinin etik dışı olarak, liyaketten ve tarafsızlıktan uzak bir şekilde sadece aile üyesi olmasından kaynaklı olarak örgütteki terfi ve ödülleri de alması diğer çalışanlarda moral bozukluğuna sebebiyet verebilmektedir. (Asunakutlu ve Avcı, 2010). Nepotist uygulamalar ile kayırılan kişilerle birlikte çalışmak zorunda olan herhangi bir ayrıcalığa sahip olmayan, liyakatli iş görenler kendilerinin örgütleri için değersiz olduğu duygusuna kapılabilmektedirler. Dolayısıyla, Sayılı ve Kızıldağ, (2007) akraba kayırmacılığını usulsüzlük, yolsuzluk ve adeletsizlik gibi etiğe aykırı bir davranış olarak adlandırmaktadırlar.

Nepotizmin insanlık tarihi boyunca politik davranışlar üzerinde etkili olduğu inkar edilemez bir gerçektir. Özellikle Asya ve Ortadoğu'daki gelişmekte ve aile bağlarının temelde güce, devlet kaynaklarına ve ayrıcalıklara ulaşmak amacıyla kullanıldığı ülkelerde, nepotizm siyasette önemli bir etkiye sahiptir (Kuznar ve Frederick, 2005; Aktaran: Meriç, 2012: 11). Bu tür nepotist olaylar günümüz dünyasında gizli kalmayıp, gelişen teknoloji sayesinde yazılı, görsel ve sosyal medya aracılığı ile gün yüzüne çıkmakta ve geniş halk kitlelerinin bilgisine sunulmaktadır.

Gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerin hukuki altyapıları nepotist kayırmacılığa adeta davetiye çıkarır haldedir (Düz 2012: 5). Gelişmiş ülke şirketleri, devlet ve toplum yapısı nepotist uygulamaları tamamen engelleyecek veya kısıtlayıcı hukuki zemini oturtmuşken aynı zamanda bu tür topluluklarda demokratik ve insani gelişmişlik nepotist davranışların otokontrol ile engellenmesi sağlanabilir hale gelmiştir. Yine de tüm engellemelere ve gelişmişliğe rağmen az da olsa gelişmiş ülkelerde de nepotizm örnekleri görülebilmektedir. İşletmelerde kurallara aykırı olarak daha yüksek ücret ve kariyerle ödüllendirilen çalışanların varlığı diğer çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde azalmalara, moral motivasyonlarının düşmesine ve örgütten ayrılmalarına

sebepe olabilmektedir. Personel rejimlerinde terfi sistemleri olmaksızın yada olsa dahi açık ve adil şekilde yapılmayan işe alma ve yükselme politikaları nedeniyle nepotizmi meydana getirecek şartlar ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işletmelerde nepotizmin ortaya çıkmasında en büyük nedenlerden biri de aile dışındakilere güvensizlik duygusudur. Buna ek olarak hayata atılma sorunları yaşayan kişilerin topluma kazandırılmak istenmesi de nepotizmin tetikleyicileri arasında yer aldığı görülmektedir.

Türkiye’de kayırmacılığın en yaygın olanı akraba kayırmacılığıdır denilebilir. Kamuda geçerli kanunlar her ne kadar personel istihdamında liyakat ve eşitliği emretse de günlük hayatta karşılaşılabilen gerçeklikler kamu istihdam sürecinde akrabalık ilişkilerinin hala etkinliğini koruduğunu göstermektedir (Meriç, 2012). Akrabalar kamu görevlisinin karşısına sadece bir vatandaş olmanın dışında, akrabalık ilişkisine dayalı olarak kendilerine ayrıcalıklı işlem yapılması talebiyle çıkabilmektedir. Başka bir deyişle akrabalık bağları bir etkileme aracı olarak kullanılabilen ve kamu görevlisi de bu bağlara olan sadakati nedeniyle akrabalarına farklı bir işlem yapabilmektedir. Karakaş ve Çak (2007)’a göre ülkemizde rüşvet, yolsuzluk, ihaleye fesat karıştırma ve zimmete para geçirme suçlarına göre adam kayırma vatandaşça daha normal karşılanabilmektedir. Bu görüş belki de tam anlamıyla hukuk devleti ilkesinin ülkemizde yerleşmeyişinden kaynaklı olarak vatandaşların da kamudaki işlerini akrabaları vasıtasıyla daha rahat görmesinden kaynaklı olabilir. Ülkemizde nepotizm ile daha çok kardeş, eşler, çocuklar gibi en yakın akrabalar, sonra uzak akrabalar ve ardından komşu ve hemşehriler kayırılır (Düz, 2012, 7). Ayrıca etnisiteye dayalı kayırmacılık örnekleri de bulunmaktadır. Basit düzeyde işe alımlarda işveren kendi ırkdaşına öncelik verebilmekte ve ırka dayalı nepotizm uygulayabilmektedir.

Dünyada bilinen birkaç nepotizm olayına örnek vermek gerekirse; Osmanlı döneminde saltanatın yeteneksiz kişilere devredilmesi (Özler vd., 2007: 438), Amerika Birleşik Devletlerinde Robert S. Mc. Namara’nın savunma bakanlığı görevine getirilmesi hafızalarda yer eden kayırmacılık örneklerindedir (Düz, 2012, 7). Özbekistan Cumhurbaşkanı’nın kızı olan Gulnara Karimova’un UNESCO’daki Özbekistan temsilcisi görevine atanması bir kayırmacılık örneğidir (Wikipedi). Kore’de özel sektör patronları, yöneticilerini seçerken; liyakatten ziyade kişinin bölgesel bağlarına yani kendi doğdukları bölge insanına öncelik vermektedirler. Bunun sebebi ise şirket sahiplerinin kendi bölgesi dışındakilere güvenmemesi olarak ifade

edilmektedir (Shin Hang Eui and Chin Know Seung, 1989: 3; Aktaran: Dökümbilek, 2010: 54).

Yukarıda nepotizmin ne olduğu ve çeşitli örnekleri ışığında nepotizmin sakıncaları şöyle sıralanabilir (Büte, 2011a; Dökümbilek, 2010: 46-48; İyışleroğlu, 2006: 45-47);

Nepotizm aile şirketlerinin hedeflediği başarıya ulaşmasında engelleyici faktörü bulunabilmektedir. Ayrıca nepotizmin hakim olduğu aile şirketlerinde aile ferdleri liyakatlerine bakılmayarak işe alındığından liyakat sahibi iş gücünden vazgeçme sonucunu doğurabilmektedir. Nepotist politikaların hakim olduğu örgütlerde nepotist davranışlar neticesinde bilimsellikten uzak kalifiye personel seçimi yapılmamış olur ve bu da işletme adına olumsuzluklar doğurabilmektedir. Nepotist politikalarla işe alınan personel, diğer personellerin moral ve motivasyonunu etkilemekte ve görevini layıkıyla yapan personelde işte ayrılmalara kadar gidebilecek olumsuzluklara neden olabilmektedir.

Aile çalışanlarının hem işe girişte kayırılması hemde diğer çalışanlardan daha fazla ücretle ödüllendirilmesi diğer çalışanları negatif etkileyebilmektedir. Ayrıca mesai saati kurallarının herkese eşit uygulanmaması veya ayrıcalıklı çalışanlar lehine esnek şekilde uygulanması işe zamanında gidip gelen personel üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilecektir.

Aile üyelerinin daha lüks araç gereçlere sahip olması bu kişilere kaliteli ve üst model araç gereçler alınırken diğer çalışanların nispeten eski araç gereçlerle iş görmesi örgüt iklimini olumsuz olarak etkileyebilecektir. Ayrıca aile mensuplarının sosyal ve mali imkanlarının diğer personellere göre daha iyi olması, diğer çalışanlarla aralarındaki mesafenin daha da artmasına sebebiyet verecekken; kayırmacılık yapılarak görevlendirilen personel, müşteri ilişkilerinde gereken hassasiyeti göstermeyeceğinden örgütlerin müşteri ilişkilerine de zarar verebilecektir.

Güçlü akrabalık ilişkileri neticesinde örgüt yapısında görevlendirilen akraba ağırlıklı çalışanların varlığı, örgüt yapısını dışa kapalı, yenilik ve gelişmelere uzak bir hale dönüştürebilecektir. Kan bağından dolayı kayırmacılık yapılan örgütlerde aile içi kavgalara, nesiller arası çatışmalara, örgütsel bağlılık düzeyi ve verimlilikte düşüşe ve kaliteli yöneticilerin örgütten uzaklaşmalarına sebep olabilmektedir.

Nepotizm, insanların hafızasında her ne kadar olumsuz olarak canlandırılrsa da, bazı faydalı yanları bulunmaktadır (İyiişeroğlu, 2006: 45-47; Dökümbilek, 2010: 46-48; Büte, 2011a); Aile üyelerinin işten ayrılma gibi bir düşünceleri olmadığından şirketlerde süreklilik sağlanabilir. Çalışanların tümü özveri ile çalışmayabilirken, aile şirketlerinde aile üyelerinin kendi malım düşüncesiyle daha özverili çalışması neticesi ortaya çıkabilir. Aile üyelerinin işletmelerde görev alıyor olması güven duygusunu geliştirir ve aynı ailenin üyesi olmak, yabancılik çekilmesine engel olacağı için manevi tatmini elde etmek daha kolay olabilmektedir. Aile üyeleri arasında kısmen de olsa rekabet sağlanacağından şirketin başarısında katkıları olabileceği gibi girişimcilik ruhunun gelişmesine de katkı sağlayabilir.

2.2.2. Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm)

Kelimenin kökü, 17. yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencilerinin kendi aralarında kullandıkları “uzun sürecek olan yakın arkadaşlık” anlamına gelen “crony” kelimesinden gelmektedir (Khanthi and Tsang, 2003). Eş-dost, arkadaş kayırmacılığı, bir görevlendirme ya da istihdam sürecinde bir kimsenin bilgi, beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi yeterlilikleri yerine aile dışında yakın arkadaşların, dostların, ahabpların tercih sebebi olması durumu ifade etmektedir (Büte, 2011b; Karakaş ve Çak, 2007). Nepotizm ile kronizm birbirine çok yakın kavramlar olmasına rağmen, kronizmde kayırılan kesim eş dost arkadaş akrabaları iken nepotizmde kayırılan kesim akrabalarıdır (Yılmaz, 2007, 67; Tarhan vd., 2006, 30; Özsemerci, 2003, 20; Aktan, 2001;). Eş-dost, arkadaş kayırmacılığı, daha çok işe alım ve ihalelerde yakın çevrenin gözetilmesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Karakaş ve Çak, 2007). Türkiye’de yaygın olarak görülen hemşehri kayırmacılığı, kronizmin özel bir türü olarak değerlendirilebilir (Özsemerci, 2003, 21).

İşletmeler açısından bakıldığında girişimci, kendi şirketinde yalnızca kendi aile üyelerini istihdam etmekte özgürdür. Ancak girişimcinin bu kararı diğer çalışanlar için dezavantaj oluşturması yüksek bir ihtimaldir. Ama bunun sorumluluğu yine girişimciye aittir. Çünkü işletmeye personel alınırken, kalite temelli bir seçim yapmaktansa, kişisel ilişkiler temelli bir seçim yapılmasının riskini yine kendisi üstlenmiş olur (Loewe vd., 2007; Aktaran: Büte, 2011c). Kronizm belli kişiler için hızlı terfi alma, yüksek ücret gibi nedenlerle tercih sebebi olsa da kurum performansına zarar verici etkiye sahiptir.

Kronizme başvurularak eşitlik ilkesi ihlal edilmiş ve neticede paydaşların ve takipçilerin gözünde olumsuz bir bakış açısına neden olunabilmektedir (Erdem ve Meriç, 2012).

Eş dost yakın kayırmacılığı olarak tanımlanan bu tür kayırmacılık ahbab-çavuş ilişkilerine bağlı olarak şekillenmektedir. Bu durum Türkiye’de sadece kamu alanında ele alınmaktayken batı literatüründe daha büyük boyutlarda tartışılmaktadır. Ahbab çavuş ilişkisine dayalı bu kayırmacılık türü farklı kültürlerde yolsuzluk çeşidi olarak değerlendirilmektedir. Kronizm ile işe alımlar, ihale dağılımları eş dost gibi yakınlarla öncelik verilerek yapılması bazı toplumlarda adi suçlardan çok daha ağır suç kapsamındadır (Özkanan ve Erdem, 2014).

Kamu ve özel sektörde eş dost kayırmacılığı yapılarak kurallar katledilmektedir. Kamuda veya özel sektörde iş sahibi olmak isteyen liyakat sahibi insanların tercih haklarının ellerinden alınması halka karşı yapılmış bir hak gasbidir (Loewe vd., 2007). Ülkemiz taşra teşkilatında özellikle küçük şehirlerinde vatandaşlar işlerinin büyük bir çoğunluğunu eş ve dostları aracılığıyla çözüme gayreti içerisinde olduğu görülmektedir. Vatandaş, ister kamu isterse özel kurumlarda hizmet alacağı zaman bu hizmeti en ucuz ve en kısa zamanda eş dost gibi unsurların vasıtasıyla alabilme yoluna gittiği görülmektedir. Büyük şehirlerde ise bu durum dernekler ve federasyonlar eliyle yapılmaktadır.

2.2.3. Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık)

Siyasal kayırmacılık; siyasal partilerin, iktidara geldikten sonra partilerine destek veren seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak, bu kimselere haksız yere menfaat sağlamalarıyla ortaya çıkmaktadır (Özsemerci, 2003: 24; Pektaş, 1999). Ülkemizde sıkça karşılaşılan bu kayırmacılık türü yönetim kademelerinde daha çok görülmektedir. Siyasal kayırmacılık, yönetimde yaşanan yozlaşmanın önemli bir göstergesidir ve bu olgu gelişmekte olan ülkelerde daha çok yaşanmaktadır. Siyasal kayırmacılık sonucunda yönetim, siyasetten daha çok etkilenmekte ve kamudaki birçok göreve yapılan atamalarda siyasi faktörler çok önemli rol oynamaktadır (Eryılmaz, 2002: 70). Böylece işe göre adam almak yerine adama göre iş bulma mantığı işleyerek, bireysel çıkarlar kamu yararının önüne geçebilmektedir.

Siyasi kayırmacılık neticesinde kamuda üst ve alt kademelerin tümünde kaynak israfi ortaya çıkmaktadır (Aktan, 2011). Siyasi partilerin seçim döneminde kendileri

lehine çalışanları seçim kazanılması sonrasında devletin çeşitli kademelerinde istihdam etmesi sadece Türkiye'ye has olmayıp dünyanın birçok ülkesinde görülen siyasi kayırmacılık türüdür (Yılmaz ve Kılavuz, 2012). Ülkemiz özelinde siyasi kayırmacılık daha çok yerel hizmet örgütlerinde görülmektedir (Özsemerci, 2002: 29). İktidarda olmayan tüm siyasi partilerin seçimlerden önce şikayet ettiği, iktidarı eleştirdiği ve iktidar olmaları halinde son verecekleri ilk icraat olarak gördükleri siyasi kayırmacılık olgusu, ne yazık ki iktidar olmaları durumunda tüm siyasi partilerce başvuru alan ilk icraat halini alabilmektedir.

Demokratik yönetime sahip devletlerde yönetim, siyasi partiler, özellikle de iktidar partisi eliyle yönetilmektedir denilebilir. Siyasi partiler ise seçimler öncesinde seçmenlere çeşitli vaatlerden bulunurlar. Bu vaatlerin başında da kamu idaresinde seçmenlerini işe yerleştirme gelmektedir. İşsizlik oranlarının yüksek olduğu az gelişmiş ülkelerde siyasi partiler, kendilerini destekleyenlere vefa borcu ödeme anlayışına göre kendine oy veren ve seçim dönemlerinde parti çıkarları için çalışanları, devletin çeşitli kademelerinde siyasi referanslar kullanılarak istihdam ettikleri görülebilmektedir. Siyasi görüşlerin yönetim yapısına sirayet ettiğini gösteren bu tür uygulamalar hem kamu kurumlarının asıl yürütmekte oldukları faaliyetlerden sapmasına hem de vatandaşların devlete olan güvenini zedeleyebilmektedir. Ticaretin siyaseti, siyasetin ticareti mantalitesiyle bürokrasiye hakim olanların maddi getirilerinin normalden çok olması sebebiyle siyasi kayırmacılık, birçok siyasetçi için aralanması gereken kapı olarak görülebilmektedir. Seçim dönemlerinde milletvekili adaylarının yüksek bütçeli seçim propaganda masrafları ancak yasa dışı yollara başvurularak telafi edilebilecek maddi kaynaklardır. Bu kaynağı karşılayabilme yollarından birisi de siyasi kayırmacılık yaparak kayrılanlar üzerinden gelir getirici nüfuz elde etmedir (Özkanan ve Erdem, 2014; Çevikbaş, 2006).

Siyasi kayırmacılığın önüne geçebilmek için kanun koyucu gerekli tedbirleri kanun düzeyinde almış bulunmasına rağmen uygulamada buna pek uyulmadığı görülmektedir. Devlet memurlarının siyasi partilere üye olamama, seçim faaliyetlerine katılamama, resmi bilgi ve belgeleri kurum dışında kullanamama, siyasi amaçlı dergi ve gazete çıkaramama yasakları bunlardan bazılarıdır (Kartal ve Demirhan, 2009). Ayrıca Türk Kamu Yönetiminde seçim sonrası yüksek düzeydeki bürokrat atamalarında siyasi partiler kaynak paylaşımına girmektedir (Tutum, 1976). Bu atamalarda liyakat gibi

objektif değerlendirmeler bir tarafa bırakılarak, parti değerlerini benimsemiş, sır saklayabilen, sadık insanlar tercih edilmektedir (Gökçe vd., 2002).

Siyasi partiler iktidara gelmeden siyasi kayırmacılık hakkında sistemi eleştirir tavırlarına ve durumu düzeltme sözlerine rağmen iktidara geldikleri zaman ilk olarak kendi görüşlerine yakın kişileri iş başına getirmektir. Özellikle bakan düzeyinde tüm siyasiler iktidar dönemlerinde birlikte çalışacakları bürokratları kendi siyasi partisi görüşündeki kişilerce değiştirirler. Siyasi iktidarların geçici bir süre, bürokratlığın ise siyasi iktidarlara bağlı kalmadan kalıcı olması sebebiyle yapılan bu uygulama tamamıyla yanlıştır (Ardanç ve Ergun, 1980). Siyasi iktidarlar kendilerinden sonraki iktidarların elini güçlendirmemek adına liyakat bürokrasisi yerine patronaj bürokrasisini tercih etmektedirler.

Güran (2012) araştırmasında siyasi iktidarların partizanca davranışlarla bir taşla birden fazla kuş vurduğunu belirtmektedir. Şöyle ki; hem kendi kadrolarını yönetime taşıma, hem yandaşlara seçim ganimeti dağıtma, hem bürokrasiyi kendi emir ve kontrolüne alma, hem yandaşların partiye bağlılığını artırma ve yönetsel iktidarını kuvvetlendirerek birden fazla çıkar elde etmiş olmaktadır. Siyasetçilerin kadrosuyla gelip kadrosuyla gitmesi deyimi dahi toplumumuzda bu kayırmacılık türünün ne kadar kanıksandığını gözler önüne sermektedir. Kısacası siyasi partiler menfaat paylaşımının odağı halindedir. Siyasi istikrarsızlıklar nedeniyle siyasi iktidarlar, tüm toplumca bilinen ve bürokrasinin her kademesinde geri dönüşü olmayan hataların var olduğu inkâr edilemez gerçekliklerdendir (Ülker, 1995: 192).

2.2.4. Hizmet Kayırmacılığı

Hizmet kayırmacılığı, (Pork Barreling)¹ politikacıların özel çıkarlarını ön plana alarak özellikle seçim dönemlerinde sahip oldukları kamu kaynaklarını kendi seçim çevrelerine (bölgelerine) aktarmaları, etkinlik ve etkililikten uzak harcamalara sebep olmaları biçiminde ortaya çıkan siyasal yozlaşma türü olarak ifade edilmektedir

¹ Pork barrel terimi “domuz fiçısı” anlamına gelmektedir. Bu kavram Sivil Savaş öncesi Güney Amerika’da kölelerin paniklerini anlatan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Tatil dönemlerinde köle sahipleri, kölelerinin kötü beslenmelerinden dolayı, domuz etlerini tuzlayıp fiçılara koyarak kölelere vermektedirler. Bu durum, fiçıları elde etmek isteyen köleler arasında bir panik durumu yaratmıştır. Politikacıların ya da temsilcilerin de seçim dönemleri yaklaştığında kendi seçim çevrelerine kaynak aktarmada yaptıkları paniklemeler kölelerin paniklemelerine benzetildiği için hizmet kayırmacılığı kavramı domuz fiçısı olarak literatürde yerini almıştır.

Kawanaka (2007). Diğer bir ifadeyle hizmet kayırmacılığı belirli seçim çevresi seçmenlerine hizmet sunmanın özel bir türüdür Denemark (2000). Bu siyasal yozlaşma türünde kaynaklar, ihtiyaç unsuruna bağlı olmaksızın belli seçim çevrelerine kaydırılmaktadır. Politikacıların kendi seçmenlerine yönelik hizmet kayırmacılığı yapması; projeler, programlar ve bu tarz harcamaları içeren fonlar yoluyla olmaktadır. Hizmet kayırmacılığı, siyasi ve seçim gayeleriyle belli bir bölgede kamu işlerinde kullanılmak üzere ayrılan paraların, bir temsilcinin kendi seçim çevresine sağladığı ödenekleri ifade etmektedir. Ayrıca siyasi iktidar tarafından oy kaygısıyla yerel yönetimlere sağlanan ödenekler, fonlar, yardımlar da bu kapsamda yer almaktadır (Yaraşır, 2011).

Hizmet kayırmacılığı kamu kaynaklarının dağılımında siyasi etkilerin önemli rol oynadığı hipotezine dayanmaktadır. Siyasal karar alma sürecinde, iktidarı elinde bulunduranlar yol, baraj ve kamu binaları gibi yatırım projelerine odaklanırlarsa, tekrar seçilme olasılıklarının artacağı bilincindedirler Murphy (1974). Belirli seçim çevrelerini temsil edenler, tekrar seçilme şanslarını artırmak için kendi seçim çevrelerinin lehine olacak uygulamalar yürütebilmektedirler (Stein ve Bickers, 1995). Seçim çevreleri üzerine odaklanma kamu yatırımlarının tahsisıyla ilişkilidir. Seçim çevrelerine yapılan kamu yatırımları, o seçim çevrelerinin temsilcilerinin tekrar seçilmesinde pozitif bir etki yarattığı bilinmekteyken, iktidardaki partiler ya da politikacılar kaynakların tahsisini, kendilerine oy veren seçmenlere yönelik olarak gerçekleştirdiklerinde bir anlamda muhalefete oy veren seçmenleri cezalandırmış olmaktadır (Costa I. Font vd., 2003). İktidarda bulunanların kendi seçim çevrelerine yaptığı kamu yatırımlarının faydaları uzun dönemde birçok kişiye yayılmaktadır (Samuels, 2002). Ancak harcama yapılmayan diğer seçim çevresi seçmenleri, söz konusu harcamalardan fayda sağlayamayacaktır. Hizmet kayırmacılığı faaliyetleri sonucunda, hem temsilciler özel çıkar elde etmekte hem de seçmenlere götürülen yeni hizmetler sonucunda söz konusu temsilcilerin seçmenlerine ilave faydalar sağlanmaktadır (Schwartz, 1994). Kısaca oy maksimizasyonu için yapılan bu yatırım harcamalarından yararlananlar, belli coğrafi bölgelerde yaşayan seçmenler olacaktır. Bu kapsamda hizmet kayırmacılığının temel unsurları arasında; kendi seçim çevrelerine hizmet aktarma güdüsüne sahip olan temsilcilerin var olması ve ilgili seçim çevresi

seçmenlerinin de amaçlarını maksimize edecek hedef fonksiyonlarına sahip olmaları sayılabilir.

2.2.5. Patronaj

Karakaş ve Çak'a göre (2007) Fransızca kökenli olan "patronaj" kelimesi, üst durumda olan biri tarafından kollanma ya da desteklenme anlamına gelmektedir. Amerika Birleşik Devletleri tarihinin ilk dönemlerinde var olan ve hâlâ bazı kesimlerce savunulan kuvvetli bir inanca göre demokrasinin korunması, ancak iktidarda olan partinin iktidarı devrettiği zaman devlet personelinin de değiştirilmesiyle mümkün olabilmektedir. 1883 yılında kabul edilen ilk kamu hizmeti kanunu, daha çok liyakate dayanan yeni bir sistem kurmak ve siyasi patronajın olumsuzluklarından korunmak amacıyla kabul edilmiştir (Emmerich, 1947).

Siyasal partilerin iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan üst düzey bürokratları görevden alarak bu görevlere siyasi yandaş kişileri atamaları patronaj kavramının tanımıdır (Özsemerci, 2003). Üst düzey kişilerin kayırılmasında maddi bir menfaatten ziyade gelecekteki bir beklenti önem arz etmektedir. Nüfuz sahibi olan ve siyasi kimliği bulunan kişi, kayırılan kişiden ileriye dönük ayrıcalıklı bir işlem beklemektedir. Bu kişiler kayırdıkları kişilerden sadece kendilerine ait bir iş için kayırma beklemez, aynı zamanda üçüncü kişilerin işleri için de nüfuzlarını kullanarak kayırma beklemektedirler (Akalan, 2006: 314). Siyasal atamaların yaygınlaşmasıyla bürokrasinin niteliğinin bozulması, akraba, hemşeri vb. nedenlerle işe almalarda kayırmacılık yapılması gibi yıllardır süregelen uygulamalar, Türk Kamu Bürokrasisinin hizmet sunma niteliğini önemli oranda zedelemektedir (Yıldırım, 2013). Patronaj sistemi Amerika Birleşik Devletlerindeki uygulama şekliyle olmasa da ülkelerin birçoğunda yasal düzenleme olmadan siyasi iktidarların nüfuz etkisi ile uygulandığı görülmektedir.

2.2.6. Cinsel Kayırmacılık

Cinsel kayırmacılık, yöneticilerin sıradan personellere tanımadığı ayrıcalıkları, cinsel ve/veya romantik ilişki yaşadığı kişilere sağlaması ile ortaya çıkmaktadır. Bu tarz tutumlar sadece adaletsiz olmakla kalmayıp, kurumda bulunan personel ve yöneticilere de büyük zararlar verebilmektedir (Meriç, 2012). Cinsel kayırmacılığın olduğu örgüt

yapılarında çalışanların iş performanslarından daha çok cinsel davranışlarına göre değerlendirmeler yapılabilmektedir. Cinsel kayırmacılığın yaygın olduğu kurumlarda çalışanlar ayrıcalık elde etmek için çalışkanlık ve yaratıcılıklarından daha çok cinselliklerini ön plana çıkararak tavır, tutum ve davranış içerisine girilmesi kurumda moral değer düşüklüğüne de neden olabilmektedir (Sheridan, 2007)

Kişilik haklarının korunması, cinsiyetler arası eşitliğin sağlanması ve kişilerin elverişli koşullarda çalışması hem kişiler hem de toplum açısından oldukça önemlidir. Bu konudaki yasal düzenlemeler; sorunun varlığının kabul edilmesi, toplumda bu konuya ilişkin duyarlılık oluşturması, çalışanların haklarını öğrenmesi ve yönetimlerin bu konudaki sorumluluklarını açıkça bilmesi açısından da gereklidir. Ancak yasal düzenlemeler şart olmakla beraber, bu da tek başına yeterli değildir. Asıl çözüm toplumsal zihniyet değişikliğinin sağlanmasında, dolayısıyla eğitimdedir (Bakırcı, 2000).

Cinsel taciz mağdurların psikolojik ve fiziksel sağlığı ile toplumsal yaşam üzerinde son derece yıkıcı etkileri olan cinsel taciz, hukuksal olarak da mağdurların kişilik haklarının ve özgürlüklerinin ihlalidir. Ülkemizde sosyal medyada ve medyada şahit olduğumuz özellikle iş yerlerinde yaşanan birçok cinsel taciz olayı kolluk kuvvetleri tarafından tespit edilmiş ve tacizciler yasa nezdinde ağır cezalarla cezalandırılmasına rağmen cezaların caydırıcılığının yetersizliğinden olacak ki bu tür vakaların önüne geçilememektedir.

2.3. ÖRGÜTSEL MUHALEFET

Muhalefet kavramı kelime kökü itibariyle Aydoğan (2004)'a göre Arapça h-l-f kökünden gelmekte ve anlam bakımından her hangi bir tutum, görüş veya davranışa karşı olma, aykırılık durumu olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2016). Muhalefet toplumda en az iki kişinin birbirlerine karşı tutumları ile başlayıp hayatın tüm alanında gözlemlenebilecek bir olgudur. Araştırmaya konu muhalefet tarzı ise örgütlerdeki muhalefet olgusudur. Örgütsel muhalefet kavramı, örgüt yapısı içerisinde örgüt üyeleri ile örgüt üst yönetiminin; bazı davranış, olay ve durumlar sebebiyle aralarında oluşan fikir ayrılığı durumu olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997a). Ancak örgütsel muhalefetin oluşabilmesi için yöneten ve örgüt üyeleri arasındaki fikir ayrılığının olması yeterli olmayıp bu görüş ayrılığının dile getirilmesi gerekmektedir. Örgütlerde

işgörenlerin görüşleri yöneticilerinden farklılık gösterebilmektedir. Ancak örgüt içerisinde yöneticiye karşı görüş ayrılığını açıkça dile getirebilen üyeler, örgütün sosyal ve örgütsel yapısı içerisinde söz sahibi olmak isteyen bireylerdir. (Kassing, 1998).

Ülkemizde muhalefet kavramı genellikle siyasal (politik) muhalefet kavramı ile özdeşleşmiş durumdadır. Siyasal muhalefet; belli bir toplumsal düzen içerisinde ve herhangi bir zaman sürecinde, doğrudan siyasi iktidarı elinde bulunduranlara veya iktidar sahiplerinin yürüttükleri tüm politikalara karşı yasal sınırlar içerisinde veya yasal olmayan yollardan istedik sonuçları elde etmeye yönelik etki ve eleştiri mekanizması olarak tanımlanmaktadır (Turgut 1984: 8). Siyasal muhalefet kavramı hem siyasal muhalefet hem de muhalefet kavramlarını karşılamaktadır. Siyasi muhalefetten genel olarak hem hükümet politikalarına karşı koyma hem de hükümetin dışındaki siyasi partiler anlaşılmaktadır (Akbal ve Akıncı, 2013).

Buna ek olarak örgütsel muhalefet kavramının, örgütsel çatışma kavramıyla da benzerlik gösterdiği görülmektedir. Çünkü örgütsel çatışma da, örgütsel muhalefet gibi birden fazla kişi veya grubun örgüt içerisinde anlaşmazlık durumlarında ortaya çıkmaktadır (Aslan, 2003: 42). Ancak anlaşmazlık durumu örgütsel çatışma kavramında kişiler veya gruplar arasında iken, örgütsel muhalefette örgüt üyeleri ile örgüt yöneticileri arasında olmaktadır.

Örgütsel muhalefeti süreç olarak ele alığımızda ise 5 önemli noktanın öne çıktığını görmekteyiz. Bunlardan ilki örgüt içerisindeki mevcut iklimden hoşnutsuzluk ortamının var olması, ikincisi örgütün mevcut durumundan farklı bir hale gelmesi için çaba sarf eden bireylerin bulunması, üçüncüsü muhalif duygu ve düşüncelerin açık bir dille ifade edilir olması, dördüncüsü muhalifliğin genel itibariyle olumsuzluk çağrıştırdığının farkında olunması ve sonuncusu muhalefetin genel olarak prensip sorunlarını içermesidir (Kassing, 1997a). Bu bilgiler ışığında örgütsel muhalefetin iki temel ayağının olduğu varsayılabilir. Bunlardan ilki görüş ayrılığı, diğeri ise görüş ayrılığının dile getirilmesidir (Özdemir, 2010: 34 ve Kassing ve DiCioccio, 2004). Bu görüş bize göstermektedir ki örgütsel muhalefetin oluşabilmesi için mevcut gidişattan rahatsız olup bunu değiştirmeye aday bir veya birden fazla örgüt üyesinin bulunması ve değişiklik taleplerinin açık bir şekilde dile getirilmesi gerekmektedir.

2.3.1. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri

Örgütsel muhalefet sürecinin kavramsallaştırılmasında üç kuramdan yararlanılmaktadır. Bunlar *Örtük Kontrol Kuramı*, *Bağımsız Düşünme Kuramı* ve *Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı* olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel muhalefet sürecini açıklama gayesindeki kuramlar ele alınmıştır.

2.3.1.1. Örtük Kontrol Kuramı (Theory of Unobtrusive Control)

Örtük Kontrol Kuramı, 1985 yılında ortaya atılmıştır. Tompkins ve Cheney tarafından geliştirilen kuram, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde amaca uygun davranmayan örgüt üyelerinin neden muhalif kaldığını ve direnç gösterdiğini açıklamaya yöneliktir. Örtük kontrol kuramı ‘örgütsel amacın başarılmasına dönük, örgüt üyelerinin davranışlarının düzenlenmesi’ olarak tanımlanan bir kuramdır (Costa ve Frankema, 2007; Aktaran: Özdemir, 2010: 37; Bradach ve Eccles, 1989; Tompkins ve Cheney, 1985). Bu kuramda adından da anlaşılacağı üzere kontrol en önemli unsur olarak ele alınmaktadır. Kontrol, denetim ve yönetim sürecinin en eski kavramıdır. Bu nedenle örgütlerde, geçmişten günümüze *basit kontrol sistemi* yönteminin uygulandığı görülmektedir. Fakat bu kontrol yönteminde gücün keyfi kullanılabilmesi durumu sistemi dezavantajlı hale getirmiştir (Kassing, 1997b: 38).

Geleneksel denetim mekanizmalarından bir diğeri ise *teknolojik kontrol sistemi* yöntemidir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak üzere video, ses, kamera, ağ ve bilgisayar destekli örgüt üyelerinin denetim altında tutulduğu kontrol sistemidir (Antonie, 1996; Aktaran: Akada, 2015: 38). Örgüt yöneticilerin veya yasal düzenleyicilerin işgörenlerinin bilgisayarlarına erişim yasakları koyması, bilgisayarlarına çeşitli takip programlarının yüklemesi, işe giriş çıkışlarda kamera destekli elektronik kapı veya kart sistemlerinin kullanılması *teknolojik kontrol sistemi* yönteminin denetim araçlarındandır. Bir diğer geleneksel kontrol mekanizması da Weber (1898) tarafından ortaya atılan *bürokratik kontrol yaklaşımı* yöntemidir. Bu yöntemde örgüt üyeleri sürekli olarak bir üst yapı tarafından sıkı bir kontrol altındadır

(Walton, 2005; Aktaran: Akada, 2015: 37). Örgüt yapısı, ast üst şeklinde dikey yapılanmaya sahip olup, emir komuta yukarıdan aşağıya şeklindedir. Bu tür örgüt yapılarında üst astın her yaptığından sorumludur. Astın yaptığı olumlu ve olumsuz her türlü hareket silsile yoluyla tepe yönetime kadar sorumluluk tayin edildiğinden her üst kendi altındaki sıkı denetim altında tutar. Yukarıda belirtilen geleneksel kontrol yöntemleri günümüzde dahi pek çok örgütte halen kullanılmaktadır. Ancak bu durumun etkililiğinin de tartışılmasına devam edilmektedir.

Geleneksel denetim metotlarının çağdaş yönetim anlayışlarına uyum sorunundan kaynaklı olarak Tompkins ve Cheney (1985) tarafından örtük kontrol tekniği ortaya atılmıştır (Akada, 2015: 38). Örtük muhalefet kavramı; dikey yerine yatay hiyerarşik yapılanmanın hakim olduğu, takım çalışması ve işbirliğinin esas alındığı, yüz yüze ve sıcak insan ilişkileriyle yönetici ve çalışanlar arasındaki mesafenin daraldığı, örgüt kültürünün yazılı kurallardan daha baskın olduğu ve örgüt hedeflerine samimi adanmışlığın olduğu örgüt yapılarında hayat bulabilmektedir (Kassing, 1997b: 22).

Tompkins ve Cheney (1985)'e göre çalışanların, mensubu olduğu örgütün değer yargıları, ilkeleri ve hedeflerini benimsemeleri onların örgütün kararları çerçevesinde adım atmalarına ve örgütsel davranışlar sergilemelerine aracı olacaktır. Bu durumda çalışanların denetimi dolaylı bir yolla sağlanacaktır (Özdemir, 2010: 40). Örtük kontrol mekanizması ile örgüt çalışanlarının dışsal denetim mekanizmaları (basit, teknolojik ve bürokratik) yanında, örgüt ilke ve politikalarının adanmışlık düzeyinde benimsetilmesiyle içsel kontrolü sağlanabilmektedir. Kuram, geleneksel yönetim kuramlarında yöneticilerin verdiği kararların doğruluğunu çalışanlara anlatmak zorunda olduğunu, örtük kontrol kuramında ise çalışanların ikna edilmesinin örgüt ilkelerinin benimsetilmesiyle kendiliğinden sağlanabileceği ileri sürmektedir (Özdemir, 2010: 40).

Örtük kontrol kuramına göre örgüt yöneticileri çalışanlara örgütün ilkeleri doğrultusunda telkinde bulunurlar. Ardından çalışanlar kendilerine telkin edilmiş önermeler hakkında yöneticilerine dönütte bulunurlar ve son olarak örgütsel özdeşleşme gerçekleşmektedir. Örgütte örgütsel özdeşleşme düzeyinin saptanmasıyla çalışanların telkinlere ne düzeyde uydukları, ya da ne düzeyde direnç gösterdikleri belirlenebilmektedir (Tompkins ve Cheney, 1983; Aktaran: Akada, 2015: 37).

Örtük kontrol kuramının gerçekleşme safhalarından örgütsel özdeşleşme sağlandığında; örgütün genel işleyiş mantığı örgüt üyelerine benimsetilmiş, örgüt üyelerince örgüte uyum sağlanmış, kendi mantığı yerine örgütün kültür ve kurallarına göre hareket etme gerçekleşmiş olacaktır. Böylelikle basit, teknolojik ve bürokratik denetim mekanizmalarından ayrı olarak örgüt artık görünmez bir elle, örtük biçimde kendi kendine kontrol edilebilir hale gelebilecektir. Örgütsel özdeşleşme, örgütü kontrol eden bir mekanizmaya bürünecektir (Akada, 2015: 40).

Yukarıdaki açıklamasından da anlaşılacağı üzere örgütsel özdeşleşme örgüt yöneticilerinin örgüt çalışanları üzerinde iktidarlarını güçlendirme aracı olarak kullanılabilir. Örgüt yöneticilerince örgütün görev ve vizyonu, hedef ve amaçları oluşturulurken alınan kararın örgüt çalışanlarınca benimsenmesi örgütün hedeflerine ulaşmasında örgüt yöneticilerine yarar sağlayabilmektedir. Alınan kararların çalışanlarca sorgulanması, kendi karar alma mantıklarıyla irdelenmesi ve kararların uygulanmasında direnç gösterilmesi örgütsel muhalefet olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Örgüt üyelerinin örgüt karar alma mekanizmalarına meydan okuduğu andan itibaren örgütsel muhalefet olgusu başlamıştır denilebilir.

2.3.1.2. Bağımsız Düşünme Kuramı (Theory of Independent Mindendness)

Gorden ve Infante tarafından 1987 yılında ortaya atılan Bağımsız Düşünme Kuramının (Theory of Independent-Mindedness) iddiası, örgüt politikaları hakkında daha özgür ve eleştirel yaklaşan örgüt üyelerinin örgüt hedeflerine odaklanmada daha başarılı ve örgüte bağlılık noktasında daha bağlı olduğu savına dayanmaktadır. Örgütlerde yöneticiler kendi görüşleri doğrultusunda çalışan personel, örgüt üyeleri ise kendi düşüncelerine yakın yönetim şekline sahip örgüt yapısı arzu etmektedirler. İşte bu noktada örgüt üyelerinin kendilerini daha rahat ifade edebildiği, kendi görüşlerini özgürce dile getirebildiği, kendilerine ve yaptığı işe saygı gösterilen örgütlerde daha üretken ve verimli çalışırken, örgüte olan bağlılığı ve adanmışlığı da yüksek düzeyde olacaktır (Kassing, 1997b: 28). Bu tip örgüt yapılarında seslerini özgürce çıkartabilen bireyler, başlarına bir şey gelme korkusu yaşamadan güven duygusu içerisinde ve konuştuğu zaman herhangi bir misilleme ile karşı karşıya kalmayacağını bildiğinden müsaade edildiği müddetçe örgüt içerisinde daha muhalif bir tavır içerisinde girebileceklerdir (Gorden, Infante ve Graham, 1988).

Bağımsız düşünme kuramının temel varsayımı örgüt üyelerinin, örgüt politikaları hakkındaki düşüncelerini ifade edebilme isteği üzerinedir (Özdemir, 2010: 40). Örgütlerde katılım ve eşitlik gibi değerleri savunan, farklı görüşleri açıkça dile getirebilen bireylerin varlığı örgütsel demokrasiye katkı sağlamaktadır. Örgütsel demokrasinin vazgeçilmez değerlerinden bir tanesi de örgütsel muhalefet olgusudur. Kassing (1997a)'e göre örgütlerde örgüt üyelerinin örtük bir şekilde kendi kendilerini denetleme isteğiyle, bireysel ve bağımsız düşünen bireyler olmak istemeleri arasındaki çelişki örgütsel muhalefete neden olabilmektedir.

Yukarıdaki bilgiler göstermektedir ki ABD ve AB gibi gelişmiş örgütsel demokrasiye sahip ülkelerde olduğu üzere, kişilerin kendini özgür bir şekilde ifade ettiği örgüt yapılarında bireylerin rahat konuşabilme durumları başarının tetikleyicisi görevini görmektedir. Otokratik örgüt yapılarında, örgüt üyelerinin örgütle ilgili olumsuzlukları dile getirmeyip, yakın arkadaş çevresinde homurdanma ve dedikodular aracılığı ile yaymakta ve bu da iş barışının bozulmasına, verimliliğin düşmesine ve hatta işten ayrılmalara kadar negatif sonuçlar doğurabilmektedir.

2.3.1.3. Ayrılma-Dile Getirme ve Sadakat Kuramı (Theory of Exit-Voice-Loyalty, EVL)

Hirschman'ın 1970 yılında ortaya attığı Ayrılma-Dile Getirme ve Sadakat Kuramı (Theory of Exit-Voice-Loyalty, EVL) örgütte doyumsuzluk yaşayan üyelerin ne tür davranışlar sergileyebileceği üzerine kurguludur (Özdemir, 2010: 36). Örgütler de insanlar gibi canlı birer varlık olarak değerlendirilebilir. Nasıl insan doğup, büyüyüp, gelişip ve ölüyor ise örgütler de hedeflediği amaç doğrultusunda kurulup, zamanla değişimler yaşayıp dönüşebilir. Hatta hedeflediği amaç doğrultusunda ilerleyemeyen, hedefe varmak için yapması gerekenleri yapamayan örgütlerin entropiye uğraması kaçınılmazdır. Keeley ve Graham (1991) araştırmasına göre canlılar yaşlanır ve ölür, metal paslanır ve yıpranırken örgütlerin de metal ya da canlılar gibi değişip dönüştüğü hatta öldüğü görülmektedir. Bu araştırmadan yola çıkarak, tüm örgütlerde, işgörenlerinin tembelliği, kaynaklarındaki kısıtlamalar ve etkisiz yöneticiler gibi nedenlerden dolayı temel yapılarının bozulacağı, işlevini yerine getiremez duruma gelebileceği öngörülmektedir.

Hirschman 1970 yılında ortaya attığı Ayrılma, Dile Getirme ve Sadakat (ADS) kuramında bozulma riski taşıyan tüm örgütlerdeki çalışanların doyumсуzлuk ve kaygı yaşayabileceğini varsayımını dile getirmektedir. Kuramın amacı örgüt üyelerini ve müşterilerini doyumсуzлuğa iten nedenler ortaya çıktığında örgüt üyelerinin tepki seçeneklerini belirlemektedir (Keeley ve Graham, 1991).

Hirschman (1970) araştırmasında doyumсуzлuk yaşayan örgüt üyelerinin 3 farklı tepki davranışı sergileyebileceğini ileri sürmektedir. Bunlardan ilki örgütten ayrılma kararı almasıdır (exit), ikincisi örgütte kalmaya devam edip, doyumсуzлuğa neden olan etkenin ortadan kalkmasını beklemedir (loyalty), üçüncüsü ise örgütte kalıp, doyumсуzлuğa neden olan etken ile mücadele etme kararıdır (voice) (Gossett ve Kilker, 2006). Aşağıdaki şekilde Hirschman'ın Ayrılma, Dile Getirme ve Sadakat Modeli şematize edilmiştir.



Şekil 1: Hirschman'ın Ayrılma, Dile Getirme ve Sadakat Modeli. Kaynak: (Özdemir, 2010: 43).

Bir diğer sınıflamaya göre ise davranış biçimi olarak sadakat, aktif ve pasif olmak üzere iki tür tavır olarak sergilenebilmektedir. Aktif davranış biçimi olarak, bir kişiye veya o kişinin davranışlarına etkin bir şekilde katılma, katıldığını davranışlarıyla belli etme ve destekleme iken pasif sadakat, bazı davranışlara sessiz kalma sabır gösterme biçiminde sergilenebilmektedir (Withey ve Cooper, 1992). Benzer bir ifade ile Hirschman (1970) da modelinde işten ayrılma ve dile getirme davranışlarının temelinde yatan duygunun sadakat kavramı olduğunu belirtmektedir.

Ayrılma ve dile getirme davranışları her örgüt tipinde paydaşlarınca farklılık gösterebilmektedir. Örneğin tüketicisi durumunda olduğu bir şirketin ürünün tüketimini durdurarak müşteriler, öğrencisini devam ettirdiği okuldan memnun olmayınca öğrencisini okuldan alan veliler veya mensubu olduğu okulda görev yaparken doyumсуzлuk yaşayıp istifa eden öğretmenler ayrılma davranışı sergileyebilmektedirler

Keeley ve Graham (1991). Aynı şekilde doyumsuzluk yaşayan örgüt paydaşlarından; çalışanların, sendikal hareketler içerisinde girerek hak arama yollarını denemeleri, memnuniyetsiz velilerin, okulları protesto girişimlerinde bulunması, toplumun farklı kesimlerinin, sivil örgütlenmeler halinde basın yayın araçlarını kullanarak protesto, miting düzenlemeleri dile getirme davranışına birkaç örnek niteliğindedir denilebilir Keeley ve Graham (1991).

Hirschman (1970) örgüt üyelerinin memnuniyetsizlik yaşadıklarında başvuracakları ilk yol işten ayrılma olmayıp, öncelikle durumu düzeltme ve değiştirme girişiminde bulunulabileceğini belirtmekte ve bu durumu da kavramsal olarak “seslendirme (dile getirme)” diye tanımlamaktadır (Akada, 2015: 32). Örgüt üyeleridile getirme davranışlarını bireysel veya topluluk olarak da yapabilirler. Şikayet prosedürleri, açık kapı uygulamaları ve öneri kutuları bireysel dile getirme yollarından birkaçı iken kolektif olarak ise örgüt üyelerinin bağlı olduğu meslek örgütü, sendika, siyasi parti veya her nevi örgütlü topluluk aracılığı ile memnuniyetsiz olunan durum hakkında görüşler iletilebilmektedir (Özdemir, 2010: 44).

Günümüzde internetin yaygınlaşması sosyal iletişim olanaklarını çok kolay hale getirmiş durumdadır. Böylelikle örgütleri sadece mensupları değil paydaşları, müşterileri ve gönüllüleri de muhalif düşüncelerini dile getirebilmektedir (Akada, 2015: 32). Muhalif düşünceler hem örgüt içinde hem de örgüt dışında alıcılara ulaştırılabilmektedir. Örgüt içerisinde mesai arkadaşları ve yöneticiler kanalıyla, örgüt dışında ise internet uygulamaları, aile, tanıdıklar ve yabancılar muhalif düşüncelerin iletişim araçları olabilmektedir (Kassing, 2001).

Muhalif düşünceleri dile getirmede kanalına göre iç ve dış iletim yolları yansırı muhalif düşüncelerin sendika temsilcisi veya iş arkadaşı gibi paydaşlarla paylaşılması durumunda yatay, hükümetin düzenleyici kurumları veya yöneticiler kanalıyla olması durumunda dikey dile getirme davranışı sergilenmiş olabilmektedir (Graham, 1983; Aktaran: Akada, 2015: 33).

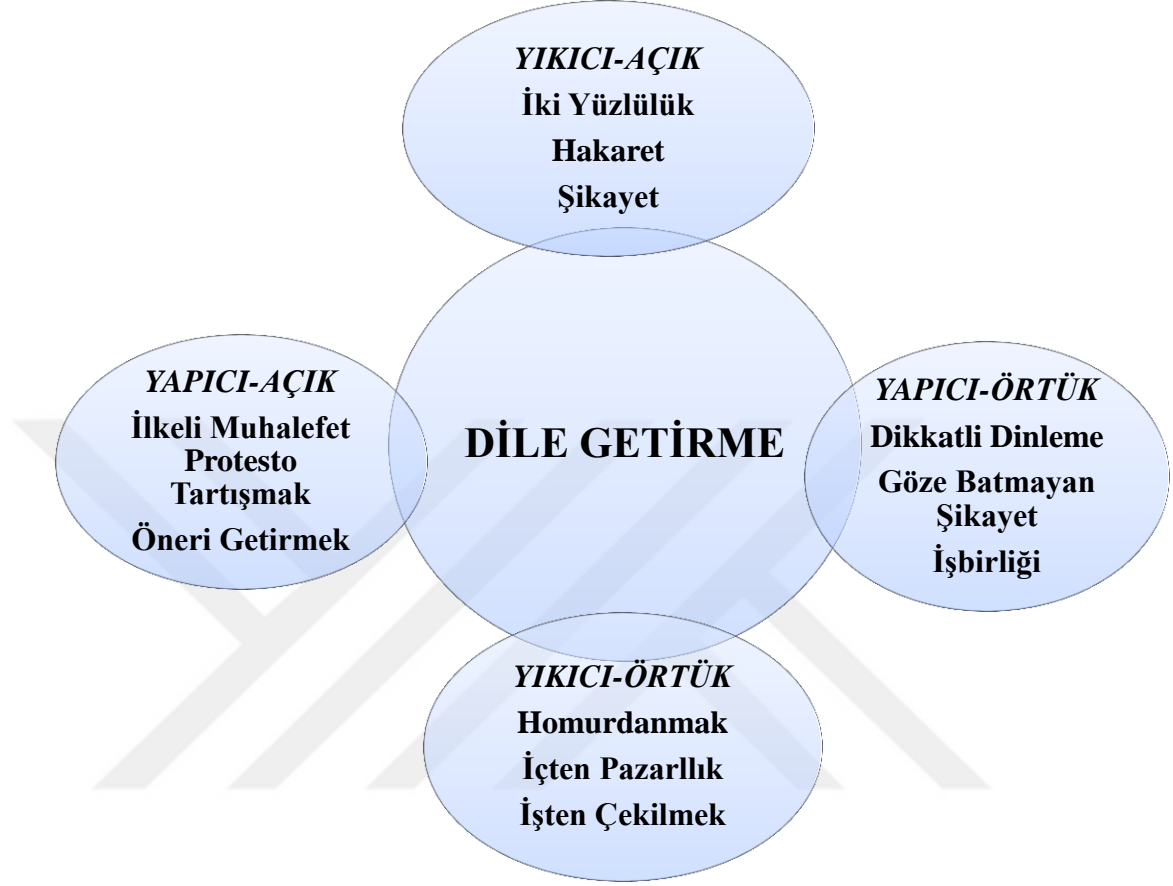
ADS kuramında sadakati Hirschman, örgüte duyulan bir bağlılık olarak tanımlamaktadır. Çalışanın örgütte nasıl bir karar vereceğinin belirleyicisi yani işe koşulan bir tutum “attitudinal state” olarak değerlendirilebilmektedir. Hirschman, sadık bir çalışanın, yaşadığı doyumsuzluğa rağmen, onu örgüte bağlayan her hangi bir

nedenden dolayı örgütten ayrılmayacağını ancak sadakat duygusunun daha az olan çalışanların ise örgütten ayrılabilceğini belirtmektedir (Leck ve Saunders, 1992: 220; Aktaran: Akada, 2015: 33).

ADS kuramı üzerine çalışmalar yapan Farrel, “aldırmama/ihtmal etme” boyutunu ekleyerek Ayrıma, Dile Getirme, Sadakat ve Aldırmama (ADSA) olarak adlandırılmasında katlılar sağlamıştır. Klasik yönetim kuramcılarında Taylor’un “ayak sürüme” davranışına benzetilen aldırmama davranışı, doyumuzluk yaşayan çalışanların örgütten ayrılmayıp, iş yavaşlatma, daha az çalışma ve işleri gereği gibi yapmayarak örgütün başarısını düşürme şeklindedir. Farrel’e göre çalışanlar işlerine geç gelme veya hiç gelmeme, işlerini özensiz yapma, örgüt kurallarına aykırı davranma gibi davranışlar sergileyebilirler (Garner, 2006; Aktaran: Akada, 2015: 33).

Aldırmayan personeller kamu ve özel sektörde sıkça karşılaşılabilecek kişiler olabilmektedir. Okullarda öğretmenler doyumuzluk yaşadıkları olaylar karşısında görevlerini tam olarak yerine getirmeyerek aldırmamazlık davranışı içerisinde olmaktadır. Tüm örgütlerde görülebilecek bu tür çalışanların varlığı örgüt adına büyük tehlike kaynağı olabilmektedir. Bu duruma karşı önlem alınmadığı takdirde diğer personeller üzerinde de olumsuz etkiye neden olabilecek davranışların varlığı örgütü entropiye götürebilecek sürecin habercisi niteliğindedir.

Rusbult ve Lowery yapıcı ve yıkıcı muhalefet tarzlarını ekleyerek ADSA kuramına katkı sağlamışlardır. Rusbult ve Lowery’in modeline göre yapıcı eksen örgütte daha iyi çalışma şartları geliştirmeyi, yıkıcı eksen ise örgüt yapısını bozacak davranışları temsil etmektedir. Modele göre dile getirme ve sadakat çalışanlarla örgüt ilişkisinin devamını sağladığından yapıcı, ayrıma ve aldırmama ise ilişkiyi bozucu olduğundan yıkıcı eksen diye nitelendirilebilmektedir (Aktaran: Akada; 2015: 35) Aşağıdaki şekilde de tasnif edildiği üzere kuramdaki tüm ana göstergelerin belli başlı karakteristik davranış şekilleri bulunmaktadır.



Şekil 2: Örgüt Üyelerinin İş Doyumsuzluğu Durumunda Sergiledikleri Dile Getirme Davranışları. Kaynak: (Gorden, W. I., 1988; Aktaran: Özdemir, 2010: 45).

Yukarıdaki genel davranış şekillerinden anlaşılana, örgütlerde doyumsuzluk yaşayan örgüt üyelerinin ayrılma, aldırmama, dile getirme ve sadakat gibi sergileyeceği 4 tip davranış şekli bulunmaktadır denilebilir. Bu 4 davranış biçimi örgüt üyeleri tarafından kendi durumlarına göre alternatif maliyet analizini yapıp tercih edilen davranış tipleridir. Her örgüt çalışanın kendine özgü nedenlerinden kaynaklı olarak bu davranış seçenekleri sergilenir. İşten ayrılınca mali durumu daha kötüye gidecek olan çalışan işten ayrılma seçeneği yerine doyumsuzluğunu gidermeye yönelik dile getirme seçeneğini tercih edebilir. Kişisel özellikleri ve dışsal nedenleri göz önünde bulunduran çalışan ise dile getirme seçeneğinin kendisine maliyetini hesaplayıp fayda maliyet analizi neticesinde kendisine uymayabilen dile getirme seçeneği yerine aldırmama

seçeneğini hayatında uygulayabilmektedir. Yapısı itibariyle aldırma seçeneğini tercih etmeyen örgüt üyeleri ise doyumсуuzluğunu örgütlerine sadakat ile giderebilecektir.

Kassing (1997a), örgütsel muhalefet kavramının ayrılma ve aldırma davranışlarıyla ilintili olmasına rağmen genel itibariyle dile getirme davranışıyla alakalı olduğu görüşündedir. Ayrıca örgütsel muhalefetin sadece örgüt içine hitap eden bir durum olmadığını, “haber uçurma” gibi yöntemlerle örgüt dışı unsurları da ilgilendiren bir olgu olduğunu dile getirmektedir.

ADS kuramı çalışma ekonomisi başta olmak üzere yönetim bilimi ve diğer bilim dallarında sıkça araştırma konusu olmuş bir modeldir. Casal (1992:8)’in çalışmasına göre örgüt üyeleri doyumсуuzluklarını dile getirmede en öncelikli seçtikleri araç sendikalardır. Casal araştırmasında sendika üyeliği olan örgüt üyelerinin işten ayrılma davranışı yerine örgütte kalmayı ve doyumсуuzluğa etken nedenlerin ortadan kalkması için dile getirme davranışları sergilediklerini ortaya koymaktadır. Freeman ve Medoff (1984) da aynı şekilde yaptıkları araştırmalar neticesinde örgüt üyelerinin sendikaya üyelikleri örgütten ayrılmaları azalttığını, Ulman ve Sorensen (1984) ise greve katılan örgüt üyelerinin işten ayrılma yerine örgütte kalma eğilimlerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Aktaran: Özdemir, 2010: 47).

Yukarıdaki açıklamalardan; ADSA kuramı örgütsel muhalefet olgusunun açıklayıcısı niteliğinde olduğu anlaşılmaktadır. Kişisel nedenlerle tercih edilen modeldeki davranış tiplerinin sergilenmesi örgütsel muhalefet kavramının ölçüm birimi niteliğindedir denilebilir.

Örgütsel muhalefet süreci; örgütsel muhalefete yol açan nedenlerin neler olduğu, muhalif davranışların neler olabileceği ve bu davranışların ortaya çıkardığı sonuçlar olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Örgütsel muhalefete yol açan tetikleyici olaylar dokuz başlık altında, muhalif davranışlar ise haber uçurma, yukarıya açık muhalefet, yatay örtük muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet diye dört başlık altında ve örgütsel muhalefetin sonuçları şeklinde değerlendirilecektir.

2.3.2. Örgütsel Muhalefete Yol Açan Nedenler

Birden çok insanın bir arada bulunduğu işyerlerinde, kurumlarda, organizasyonlarda ve tüm örgüt yapılarında anlaşmazlıklar kaçınılmaz olarak çıkabilmektedir. Örgüt yapısı içerisinde cereyan eden muhalefet olgusunun bir başlangıç

noktası bulunmaktadır. Kassing (1997a); çalışanların örgüt politikaları hakkında fikir ayrılığına düştüğü ve bunu dile getirmeye cesaretlendiren her hangi bir olay olarak tanımladığı tetikleyici olay, örgütsel muhalefet olgusunun başlangıcıdır. Kassing ve Armstrong (2002) örgütsel muhalefetin tetikleyici olaylarını aşağıdaki tablodaki bulgulara göre dokuz başlık altında ele almıştır.

Tablo 2.1. Örgütsel Muhalefeti Tetikleyici Olaylar. Kaynak: Kassing ve Armstrong, (2002).

Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar	Yöneticilerin örgüt üyelerine yönelik davranışlarının adaletsiz ve örgüt üyelerinin haklarını ihlal edici yönde olmasına ilişkin muhalefet
Örgütsel Değişme	Örgütsel değişime yönelik muhalefet
Karar Alımı	Örgütsel kararlara ve bu kararların alınma biçimine yönelik muhalefet
Etkisizlik	Örgüt içindeki kimi etkisiz uygulamalara yönelik muhalefet
Görev/Sorumluluk	Kendisinin ya da diğer örgüt üyelerinin görev ve sorumluluklarına yönelik muhalefet
Kaynaklar	Örgütsel kaynakların temin edilmesi ve kullanılmasına yönelik muhalefet
Etik	Örgüt içi etik dışı uygulamalara yönelik muhalefet
Performans Değerlendirme	Kendisinin ya da diğer örgüt üyelerinin performanslarının değerlendirilmesine yönelik muhalefet
Zararın Önlenmesi	Örgütsel kimi uygulamanın örgüt üyesinin kendisine, örgütteki arkadaşlarına ya da müşterilerine zarar vermesine yönelik muhalefet

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesinin tetikleyici unsurlarından ilki örgüt yöneticilerinin örgüt üyelerine yönelik davranışlarının adaletsiz ve örgüt üyelerinin haklarını ihlal edici yönde olmasıdır (Kassing ve Armstrong, 2002). Örgüt üyelerinin muhalefet etmesine sebep olabilecek olgulardan biri “zorbalık” davranışdır. Leymann’a (1996) göre zorbalık; kendini savunamayacak durumda olan bir bireyin,

işyerindeki bir kişi ya da grubun sistematik bir biçimde düşmanca ve etik olmayan davranışlarına hedef olması olarak tanımlanmaktadır. İş yerlerinde meydana gelen zorbalık davranışları arasında tehdit, sindirme, tecrit etme, itibarını zedeleme ve iş performansını küçük düşürme bulunmaktadır (Fox ve Stallworth, 2009). Benzer durumlar ülkemizde de gözlenmekte ve işyeri zorbalığı tanımına giren davranışlara işaret eden psikolojik zorbalık, psikolojik şiddet, yıldırma, mobbing, duygusal saldırı, duygusal taciz gibi değişik kavramlar kullanıldığı görülmektedir.

Örgütsel muhalefetin oluşmasına sebep olaylardan ikincisi örgütsel değişime muhalefettir. Alıç (1990: 41; Aktaran: Ağalday, 2013: 15)'a göre çevrelerinden aldıkları personel, enerji, hammadde gibi girdileri işleyerek mal ve hizmete dönüştüren örgütler, açık sistem olmalarından kaynaklı olarak sürekli değişim ve dönüm halindedir. Örgütler çok amaçlı ve çok işlevli olmalarından ve sistem içerisinde alt sistemlerden olmasından kaynaklı olarak çevresi ile sürekli bir etkileşim ve değişim içerisinde. Örgütlerde yaşanabilecek değişimlere direnme, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki şekilde olabilmektedir. Değişim ve yenileşmeden etkilenen bireylerin değişime karşı direnç göstermesi normal karşılanan doğal bir durumdur. Değişime ve yenilenmeye direnme örgütlerin doğal yapısında olan bir olgudur (Ağalday, 2013: 16). Değişimden kaynaklanabilecek olumsuz sonuçların çalışanları etkilemeyeceği hususunda, yöneticilerin, çalışanları ikna etmesi değişim sonuçlarını olumluya çevirebilecektir. Değişim ve yenilik kararları alınmadan önce paydaşların karar alma mekanizmasına dahil edilmesi, değişim özü ve ruhu hakkında yeteri kadar bilgilendirme yapılması ve değişiklikten çalışanlar aleyhine ekonomik bir zararın olmayacağını garanti edilmesi örgütlerdeki değişimin hedeflenen ilkeler doğrultusunda başarıyla sonuçlanmasına yardımcı olabilecektir.

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen olaylardan üçüncüsü, örgütsel kararlara ve bu kararların alınma biçimine yönelik muhalefettir. Örgütlerde alınan kararlara tepki, örgütün yapısından ve liderlik stillerinden kaynaklı olabilmektedir (Özdemir, 2010: 55). Demokratik bir lider ile yönetilen örgütlerde alınan değişim kararı ile otokratik lider ile yönetilen örgütlerde alınan değişim kararına gösterilen direnç bir olmayabilmektedir. Demokratik liderler karar alma sürecine astlarını da dahil ederek kararların uygulanabilirliğini kolaylaştırırken, otokratik lider yasal sınırları dikey şekilde çizip, çalışanların görüşlerini almadan ben yaptım oldu

mantığı ile aldığı değişim kararına dirençle karşılaşması muhtemeldir. Örgütlerde muhalefet olgusunun oluşmasına sebep bir diğer unsur ise örgüt yapılarıdır. Kararların geniş katılımı ile alındığı, iletişimin içten ve rahat olduğu yatay örgütlenme yapısında alınan değişim kararları çalışanlarca çok fazla direnç gösterilmeden, alınan kararlara hızlıca ayak uydurup özdeşleşerek uygulanabilmektedir. Hiyerarşik ast üst ilişkisinin keskin hatlarla belirlendiği dikey örgütlenme tiplerinde ise değişim kararları çalışanlarca sorgulanabilmekte, kararlara ve karar alma yöntemine muhalefet edilebilmektedir (Ağaldağ, 2013: 16-17).

2.3.3. Muhalif Davranış Biçimleri

Örgütlerde, örgüt üyeleri yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı çeşitli biçimlerde muhalif davranışlar sergileyebilmektedir. Muhalif davranışın şeklini belirleyen unsur ise örgüt üyelerini ilgilendiren konu ile ne kadar alakalı ve sorumlu olmalarıyla ilgilidir. Örgüt üyelerinden örgütsel sorumluluk düzeyi yüksek olanlar örgüt hakkındaki olumsuzluklardan daha fazla rahatsız olacak ve durum hakkındaki görüşlerini açık bir dille muhataplarına aktarabileceklerdir (Kassing, 1997b).

Örgütsel muhalefet davranışlarının neler olduğu üzerine yapılan araştırmalarda önceleri, örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini örgüt içinde kalarak, örgüt yöneticilerine aktarıldığı üzerinde durulmaktaydı. Daha sonraki çalışmalarda muhalif düşüncelerin sadece yöneticilere iletim şeklinde olmadığı, iş arkadaşları ve örgüt dışından tanıklara aktarım hakkında çalışmalar yapılmıştır (Kassing, 1997b). Muhalif düşüncelerin internet üzerindeki çeşitli alıcılara (Gossett ve Killer, 2006), mevcut durumu değiştirebilecek medya gibi üst kuruluşlara aktarılması üzerine çalışmalar yapılmıştır.

Bu kapsamda Kassing (1997b)'e göre örgüt üyeleri olumsuz uygulama ve politikalar karşısında muhalif görüşlerini bireysel, örgütsel ve ilişki değişkenleri göz önünde bulundurarak bir strateji belirlemektedirler. Bu stratejiler; haber uçurma, açıkça belirtilmiş muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştir olmak üzere dört şekildedir.

2.3.3.1. Haber Uçurma (Whistleblowing)

İngilizcede ıslık anlamında kullanılan haber uçurma kavramı, bir organizasyon içerisinde yasadışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için çalışanlar veya paydaşlar tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine

sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesi olarak tanımlanabilir (Aktan, 2006). İnsan hakları ihlali, kaçak işçi çalıştırma, sosyal ya da mali hakları sağlamadan işçi çalıştırma, vergi kaçakçılığı, taciz, şiddet, paydaş haklarının ihlali ve örgüt üyelerine uygulanan kötü davranışlar örgüt üyelerinin muhalif davranışlardan haber uçurma davranışı sergilemesine sebep olabilmektedir (Aktan, 2006). Haber uçurma davranışının gerçekleşebilmesi için örgütte, haber uçuran örgüt üyelerinin prensiplerine ters düşecek ve vicdanına dokunan yasa dışı, etik dışı ve gayri meşru bir olayın varlığı ve bu olayın üzerine gidebilecek kudrete sahip kişilere iletilmesi gerekmektedir (Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C., Mitchell, C. A., 2012).

Haber uçurma içsel haber uçurma ve dışsal haber uçurma diye ikiye ayrılmaktadır (Aktan, 2006). Örgüt içerisindeki yasa dışı, etik dışı ve gayri meşru olayların dikey olarak yöneticilere veya örgüt içerisindeki diğer birimlere aktarılması içsel haber uçurma davranışdır (Shahinpoorve Matt, 2007; Aktaran: Akada, 2015: 71). Dışsal haber uçurmada olumsuzluk yaratan durum, örgüt üyeleri tarafından; yasa koyucu, polis, savcılık, medya kuruluşları ve düzenleyici kuruluşlara fax, telefon, dilekçe, mektup ve internet yollarıyla ulaştırılabilmektedir (Aktan, 2006). Ayrıca aynı çalışmasında Aktan (2006) haber uçurma davranışını, aşağıdaki Tablo 2’de ne, neden, nasıl, nereye, ne zaman ve kim olmak üzere altı boyutta incelemiştir;

Tablo 2.2. Haber Uçurma: 5N 1K. Kaynak; Aktan (2006).

<p><i>NE?</i> Haber Uçurma NEDir?</p>	<p>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.</p>
<p><i>NİÇİN? NEDEN?</i> Haber Uçurma NİÇİN yapılır?</p>	<p><i>Kişisel nedenler:</i> (Kişinin etik ve erdeme yüksek bağlılığı, ödüllendirme beklentisi vs.); erdem ahlakı (virtue ethics)</p> <p><i>Organizasyonel nedenler:</i> (güçlü kurum kültürü, yüksek derecede kuruma bağlılık, kurumsal vatandaşlık davranışının gelişmiş olması vesaire.)</p> <p><i>Durumsal nedenler:</i> (Sadece belirli durumlarda ortaya çıkarılan yanlış davranış ve eylemler bu gruba dahil edilebilir. Bunların bir kısmı kişisel nedenlerden kaynaklanır. Örneğin, kişilerarası çatışmalar,</p>

	kıskançlık, çekememezlik ve saire.)
<i>NASIL?</i> Whistleblowing <i>NASIL</i> ve hangi yöntemlerle yapılır?	<p><i>Aleni whistle blowing:</i> (yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemlerin yazılı veya sözlü iletimi.)</p> <p><i>Zımnı whistle blowing:</i> (Kimliği gizleyerek yasadışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemlerin bildirilmesi.)</p> <p>-Whistleblower, ismini saklayarak olayı açığa çıkarabilir (anonymity)</p> <p>-Whistleblower, organizasyon üst yönetimine ismini bildirmekten çekinmez, fakat organizasyon üst yönetimi ve/veya ilgili dış organizasyonlar whistleblower'ın ismini gizli tutar. (confidentiality)</p> <p><i>Araçlar:</i> Mektup, telefon, faks, e-mail vs.</p>
<i>NEREYE / KİME</i> bildirir? Whistleblower, yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri	<p><i>İçsel whistleblowing:</i> Yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler organizasyon üst yönetimine sözlü ve /veya yazılı rapor edilebilir.</p> <p><i>Dışsal whistleblowing:</i> Yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler organizasyon dışında sorunu ortaya çıkaracak ve/veya çözecek kişi ve kuruluşlara (polis, yargı makamları, medya vesaire.) ifşa edilebilir.</p>
<i>NE ZAMAN</i> bildirir? Whistleblower, yasa-dışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemleri	<p>- Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin yerleşmiş olduğu organizasyonlarda açığa çıkarma ve ifşa için bir zaman söz konusu değildir; olay ortaya çıktığında whistleblowerlar harekete geçer.</p> <p>- Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin mevcut olmadığı organizasyonlarda durumsal nedenlerin varlığına bağlı olarak açığa çıkarma ve ifşa eylemi gerçekleşir.</p>
<i>KİM?</i> Organizasyonda yasa-dışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişiler (whistleblower) <i>KİM</i> 'lerdir?	<p>Organizasyonlarda yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişilere "whistleblower" adı verilir. Bu kişiler doğrudan denetim ve kontrol yetkisine sahip olamayan "gönüllü denetçiler" (unauthorized voluntary auditors) olarak adlandırılabilir.</p> <p>Whistleblower'lar üç gruba ayrılır:</p> <p>-Enformasyon sahibi organizasyon eski çalışanları,</p> <p>-Enformasyon sahibi istihdam edilen çalışanlar,</p> <p>-Organizasyon dışında olmakla beraber organizasyon içi enformasyona sahip olan paydaşlar</p>

Günümüzde dışsal haber uçuşma kaynakları olarak sosyal medya araçları aktif olarak kullanılabilir. Dünyanın herhangi bir yerindeki yasa dışı veya etik dışı olay kolayca dünyanın geneline yayılabilir. Özellikle askeri teşkilatlanmalardaki etik ve kural dışı kurallar ile istihbarat örgütlerinin işkence tarzı yasa dışı uygulamalarından görüntülü sesli sosyal medya araçları sayesinde geniş kitleler haberdar olabilmektedir.

Haber uçuşma davranışı kamu ve özel sektörde sıkça karşılaşılabilecek bir muhalif davranış tipidir. Özdemir (2010), haber uçuşma davranışı hakkında yaptığı araştırmada Ankara İlinde lise öğretmenlerinin nadiren sendika, siyasi parti veya diğer sivil toplum kurumlarına başvurdukları, basın kuruluşlarına haber uçuşmanın ise hiçbir zaman başvuru bir yol olmadığını ortaya koymuştur.

Haber uçuşma, örgütlerde her ne kadar yasa ve etik dışı uygulamaları sonlandırmak amacıyla yapılsa da örgüt veya toplum içerisinde haber uçuşma olayını yapan örgüt üyelerine yük getirici sonuçlar doğurabilmektedir. Yasa koyucu ve düzenleyiciler isimsiz ve imzasız şikayet mektupları yoluyla haber uçuşan çalışanların ağır bedeller ödemesini engellemeye çalışmaktadır (Özdemir, 2010: 64). Örgütlerdeki içsel haber uçuşma davranışının bazı aksaklıkları ve yönetim eksikliğini giderdiği varsayıldığında günümüz yönetim anlayışında içsel haber uçuşma gizli mektuplar ve dilek kutuları ile özendirilmeye çalışılmaktadır.

Haber uçuşma eylemi sivil erdem (civic virtue) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behavior) kavramları ile yakından ilgilidir. Şöyle ki 'kişinin ahlak ve erdeme olan yüksek bağlılığı' olarak tanımlanan sivil erdem sahibi kişiler genelde yalnızca örgütler içerisinde değil, her zaman ve her yerde etik dışı davranış ya da uygulamalara tepki gösterme eğilimi taşımaktadır. Sivil erdem sahibi kişi için meşruiyet, yasallığın da önüne geçmektedir. Sivil erdem sahibi kişi, örgüt içerisindeki yanlış uygulamalardan vicdani olarak rahatsız olmakta ve yönetici veya arkadaşları ile ihtilafa düşerek yapılan yanlış uygulamaları reddetmektedir (Aktan, 2006). Dolayısıyla örgüt içerisinde etik dışı davranışa tanık olan bir örgüt üyesi bu yanlışın düzeltilmesi amacı ile haber uçuşma davranışı sergileyebilmektedir.

O'Reilly ve Chatman (1986) araştırmasında örgütsel vatandaşlık kavramından ise genel olarak örgüt üyelerinin örgüte olan psikolojik bağlılığın anlaşıldığını belirtmektedir. Aktan (2006)'a göre ise örgüt üyelerinin resmi rol davranışlarının ötesine geçerek, tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak sergilemiş oldukları davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen örgüt üyeleri bu davranışları kişisel çıkarları veya örgüt kuralları için değil vicdani sorumluluk olarak yerine getirirler. Örgütte meydana gelen etik ve yasa dışı olayları örgütsel vatandaşlık hisleriyle ilgililere aktarma yolunu tercih edebilmektedirler. Örgütsel vatandaşlık ve sivil erdem duyguları arttıkça örgütsel sorumluluk artmakta ve örgütteki olumsuzluklar üzerinde sorumluluk hissederek haber uçurma davranışları sergilenmektedir.

2.3.3.2. Açıkça Belirtilmiş Muhalefet

Örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki olumsuzluklara karşı takındığı muhalif düşüncelerini sorunu çözebilme yetki ve gücüne sahip kişilere aktarmasına açıkça belirlenmiş muhalefet denmektedir (Kassing, 1998, 1997b). Örgüt üyeleri, muhalif görüşlerini yöneticilerine doğrudan ya da dolaylı yollarla ifade etmektedirler. Örgüt üyeleri, muhalif görüşlerini yapıcı olarak algılanacakları zaman açıkça dile getirmektedirler. Böylece, açıkça belirtilmiş muhalefet, yapıcı/düşük oranlı karşı çıkma (constructive/low-retaliation) şartlarında oluşmaktadır (Kassing, 1997b).

Örgüt üyeleri, açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisinde, muhalif görüşlerini, (1) aktif-yapıcı (active constructive), (2) aktif-yıkıcı (active destructive), (3) pasif-yapıcı (passive constructive) ve (4) pasif-yıkıcı (passive destructive) olmak üzere dört ayrı şekilde ifade etmektedirler. Örgüt üyelerinin, muhalif görüşlerini *aktif-yapıcı* şeklinde ifade şekilleri; örgütsel süreçlerle ilgili öneride bulunmaları, örgütsel uygulamalara destek vermeleri, mantıklı yorumlamalar yapmaları ve ortaklaşa karar vermeleri gibi davranışları içermektedir. Örgüt üyelerinin, muhalif görüşlerini *pasif-yapıcı* şeklinde ifade etmeleri; örgütsel süreçlerle ilgili konuşmaktan çok dinlemeyi, sessiz bir destek içinde olmayı, göze batmayan uyum ve işbirliği içinde olmayı içermektedir. Örgüt üyelerinin, muhalif görüşlerini *aktif-yıkıcı* şeklinde ifade etmeleri; örgüt üyelerinin, örgütsel uygulamalarla ilgili çalışma arkadaşlarına şikâyetle bulunmayı, kendi çıkarlarını düşünmeyi, ikiyezli davranmayı, sözlü olarak saldırmayı, surat asmayı ve hasmane tutum sergilemeyi içermektedir. Örgüt üyelerinin, muhalif görüşlerini *pasif-*

yıkıcı şeklinde ifade etmeleri; örgütsel uygulamalara karşı çalışma arkadaşlarını gizlice kışkırtmayı ve ilgisizmiş gibi görünmeyi içermektedir (Gorden, 1988: 290).

Krone (1991) araştırmasına göre ise örgüt üyeleri, açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisinde, muhalif davranışlarını beş farklı türde sergilemektedir (Aktaran: Ağaldağ, 2013: 35):

Doğrudan Olgusal İtiraz (direct-factual appeal): Örgüt üyelerinin somut kanıtlara ve çalışma deneyimine dayanarak, çalışma arkadaşlarının muhalif iddiasını desteklemek.

Tekrarlama (repetition): Örgüt üyelerinin muhalif davranışlarına sözlü ve davranışsal olarak ilgi çekmeyi sürdürerek örgütsel yönetimi etkilemeye çalışmak.

Çözüm Önerisi Sunma (solution presentation): Muhalefeti tetikleyen olayın kanıtlanması yerine bunun çözümü için önerilerde bulunmak.

Önleme (circumvention): Örgüt üyesinin, muhalefetini, emir komuta zinciri içinde, örgüt üyesininin üstüne bildirmek.

İstifa Tehdidinde Bulunmak (threatening resignation): İstifa tehdidini, yönetimden istenen değişikliklerin yapılması için, baskı aracı olarak kullanmak.

Kassing, (1998) açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisini tercih eden örgüt üyelerinin tartışmaya eğilimli olmaları, iç-denetim odağına sahip olmaları, örgüt yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla iyi bir ilişki içerisinde olmaları, örgütsel süreçleri etkileyebileceklerine dair bir algıya sahip olmaları, iş doyum düzeylerinin, örgütsel bağlılıklarının ve örgütsel aidiyetlerinin yüksek olması, örgütsel bir statüye sahip olmaları ve öneriye açık olmaları gibi kişisel özelliklere sahip olduklarını ileri sürmektedir.

2.3.3.3. Yatay Muhalefet

Örgütlerde muhalif davranışlar sergilemek, örgüt üyeleri açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Muhalif düşünceye sahip örgüt üyelerinin de bu olumsuzlukları doğrudan kendi üzerine çekmemek adına karşıt olduğu görüşlerini iş arkadaşlarına aktarmasına yatay muhalefet denilmektedir (Kassing, 2008). Muhalif düşüncelerin aktarıldığı iş arkadaşları muhalifliğe sebep olan olumsuzluğu giderebilecek güce sahip olmayan birisi olsa dahi muhalif düşünceli örgüt üyelerinin içinin

rahatlamasını sağlayan kişi olabilir. Bu aktarım iş arkadaşlığının pekişmesi ve duygusal bir bağlılığın oluşmasını da sağlamaktadır.

Yatay muhalefet stratejisini tercih eden örgüt üyelerinin bazı özelliklerinin olduğu ifade edilmektedir Bunlar; örgüt üyelerinin, örgüt içerisinde kendilerini güvende hissetmeleri, örgüt içi yakın ilişkilere sahip olmaları, kıdemli olmaları ve belirli bir uzmanlık alanlarının olması şeklinde belirtilmektedir. Örgüt üyelerinin sahip oldukları bu özellikler, örgüt üyelerini daha çok bireysel çıkarları ile ilgili konularda muhalif davranış sergilemeye itmektir (Kassing, 2001).

Yatay muhalefeti, dikey muhalefetten farklı olarak muhalif görüşlerin örgütsel süreçler üzerinde doğrudan etkisi olmayan diğer örgüt üyelerine anlatılmasıdır. Yatay muhalefet davranışının sergilenmesi temel olarak örgüt üyelerinin kendilerinin düşman ya da rakip olarak algılandıklarını düşündükleri durumda ortaya çıkmaktadır (Kassing, 1997b).

2.3.3.4. Yer Değiştirmiş Muhalefet

Örgüt üyeleri yukarıda belirtildiği şekilde sahip oldukları muhalif düşünceleri çeşitli nedenlerden dolayı dile getirmekten çekinebilirler. Yatay veya dikey muhalefet yollarından herhangi birini tercihte zorlanan örgüt üyelerinin muhalif düşüncelerini aile bireylerine veya iş dışındaki arkadaşlarına anlatmasına yer değiştirmiş muhalefet denilmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999). Örgüt üyeleri, örgütteki birtakım uygulamalar ya da politikalarla ilgili muhalif görüşlerine karşı misilleme tehdidi olduğunu hissederse, yer değiştirmiş muhalefet stratejisini kullanmaktadır (Ağaldağ, 2013: 37). İşyeri dışındakiler ve aile mensuplarına muhalif düşüncelerini aktarmakla psikolojik bir rahatlama içine giren örgüt üyesi, aynı zamanda kendisine karşı misilleme davranışlarını da minimize etme gayesinde olabilmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalar göstermektedir ki örgüt içinde herhangi bir yönetsel pozisyonda bulunmayıp, örgüt dışındaki güç odaklarıyla iyi ilişkiler içinde olan örgüt üyeleri, daha çok yatay muhalefet stratejisi, iş deneyimi daha az olan genç yaşta ki örgüt üyeleri, yer değiştirmiş muhalefet stratejisini tercih ederler (Kassing ve Armstrong, 2009a, 2009b; Kassing ve DiCioccio, 2004; Kassing, 1997b).

2.3.3. Muhalefetin Yol Açtığı Sonuçlar

Geçmişte ve günümüzde muhalif kişi ya da örgütler iktidarı elinde tutan güçler tarafından bir biçimde kontrol ve hatta baskı altına alınmıştır. Tarihte, bu görüşü destekleyecek sayısız örnekler mevcuttur. Özellikle siyasal muhalefet söz konusu olduğunda baskının ve şiddetin uç boyutlara ulaştığından da söz edilebilir. Siyasal muhalefetin hoş görülmesi ya da baskı altına alınması sürecinde belirleyici etkenin ülkenin sahip olduğu yönetsel kültür olduğu düşünülebilir (Özdemir, 2010: 74). Örgüt yöneticileri örgüt içerisinde muhalif davranışlar sergileyen çalışanları, az sıklıkla görülen tipten ödüllendirmekte iken çokça karşılaşılan şekliyle cezalandırma ve yok sayarak muhalefeti bastırmaya çalışmaktadır Graham (1986: 28; Aktaran: Ağaldağ, 2013: 37).

Muhalefet kavramının siyasi muhalefet ile eş değer görüldüğünü konunun başına dile getirmiştir. Muhalefetin sonuçlarının siyasi olarak değerlendirilmesi yapılar ise modernleşme ile Batı'da muhalefet meşru görülen bir politik davranış olarak görülmektedir. İran gibi köklü geleneklerin bulunduğu doğu toplumlarında siyasal muhalefet yıkıcı ve bastırılması gereken olgu olarak karşılanabilmektedir. Türkiye'de ise siyasal hayat Osmanlı etkisi ile şekillenmiştir denilebilir. Osmanlı'da mutlak otoritenin sorgulanmadığı hakim düşünce iken Kanun-i Esasi ile padişahın yetkileri nispi olarak sınırlandırılmıştır. Türkiye geleneği de bu köklü yapının devamı niteliğinde, coğrafi ve kültürel olarak doğu geleneğinin etkisiyle muhalif düşünceler meşru sayılmamaktadır (Özdemir; 2010: 74).

Garner (2016)'e göre örgütsel muhalefet sayesinde örgüt üyeleri insani vakarlarını kazanabilmektedir. Harris (2013) ise kimi yöneticilerin örgütsel muhalefeti geri bildirim olarak kabul edip, örgütün aksak yönlerini düzeltme aracı olarak kullanabildiğini belirtmektedir (Aktaran: Ağaldağ, 2013: 37). Bu yaklaşım ile örgütsel muhalefet pekişmekte, çalışanlarda örnek olmakta ve dolaylı olarak örgütsel demokrasinin gelişmesini sağlanabilmektedir. Garner (2013) araştırmasında örgütlerde muhalif davranışların sergilenebildiği havanın var olması çalışanların performanslarını da artırabileceğini savunmaktadır. Çalışanlar hakim yapıya muhalefet yaparken aynı zamanda problemlerin çözümünde farklı yollar da geliştirebilmektedir (Aktaran: Ağaldağ, 2013: 37)

Örgütsel muhalefet davranışı sergileyecek çalışanların karşılaşacağı çeşitli riskler bulunmaktadır. Sonuçları açısından örgütsel muhalefet örgüte olumlu veya olumsuz, örgüt üyesi açısından tatmin edici veya zarar verici sonuçlar doğurabilmektedir. Örgüt yöneticilerince muhalif örgüt üyelerine misilleme yapılması, iş yükünü artırması, onları tehdit etmesi ve hatta onlarla iletişimi kesmesi muhalif örgüt üyelerinin cezalandırılmasına örnek gösterilebilir. Muhalif örgüt üyelerine yönelik verilebilecek bir diğer tepki biçimi ise onların dikkate alınmamasıdır. Bu durumda muhalif örgüt üyeleri, ne ödüllendirilmekte ne de cezalandırılmaktadır. Bu durum, örgütsel muhalefete kayıtsız kalındığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Özdemir, 2010: 75).

2.4. KAYIRMACILIK VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Aşağıda araştırmanın iki değişkeni olan kayırmacı davranışlarla örgütsel muhalefet hakkında yurtiçinde ve yurtdışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.4.1. Kayırmacılık ile İlgili Yurtiçindeki Araştırmalar

Turan (2016), “Nepotizm, Kronizm ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algısı Bağlamında Analizi” adlı yüksek lisans tezinde; nepotizm ile kurumsallaşma arasındaki negatif ilişki olduğu, yani nepotist uygulamaların artması ile kurumsallaşma olgusunun azalabileceği, kronizm ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki olmakla beraber ilişki düzeyinin düşük olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda patronaj ile kurumsallaşma olgusu arasında ise zayıf olmakla birlikte negatif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca çalışmada profesyonellik, şeffaflık, liyakat, tutarlılık, formalleşme ve sistem ile genel genel kayırmacılık ve alt boyutları olan nepotizm, kronizm, patronaj alt boyutları arasında negatif yönde, anlamlı ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı araştırmada kayırmacılık kendi alt boyutları olan nepotizm, kronizm, patronaj arasında pozitif yönde anlamlı ve çok güçlü bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Araştırmada iş tatmini ile nepotizm arasında negatif yönde anlamlı ve zayıf bir ilişki varlığının tespiti yapılmıştır.

Savaş (2015), “Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi” isimli yüksek lisans tezinde; araştırma sonucuna göre katılımcıların en çok üzerinde durdukları düşünce “ikinci/üçüncü kuşak akrabaların şirketin bulunduğu sektörle ilgili eğitim

almaları ve “yeterliliğe bakılmaksızın akrabaların şirkette çalışmamaları gerektiği” üzerinde en az durdukları konu ise “terfi konusunda aile bireylerinin önceliği olması” başlıkları ortaya konulmuştur.

Şalcı (2015), “Kayırmacılığın Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Mersin İli Turizm İşletmelerinde Bir Saha Araştırması” isimli yüksek lisans tezinde; işgörenlerin, işletmeye yönelik kayırmacılık algıları açısından hem medeni durumları hem de yaşları ile aralarında anlamlı bir fark olmadığı ve aynı şekilde işgörenlerin medeni durumları ve yaşları ile örgüte olan bağlılıkları arasında da anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırmacı, işgörenlerdeki kayırmacılık ve kronizm algısı işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını azalttığı sonucuna ulaşmıştır.

Düz (2012), “Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinde; işgörenlerin terfi ettirilmesinde akrabalık ya da yakınlık gibi işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörlerin ön planda tutulduğu, nepotizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Yani işgörenlerin nepotizm algısı arttıkça örgüte olan bağlılıkları düşmekte olduğu ortaya konulmuştur.

Özkanan (2012), “Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma” adlı doktora tezi çalışmasında; kayırmacılığın varlığını ortaya koyan işe alım, terfi ve diğer boyutlardaki görüşler elde edilmiştir. Bu durum kayırmacı uygulamalara taraf olmuş ve olmamış kişiler açısından ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Liyakat ilkeleri gözlemlenmeden atanan kişiler incelendiğinde bu durumun genel itibari ile rahat bir şekilde ifade edildiği gözlemlenmiştir. Bu da kayırmacı uygulamaların ne kadar kanıksandığının bir göstergesi olarak ortaya konulmuştur. Ayrıca araştırmada kurumlarda yapılan terfi işlemlerindeki keyfiyet dikkati çekmekte ve bu keyfiyetin daha çok siyasi yakınlık olarak gerçekleştirildiği görülmüştür. Diğer taraftan hiyerokratik kayırmacılık olarak adlandırdığımız aynı din temelli ortaya çıkan grubun üyesi olma gibi durumlar ve nepotizm de vurgulanmıştır. Ayrıca çalışmada kayırmacılığın önüne geçilebilmesi için katılımcıların görevde yükselme sınavlarının düzenli olarak ve kağıt üzerinde kalmadan, adaletli bir şekilde yapılması gerektiği düşüncesi de ortaya konulmuştur.

Meriç (2012), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık” adlı yüksek lisans tezinde; okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin öğretmen algılarının; cinsiyet, branş, istihdam şekli, mesleki örgüt, mesleki kıdem ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik araştırmalarda bulunmuştur. Araştırmacının elde ettiği sonuçlara göre; okul yöneticilerinin, öğretmenlerin branşları, kadrolu ve sözleşmeli olmasına göre istihdam şekli, mesleki örgütlere üyelik, kıdem, cinsiyet ve branşlarına göre kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark belirlenememiştir. Okul yöneticilerinin, ders dağılımı, nöbet çizelgesinin oluşturulması ve okulun büyüklüğüne göre kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin öğretmen algıları arasında ise anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya göre öğretmenler, okullarında görev yapan öğretmen sayısı arttıkça okul yöneticilerinin planlama, örgütleme ve koordinasyon boyutlarında olduğu gibi değerlendirme boyutundaki uygulamalarında da daha fazla kayırmacılık yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, okullarda çalışan öğretmen sayısı arttıkça, okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarının daha fazla olduğunu göstermektedir.

Meriç ve Erdem (2012), “Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması” adlı çalışmasında; Birçok görevi aynı anda yürütürken adaletli davranmaları beklenen okul yöneticilerinin, uygulamalarında nadiren kayırmacılık yaptıkları tespit edilmiştir. Fakat bu kayırmacılık düzeyi tolere edilebilir olmakla birlikte; uygulamalarında nadiren de olsa kayırmacılığa yer vermemeleri için şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesinin yararlı olacağı görüşü dile getirilmiştir. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin uygulamalarında nadiren kayırmacılık yaptıklarına ilişkin algıları olumlu olmakla birlikte yöneticilerin nadiren de olsa kayırmacılık yapmamaları için; ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları konusunda bilgilенmelerini sağlamak amacıyla hizmet içieğitim seminerleri düzenlenmesi önerilerinde bulunulmuştur.

Büte (2011a) “Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma” adlı araştırmasında; Türk kamu bankalarında “nepotizm-favorizm” (akraba, eş, dost ve ahbab kayırmacılığı) ve “kronizm” (siyasi kayırmacılık) uygulamaları çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler

yarattığı sonucuna varılmıştır. Kamu bankalarında kayırmacılık uygulamaları çalışanlar üzerinde birçok olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Bu olumsuz kayırmacılık etkilerinden dolayı çalışanların iş stresi artarken; iş tatmini, işverene güveni ve motivasyonu ise azalttığı bunun da çalışanların örgütsel bağlılıklarında düşüşe, işten ayrılma eğilimlerinde ise artışa neden olduğu tespit edilmiştir. Ancak işletmelerde insan kaynakları uygulamaları arttıkça; iş stresi azalmakta, iş tatmini ve işverene güveni ise artmakta olduğu sonucuna varılmıştır.

Asunakutlu ve Avcı (2010), “Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini üzerine bir araştırma” adlı araştırmasında; kayırmacılık algısı ile iş tatmini arasında beklendiği ve literatürde yer alan çalışmalarda da vurgulandığı gibi negatif bir ilişki olduğu dikkati ortaya koymuşlardır. Ancak, terfiye ilişkin kayırmacılık ile işlem kayırmacılığının iş tatminini ile ilişkisi daha yüksek düzeydedir. Bu durum da, çalışanların kaynakların dağıtımı, çalışanlara karşı eşit davranma, beceri ve yeteneklerine göre terfi ettirilme gibi konulardaki algılarının iş memnuniyetlerini olumsuz etkilediğine işaret ettiği belirtilmektedir. Kayırmacılık algısı, örgütsel adalet algısını oluşturan boyutlarla benzerlikler göstermekte ve kayırmacılık algısı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ciddi ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Araştırmada özellikle terfi ve işlem kayırmacılığının çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde olumsuz etkileri olduğuna işaret edilmiş olmasına karşın, araştırmanın sonuçları işe alma sürecindeki kayırmacılık algısının iş tatminini olumsuz etkilemediğini ortaya koymuştur.

Büte ve Tekarslan (2010), “Nepotizm’in çalışanlar üzerine etkileri: Aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması” adlı çalışmasında; çalışanlar arasında terfi, işlem ve işe alma sürecinde kayırmacılık arttıkça stres düzeyinin artacağı sonucuna varılmıştır. Çalışanlar üzerinde stres arttıkça bireysel performansları azalttığı, çalışanlar üzerinde stres arttıkça isten ayrılma eğilimi de artırdığı, çalışanlar üzerinde stres arttıkça bireysel performansları azaldığı sonucu araştırma neticesinde ortaya konulmuştur. Araştırmaya göre, nepotizm uygulamaları arttıkça işten ayrılma eğilimi de artmakta fakat nepotizmin işe alma sürecinde kayırmacılık boyutu ile bireysel performans ve işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki bulunamadığı sonucuna varılmıştır.

Araslı ve Tümer (2008), “Akraba kayırma, adam kayırma ve eş-dost kayırmacılığı: Kuzey Kıbrıs'ın bankacılık sektöründe çalışanların iş güvenceleri ve iş

doyumunu üzerindeki etkileri üzerine bir araştırma” adlı yapmış oldukları araştırmada, işgörenlerdeki nepotizm algısının iş stresini önemli derecede arttırdığı ve bunun da işgörenlerde iş tatminsizliğinin artmasına yol açtığı sonucuna varılmıştır.

2.4.2. Kayırmacılıkla İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Safina (2015), “Favouritism and nepotism in an organization: causes and effects” adlı çalışmasında; kayırmacı davranışların; personelde motivasyon düşüklüğüne ve işe ilgisizlik düşüncesinin oluşmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kayırmacı davranışların işgörenlerde; kendine inanç ve yeteneklerinin kaybına, toplumsal yabancılaşma duygusu yaşamasına, organizasyonda gereksiz olma duygusu oluşmasına, kalıcı korku ve negatif beklenti içeresine girmesine, umutsuzluk ve işten çıkarılma hissine kapılmasına neden olabileceği sonucuna varılmıştır.

Liu, C. Eubanks, D.L. ve Chater, N. (2015). “The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession” adlı araştırmada; genel anlamda çalışanlarda performans düşüklüğüne neden olan kayırmacı davranışların, aile şirketlerinde iflaslara kadar gidebilecek olumsuz sonuçlar doğurabileceği sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırmada işgörenlerin kayırmacı davranışlarla belirlendiği şirketlerde her ne kadar aile çıkarları için uygun kararların alınması kolaylaşsa da aile şirketleri açısından olumsuz sonuçlar doğuracağı belirlenmiştir. Araştırmada sorumlu liderlik ile aile şirketlerindeki kayırmacı davranışların önüne geçilebileceği ve şirketlerdeki güçlü aile bağlarının vermiş olduğu pozitif hava, akılcı liderlikle şirketlerin lehine bir durumu ortaya çıkarabileceği belirtilmiştir.

Salter ve Herpending (2013), “J.P. Rushton’s theory of ethnic nepotism” adlı çalışmasında; öncelikle etnik kayırmacılığın insanın doğasında olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Özellikle vatanı işgal edilen milletlerin etnik unsurlara daha sıkı bağlarla bağlandığı sonucuna varılmıştır. Araştırmaya göre etnik kayırmacılık duygusu ailesel bağların ötesinde özellik ihtiva etmektedir. Dini ritüellere sıkı sıkıya bağlı milletlerin kültürel bağlarını daha canlı tuttuğu ve dayanışma ruhlarının daha fazla olduğu araştırma neticesinde ortaya konulmuştur. Araştırmada insanların fikirler temelinde birbirleriyle aynı düşünmeseler dahi etnik köken yönünden aynı ırktan olmaları onların birbirlerine kayırmacı davranışlar içine girmelerine neden olabileceği belirtilmiştir.

Büte (2011c). “Perceived nepotism and its relation to job satisfaction negative word of mouth and intention to quit” adlı çalışmasında; kayırmacı davranışlara maruz kalan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin düştüğü sonucuna varılmıştır. Yani kayırmacı davranışlar arttıkça iş doyumunu düzeyinde azalma olacağı tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada iş doyumunu düzeyinin azalması, işten ayrılma düşüncesini arttıracak, işgörelere karşı kullanılacak kötü sözlerin iş doyumunu üzerinde negatif etki yaratacağı sonuçları ortaya konulmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre kayırmacı davranışların çalışanların iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve olumsuz etkisi vardır.

Aydoğan (2009), “Favoritism in the turkish educational system: nepotism, cronyism and patronage” adlı çalışmasında; öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerince okuldaki faaliyetlere katılanların seçiminde kayırmacılık yapıldığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırmada okulların içinde malzemelerin dağıtımını ve kullanımını, öğretmenlerin plan teftişi, ek mali kazanç getirici faaliyetler, öğretmenlere sınıf dağılımında, sınıf içi performans denetiminde kayırmacılık yapıldığına dair sonuçlar alınmıştır. Ayrıca araştırmada, okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul için mal ve malzeme tedarik işlemlerinde, eğitim materyallerinin temininde ve okullara tayin edilecek öğretmenlerin tercihinde İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde kayırmacı davranışların sergilendiği sonucu ortaya konulmuştur.

2.4.3. Örgütsel Muhalefetle İlgili Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Gökçe ve Oğuz (2015), “Öğretmenlerin bilgi uçurma tercihleri ile kültürel değerleri arasındaki ilişki” adlı çalışmanı İstanbul İlinde görev yapan 246 öğretmen üzerinde yapmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin cinsel taciz, rüşvet ve hırsızlık olaylarına tanık olduklarında, kimliğini açıklayarak resmi olmayan şekillerde haber uçurma yoluyla paydaşları haberdar etmeye çalıştıkları ortaya çıkmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin toplulukçu kültürel değere daha yüksek düzeyde sahip oldukları tespit edilmiştir.

Sadykova ve Tutar (2014), “Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme” adlı çalışmada örneklem olarak Sakarya Ticaret Borsasında çalışan 190 personel alınmıştır. Örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında pozitif ilişkinin olduğu ve örgütsel muhalefetin organizasyonların

demokratikleşmesinin önemli araçlarından biri olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmada; açık muhalefetle demokratik yönetim arasında anlamlı ve pozitif, kişisel değerlere saygı ve demokratik davranış arasında pozitif, demokratik tutum ve otorite algısı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Kişisel değerlere saygı ve otorite algısının gizli muhalefet üzerinde negatif açıklayıcıları olup, kişisel değerlere saygı boyutunun açıklayıcılığı %22,5 oranla, otorite algısının %17,4 oranlarında olduğu görülmektedir.

Dağlı ve Ağalday (2014), “Öğretmenlerin örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşleri” adlı çalışmalarının evreni, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Mardin İli merkezindeki resmi ilköğretim okullarının II. kademesinde görevli 191 öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin, genel olarak okul yöneticilerine karşı “nadiren” muhalif davranışlar sergiledikleri ortaya konulmuştur. Araştırmaya göre yöneticilere karşı sergiledikleri muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında; öğrenim durumu, kıdem, cinsiyet, sendika üyeliği ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ağalday (2013), “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Mardin İli Örneği)” adlı yüksek lisans çalışmasında; öğrenim durumu, mesleki kıdem, cinsiyet, sendikaya üyelik ve okul büyüklüğüne göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada medeni durum, mesleki kıdeme göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Araştırma, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin genel olarak yönetici davranışlarını orta düzey olarak muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir. Çalışma yapılan ilde öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenler okul yöneticilerine karşı nadiren muhalif davranışlar sergileyebilmektedir. Yapılan muhalif davranışlar içinden en yüksek sergileneni yöneticiye doğrudan itiraz, en düşük seviyede sergilenen muhalif davranış tipi ise basın kuruluşlarına haber uçurmaktır. Araştırmaya göre haber uçurma davranışı ile birlikte yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet tipleri de katılımcılar tarafından nadir sergilenen muhalif davranış şekilleri arasındadır.

Ötken ve Cenkci (2013), “Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma” adlı çalışmalarını İstanbul’da çeşitli sektörlerde (tekstil, bankacılık, otomotiv, vb.) faaliyet gösteren örgütlerde görev yapan 350 beyaz yakalı çalışan üzerinde yürütmüşlerdir. Sorumlu ve düzenli kişilerin hem yapıcı hem de sorgulayıcı açık muhalefette bulunduğu, dışadönüklüğün yapıcı açık muhalefeti açıkladığı, uyumluluk ve yaratıcılık kişilik özelliklerinin sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde açıkladığı ve duygusal dengenin hem dışsal hem de gizli muhalefeti negatif yönde açıkladığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışanların önerilerini, fikirlerini, örgüt içerisindeki uygulamalarla ilgili hoşnutsuzluklarını ve karşıt görüşlerini ifade etmeleri, bir örgütün performansı ve hatta hayatta kalması için olmazsa olmazlar olarak değerlendirilmiştir.

Yıldız (2013) tarafından yapılan “Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki ilişki” adlı çalışmanın örneklemini, 2012-2013 öğretim yılında Bolu ili merkez ilçe sınırlarında bulunan 22 ilkokulda görev yapan 219 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sinizm algıları arasında yüksek düzeyde negatif yönde bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca araştırmada örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından “Duygusal Bağlılık” ile “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel Muhalefet ölçeğinin alt boyutlarından “Örtük Muhalefet” ile “Açık Muhalefet” ve “Haber Verme” arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunduğu, Örtük Muhalefet arttıkça Açık Muhalefet ve Haber Verme boyutlarının da arttığı saptanmıştır.

Özdemir (2010) “Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri” adlı doktora tezinde; öğretmenlerin kişisel nedenlere bağlı olarak muhalefet etmesinde rol oynayan yönetici davranışlarının başında “yöneticilerin, öğretmenlerin yasal haklarını kullanmalarını engellenmeye çalışmaları” şeklindedir. Öğretmenlerin muhalefet etmesine neden olan en düşük düzeyde yönetici davranışı olarak ise yöneticilerin “işlerini yasalara aykırı bir biçimde yapmaları” şeklindedir. Bu çalışmada ortaya çıkan temel sonuçlardan biri zorbalık içeren yönetici davranışlarının örgüt üyelerinin muhalefetine neden olmasıdır. Öğretmenlerin yönetsel nedenlere bağlı olarak muhalefet etmelerinde, “kendilerini ilgilendiren konularda yöneticilerin kendilerine danışmadan karar alması” en fazla

işlenmiş, yöneticiler tarafından öğretmenlerin karar alma mekanizmasına dahil edilmemesinden kaynaklı muhalefet ortamı oluşmaktadır. Araştırmada yönetsel nedenlere bağlı olarak öğretmenlerin muhalefetine neden olan en düşük durum ise kendi “politik görüşünü açık seçik belli etmesi” teması olmuştur. Öğretmenlerin muhalefet etmesine neden olan yönetsel ve kişisel nedenler demografik özelliklere göre ise örgütsel muhalefet davranışları ile cinsiyet ve medeni durum arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yöneticilere muhalefet etme nedenleri arasında olan sendikalılık değişkenine göre anlamlı bir fark olmakta, buna göre sendikalı öğretmenler sendikalı olmayan öğretmenlere göre kişisel nedenleri, daha fazla muhalefet etme nedeni olarak görmektedir. Benzer şekilde sendikalı öğretmenler de sendikalı olmayan öğretmenlerden daha fazla biçimde yönetsel nedenleri muhalefet etme nedeni olarak görmektedir. Ayrıca araştırmada, 32 ile 36 yaş aralığında olan öğretmenler, 42 - 47 ve daha üstü yaş aralığında olan öğretmenlere göre kişisel nedenleri daha fazla muhalefet etme gerekçesi olarak görmektedir. 37 ve 41 yaş aralığında olan öğretmenlerin ise, 42-46 ile 47 ve daha üstü yaş grubunda yer alan öğretmenlere göre kişisel nedenleri daha fazla muhalefet etme gerekçesi olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Diğer yandan 32-36 yaş aralığındaki öğretmenlerin 27-31 yaş aralığında olan öğretmenlere; 32-36 yaş aralığındaki öğretmenlerin, 47 ve daha üstü yaştaki öğretmenlere göre daha fazla yönetsel nedenleri muhalefet etme gerekçesi olarak gördükleri ortaya konmuştur.

2.4.4. Örgütsel Muhalefetle İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Park, Blenkinsopp, Oktem ve Omurgonulsen (2008) “Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: a comparison of South Korea, Turkey, and The U.K.” adlı çalışmaları 284 Güney Koreli, 230 Türk ve 245 İngiliz toplam 759 üniversite öğrencisi üzerinde yürütülmüştür. Araştırmada özetle, Güney Kore, Türk ve İngiliz öğrencileri arasında ulusal kimliğin ve kültürün bilgi uçurmada farklılık yarattığı ortaya konmuştur. Söz konusu araştırmada, Türk ve İngiliz öğrenciler kim olduklarını belli ederek veya belli etmeyerek haber uçurma davranışları sergilerken, Güney Koreli öğrencilerin çoğunlukla isimsiz bilgi uçurmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

Avtgis, Thomas-Maddox, Taylor ve Patterson (2007), “The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent” adlı

çalışmalarını Amerika Birleşik Devletlerinde çeşitli örgütlerde çalışan 209 personel üzerinde yürütmüşlerdir. Örgütsel muhalefet ve tükenmişlik sendromu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, tükenmişlik düzeyi arttıkça dikey ve yatay davranışında bir azalma meydana geldiğini saptamışlardır. Araştırmaya göre örgüt hakkında söylenecek pek bir şeyi kalmamış, örgütten beklentileri olmayan işgörenler örgütte karşılaştıkları olumsuz duruma vurdumduymaz ve umursamaz tavırlar sergileyebilmektedirler.

Kassing ve DiCioccio (2004), “Testing a workplace experience explanation of displaced dissent” adlı çalışmalarını Arizona’da örgütlerde haftada 40 ve daha fazla saat tam zamanlı çalışan 176 işçi üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonucunda iş deneyimi az olan örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini daha çok aileleri ile örgüt dışı arkadaşlarına anlattıkları tespit edilmiştir.

Hochwarter (2003), “The interactive effects of pro-political behavior and politics perceptions on job satisfaction and affective commitment” adlı çalışmasını 131 polis memuru üzerinde gerçekleştirmiştir. Polis memurlarının politik algılarının yüksek olduğu durumlarda, iş doyumları ile örgüte olan bağlılıklarını arttırdığını; buna karşılık politik algılarının düşük olarak algılandığı durumlarda politik davranışlarda bulunan bireylerin iş tatmini ile örgüte olan bağlılıklarının düştüğünü tespit edilmiştir. Polisler açısından politik algılar güvenlik eksenli ve görev yaptıkları yerlerin demografik yapısından kaynaklı olarak şekillenmekte olduğu sonucu ortaya çıkartılmıştır. Araştırma neticesinde, güvenlik ağırlıklı politik algılar ise polislerin iş doyum düzeyini ve teşkilatlarına bağlılığını artırdığı tespit edilmiştir.

Kassing (2001), “From the look of things: Assessing perceptions of organizational dissenters” adlı çalışmasını Amerika Birleşik Devletleri Southwestern’da örgütlerde çalışan 316 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgüt üyelerinin örgüt içerisinde kendilerini güçsüz hissetmeleri ya da çatışmadan uzak durmak istemelerinin bir sonucu olarak muhalif davranışlar sergilemekten kaçındıklarını ortaya çıkarmıştır. Araştırmaya göre örgütlerde muhalif tavırlar sergileyebilmenin işgören açısından belli başlı riskleri bulunmaktadır. Araştırma, işgörenlerin, işlerinden olma, işyerinde huzurlarının bozulması, iş arkadaşları ve işverenleriyle aralarının açılmasından çekindikleri için muhalif tavırlar içerisine girmekten korktuklarını ortaya koymuştur.

Kassing (2000), “Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification and employee dissent” adlı çalışmasını Arizona’daki örgütlerde çalışan 232 işçi üzerinde yürütmüştür. Araştırmaya göre konuşma özgürlüğünün yüksek olduğu örgütlerde örgüt üyelerinin, bağlı oldukları örgüt ile daha fazla özdeşleştiklerini, bu örgüt üyelerinin yoğun bir biçimde dikey muhalefet davranışı sergilediklerini vurgulamıştır.

Kassing ve Avtgis (1999), “Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication” adlı çalışmalarını Ohio’daki örgütlerde 192 tam zamanlı çalışan üzerinde yapmışlardır. Araştırma sonucunda doğası gereği muhalefet etmeyi, olumsuzlukları dile getirmeyi seven işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde dikey muhalefete daha yatkın davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir.

Kassing (1998), tarafından yapılan “Development and validation of the organizational dissent scale” adlı çalışmasını Amerika Birleşik Devletlerinde farklı örgütlerde çalışan 191 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre iş doyumunu yüksek iş görenlerin örgüt içerisinde kendilerinde örgüt hakkında söz sahibi olma hakkını gördükleri ortaya konulmuştur. Örgüt hakkında daha iyi şeylerin yapılabileceğine inanan işgörenlerin iş doyumları ile dikey muhalefet ölçeği arasında pozitif yönlü ve kuvvetli ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların iş doyumları ile yatay muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Miceli, Near ve Schwenk (1991), “Who blows the whistle and why?” adlı araştırmalarını 653 iç denetim yöneticisi üzerinde yapmışlardır. Araştırmalarında örgüt içinde düşük maaş alan veya düşük pozisyonda olan işgörenlerin yanlışa tanık olduklarında, bunu rapor etmediklerini belirtmişlerdir. Çalışmada iç denetçilerin karşılaştıkları etik ve yasa dışı olayları kendilerini tehlikeye atmamak için ilgililere bildirmedikleri sonucunu ortaya koymuşlardır.

Sprague ve Ruud (1988), “Boat-rocking in the high-technology culture” adlı çalışmalarını doğrudan teknik bilgiye erişen birkaç ileri teknoloji şirketinde çalışan işçilerle yürütülen nitel görüşme tekniğine göre yerine getirmişlerdir. Çalışmaya göre örgüt üyelerinin muhalif duygu ve düşüncelerini öncelikli olarak yüz yüze iletişim kurdukları üstlerine ifade ettiklerini ortaya çıkarmışlardır. Araştırmaya göre çalışanlar kendilerine yakın hissettiği üstlerine içlerini rahat bir şekilde dökülebilmektedirler.

İşgörenler sorunların çözümü olarak da sıcak iletişim kurdukları üstlerini görebilmektedirler.

Miceli ve Near (1985) “Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistleblowing decisions” adlı çalışmalarında, örgüt yapılarında yapılan yasa ve etik dışı eylemlerin dışa bildiri halinde sorumlularının cezalandırılacağı fikrini ortaya koymuşlardır. Bu gerçekliğe rağmen örgütün gidişatından memnun olmayan, doyumsuzluk yaşayan işgörenler örgüt hakkındaki olumsuz durumları yetkin ve etkin kişilere haber uçurarak bilgilendirme sağladıkları saptanmıştır.

Spector (1982) “Behavior in organizations as a function of employee's locus of control” adlı çalışmasında kontrol odağı ile bilgi uçurma arasındaki ilişkiyi araştırmış ve iç kontrol odağı olanların bilgi uçurmaya daha meyilli olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmaya göre örgütlerde sorumluluk sahibi, kendi kendini kontrol edebilen işgörenler, işini savsaklayan ve vurdumduymaz çalışanlara göre işine daha duyarlıdır. Bu tip kişiler örgütlerde cereyan eden olumsuz vakaları, durumun düzeltilmesi için haber uçurma metoduyla paydaşlara iletebilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde okul yöneticilerinin sergilediği kayırmacı davranışlar ile öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması süreci, verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma, okul yöneticilerinin sergiledikleri kayırmacı davranışlar ve öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik olduğundan betimsel nitelikte ilişkiyel tarama modelinde bir çalışmadır. Betimsel-ilişkiyel tarama modelindeki araştırmalarda bir durum ya da olay olduğu gibi betimlenmekte ve bu duruma sebep olan değişkenlerin ilişkisi, etkisi ve bunların dereceleri belirlenmektedir (Kaya, Balay ve Göçen, 2012).

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Bu araştırmanın evreni Siirt İl merkezinde 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında 53 okulda görev yapan 2,083 öğretmenden oluşmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmada Siirt İli merkez okul yapılarının ulaşılabilirliği göz önüne alınarak, seçkisiz olmayan örneklem yöntemlerinden uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Seçkisiz olmayan örneklem, araştırmacının ihtiyaç duyduğu büyüklükteki gruba ulaşana kadar en ulaşılabilir olandan başlamak üzere oluşturulan örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk, 2014: 90). Araştırmaya evreni yansıtma gücünde olan 677 öğretmenin görüşü dahil edilmiştir. 2083 kişilik bir evrende %95 güven aralığında ($p < .05$ için) 322 görüş yeterli görülmektedir (Can, 2014: 28). Araştırmanın örneklemini temsil eden katılımcıların demografik dağılımları tablo 1’de gösterildiği gibidir. Araştırmanın örneklemini Siirt İlinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler dahil toplam 760 katılımcı oluşturmakta iken; elde edilen yönetici veri sayısının yeteri düzeyde olmadığından araştırmanın örnekleminde 83 yönetici kısmı çıkartılarak araştırma, öğretmen katılımcıların algıları üzerinden yürütülmüştür. Örnekleme ilişkin bilgiler tablo 3.1.’de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Örnekleme İlişkin Bilgiler

Demografik Karakterler (N=677)	Frekans	%
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	255	37.7
Erkek	422	62.3
<i>Kıdem</i>		
1-5 Yıl	219	32.3
6-10 Yıl	206	30.4
11-15 Yıl	157	23.2
16-20 Yıl	57	8.4
21 Yıl ve üzeri	38	5.6
<i>Branş</i>		
Sınıf Öğretmeni	316	46.7
Branş Öğretmeni	361	53.3
<i>Bir Sendikaya Üye Misiniz?</i>		
Evet	372	54.9
Hayır	305	45.1
<i>Okul Türü</i>		
İlkokul	346	51.1
Ortaokul	201	29.7
Lise	130	19.2
Toplam	677	100

3.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırmada veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm cinsiyet, yaş, kıdem, sendika üyeliği, branş ve okul türü bağımsız değişkenlerine ilişkin demografik değişkenlerden oluşmaktadır. İkinci bölüm Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ÖMÖ) ve son bölüm okul yöneticilerinin Kayırmacı Tutum Ölçeğinden (KTÖ)

oluşmaktadır. Bu envanterlere ilişkin gerekli bilgiler aşağıda ayrı başlıklar altında sunulmuştur.

3.4.1. Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ÖMÖ)

Araştırmada Özdemir (2010) tarafından geliştirilen; muhalefetin nedenleri, muhalif davranış biçimleri ve muhalefetin sonuçları olmak üzere üç bölümden ve 67 maddeden oluşan Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ÖMÖ) kullanılmıştır. Bu bölümlerden muhalefetin nedenleri Özdemir (2010) tarafından muhalefetin yönetsel ve kişisel nedenleri diye iki bölümden; muhalif davranış biçimleri, örtük muhalefet, haber uçurma ve açık muhalefet olmak üzere üç bölümden; muhalefetin sonuçları ise muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul açısından sonuçları olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

Özdemir (2010)'in çalışmasına göre ölçek taslağında “Muhalefetin Nedenleri” başlıklı bölümde 26; “Muhalif Davranış Biçimleri” başlıklı bölümde 23; “Muhalefetin Sonuçları” başlıklı bölümde ise 24 madde yer almıştır. Muhalefetin nedenleri ölçeğinin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) katsayısı ve Batlett Sphericity küresellik testi ile denenmiştir. Yapılan analiz sonrasında ölçeğin KMO değerinin .93 ve Batlett Sphericity değerinin de anlamlı ($p < .05$) çıktığı görülmüştür. Faktör analizi sırasında, ölçekte yer alan ve birbirinden bağımsız alt faktörleri belirlemek amacıyla Varimax dik döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Bu döndürme sonrasında muhalefetin nedenleri alt ölçeğinin muhalefetin yönetsel ve kişisel nedenleri olmak üzere iki faktörlü olduğu görülmüştür. Araştırmacı yönetsel nedenler alt boyutunda Cronbach Alfa güvenilirlik kat sayısı olarak $\alpha = .958$ ve kişisel nedenler alt boyutunda $\alpha = .967$ değerleri tespit edilmiştir. Bizim araştırmamızda bu iki alt boyutun verilere uygunluğu DFA ile test edilmiş ve örgütsel muhalefete neden olan yönetsel ve kişisel nedenler boyutları arasındaki korelasyonun .94 olduğu görüldüğü için (Bkz. EK 1. Örgütsel Muhalefetin Yönetsel ve Kişisel Nedenleri Boyutları DFA değerleri) faktör puanları hesaplanırken bu iki alt boyut arasındaki farklılık göz ardı edilmiş, her bir öğretmen için tek bir örgütsel muhalefetin nedenleri faktör puanı hesaplanmıştır. Örgütsel muhalefetin nedenleri diye tek boyuta indirdiğimiz bu boyutta güvenilirlik hesaplaması için Raykov'un “factor rho coefficient” istatistiği (1997, 2004) kullanılmıştır. Ciccetti (1994); .80'den daha büyük Raykov Rho iç tutarlık indeksini iyi iç tutarlılık, 0.70'den büyük değerlerin ise kabul edilebilir iç tutarlılığı temsil ettiğini söylemiştir. Örgütsel

muhalefetin nedenleri boyutunda elde ettiğimiz $\rho = .988$ factor rho coefficient değeri ise boyutun yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu bize göstermektedir.

Örgütsel muhalefetin bir diğer boyutu olan muhalif davranış biçimlerine ilişkin alt-ölçeğin taslak formunda öğretmenlerin sergiledikleri 24 muhalif davranış biçimi yer almaktadır. Özdemir (2010) tarafından ölçeğin faktör analizine uygunluğu KMO katsayısı ve Batlett Sphericity küresellik testi ile sınanmıştır. Yapılan analiz sonrasında ölçeğin KMO değerinin .84 ve Batlett Sphericity değerinin de anlamlı ($p < .05$) olduğu sonucu ortaya konmuştur. Bu sonuçlara göre ölçeğin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir. Faktör analizi sırasında, ölçekte yer alan ve birbirinden bağımsız alt faktörleri belirlemek amacıyla Varimax dik döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Bu döndürme sonrasında muhalif davranış biçimleri alt-ölçeğinin üç faktörlü olduğu ortaya konmuştur. Ölçeğe ait faktör sayısının belirlenmesinde ise öz-değer (Eigenvalue) ile çizgi grafiğinden (Scree Plot) yararlanılmıştır. Faktör analizi neticesinde sırasında muhalif davranış biçimleri alt-ölçeğine ait üç faktörün birlikte varyansın % 63,68'ini açıkladığı saptanmıştır. Araştırmacı yaptığı analizler neticesinde muhalif davranış biçimleri alt ölçeğinin üç faktörü “örtük muhalefet”, “haber uçurma” ve “açık muhalefet” olarak adlandırılmıştır. Araştırmacı örtük muhalefet alt boyutunda Cronbach Alfa güvenilirlik kat sayısı olarak $\alpha = .876$, haber uçurma alt boyutunda $\alpha = .872$, açık muhalefet alt boyutunda ise $\alpha = .858$ değerleri tespit edilmiştir. Bizim çalışmamızda bu üç alt boyutun güvenilirlik hesaplaması için Raykov' un “factor rho coefficient” istatistiği (1997, 2004) kullanılmıştır. Örtük muhalefet boyutunda elde ettiğimiz $\rho = .967$, haber uçurma boyutunda elde ettiğimiz $\rho = .940$ ve açık muhalefet boyutunda elde ettiğimiz $\rho = .955$ factor rho coefficient değerleri ise boyutların yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu bize göstermektedir.

Özdemir (2010)'in çalışmasında muhalefetin öğretmenler açısından sonuçları alt ölçeğinin taslak formunda, öğretmenlerin muhalif davranışları sonucunda ne tür yönetici davranışlarına maruz kalacaklarına ilişkin 13 madde yer almaktadır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğu KMO katsayısı ve Batlett Sphericity küresellik testi ile sınanmıştır. Yapılan analiz sonrasında ölçeğin KMO değerinin .92 ve Batlett Sphericity değerinin de anlamlı ($p < .05$) çıktığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre ölçeğin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir. Bu alt boyuttaki Cronbach Alfa güvenilirlik

kat sayısı olarak $\alpha=.960$ olarak hesaplanmıştır. Bu ölçeğe ait açıklanan varyans oranı % 69.77 olarak belirlenmiştir. Bizim çalışmamızda muhalefetin öğretmenler açısından sonuçları boyutunda güvenilirlik hesaplaması için Raykov' un "factor rho coefficient" istatistiği (1997, 2004) kullanılmıştır. Muhalefetin öğretmen açısından sonuçları boyutunda elde ettiğimiz $\rho = .983$ değeri boyutlun yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu bize göstermektedir.

Özdemir (2010)'un çalışmasında muhalefetin yöneticiler açısından sonuçları alt ölçeğinin taslak formunda, öğretmen muhalefetinin yöneticiler üzerinde yol açması muhtemel dokuz madde yer almaktadır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğu KMO katsayısı ve Batlett Sphericity küresellik testi ile sınanmıştır. Yapılan analiz sonrasında ölçeğin KMO değerinin .87 ve Batlett Sphericity değerinin de anlamlı ($p<.05$) çıktığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre ölçeğin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir. Bu alt boyuttaki Cronbach Alfa güvenilirlik kat sayısı olarak $\alpha=.897$ olarak hesaplanmıştır. Bu ölçeğe ait açıklanan varyans oranı % 62.76 olarak belirlenmiştir. Bizim çalışmamızda muhalefetin yönetici açısından sonuçları boyutunda güvenilirlik hesaplaması için Raykov' un "factor rho coefficient" istatistiği (1997, 2004) kullanılmıştır. Muhalefetin yönetici açısından sonuçları boyutunda elde ettiğimiz $\rho = .978$ değeri boyutlun yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu bize göstermektedir.

Özdemir (2010)'un çalışmasında muhalefetin okul açısından sonuçları alt ölçeğinin taslak formunda, öğretmenlerin muhalif davranışları sonucunda ne tür yönetici davranışlarına maruz kalacaklarına ilişkin 9 madde yer almaktadır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğu KMO katsayısı ve Batlett Sphericity küresellik testi ile sınanmıştır. Yapılan analiz sonrasında ölçeğin KMO değerinin .87 ve Batlett Sphericity değerinin de anlamlı ($p<.05$) çıktığı araştırmacı tarafından tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre ölçek faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir. Faktör analizi sırasında, ölçekte yer alan ve birbirinden bağımsız alt faktörleri belirlemek amacıyla Varimax dik döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Bu alt boyuttaki Cronbach Alfa güvenilirlik kat sayısı olarak $\alpha=.914$ olarak hesaplanmıştır. Bu ölçeğe ait açıklanan varyans oranı % 66.80 olarak belirlenmiştir. Bizim çalışmamızda muhalefetin öğretmenler açısından sonuçları boyutunda güvenilirlik hesaplaması için Raykov' un

“factor rho coefficient” istatistiği (1997, 2004) kullanılmıştır. Muhalefetin okul açısından sonuçları boyutunda elde ettiğimiz $\rho = .979$ değeri boyutlun yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu bize göstermektedir.

3.4.2. Kayırmacı Tutum Ölçeği (KTÖ)

Bu araştırmada okul yöneticilerinin kayırmacı tutum düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla Aydoğan (2009) tarafından geliştirilen “Kayırmacılık Tutum Ölçeği (KTÖ)” kullanılmıştır. Fakat ölçeğin okul yönetiminde kayırmacılık adlı bölümünde kullanılan soruların tutumlardan çok davranışları ölçmeye yönelik olduğundan bu araştırmadaki kayırmacılık tutumlar yerine davranışlar üzerinden değerlendirilmiştir. Araştırmacının geliştirdiği haliyle kayırmacı tutum ölçeği 67 maddeden 3 alt boyuttan oluşan bir ölçektir. Araştırmacı ölçeğini 4 okul ve 120 öğretmen üzerinde sınamış, (Kaiser-Meyer-Olkin) istatistiği kullanarak .35 ve üzerinde puana sahip maddeleri ölçeğinde kullanmış, kalan 27 maddeyi madde havuzundan çıkarmıştır. Aydoğan (2009) çalışmasını Milli Eğitim Bakanlığı merkezi yönetimde kayırmacılık, İl Milli Eğitim Müdürlüğünde kayırmacılık ve Okul yönetiminde kayırmacılık diye üç faktör olarak tamamlamıştır. Bizim araştırmamızda ise Aydoğan (2009)’ın sadece okul yönetiminde kayırmacılık boyutundaki 15 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Aydoğan tarafından geliştirilen ölçeğin faktör analizi sonucu, "Milli Eğitim Bakanlığı merkezi yönetimde kayırmacılık" adlı ilk faktör 15 maddeden oluşmakta olup toplam varyansın %23.74’ünü açıklamaktadır. "İl Milli Eğitim Müdürlüğünde kayırmacılık" adlı ikinci faktörün, 9 maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %36.01’ini açıklamaktadır. "Okul yönetiminde kayırmacılık" adlı üçüncü faktör 16 maddeden oluşmakta olup toplam varyansın %48.03’ünü açıklamaktadır. Bu ölçekteki “Sicil notunun verilmesinde kayırmacılık yapılmaktadır” maddesi daha sonra bu uygulamanın kaldırılmasından dolayı ölçekten çıkarılmış ve ölçeğin bu boyutu 15 madde olarak uygulanmıştır. Aydoğan (2009) çalışmasında araştırmasını Kayırmacı Tutum Ölçeği, Milli Eğitim Bakanlığı merkezi yönetimde kayırmacılık, İl Milli Eğitim Müdürlüğünde kayırmacılık ve okul yönetiminde kayırmacılık diye dört model üzerine gerçekleştirmiştir. Modellerin güvenilirliğini Cronbach’s Alpha katsayısı ile test etmiş ve Kayırmacı Tutum Ölçeğinin genelinde $\alpha=.93$, Milli Eğitim Bakanlığı merkezi yönetimde kayırmacılık boyutunda $\alpha=.84$, İl Milli Eğitim Müdürlüğünde kayırmacılık boyutunda $\alpha=.88$ ve okul yönetiminde kayırmacılık $\alpha=.94$ Cronbach’s Alpha değeri elde etmiştir.

Bizim çalışmamızda ise KTÖ'nin okul yönetiminde kayırmacılık boyutu uygulanmıştır. Uyguladığımız boyutun güvenilirlik hesaplaması için Raykov' un "factor rho coefficient" istatistiği (1997, 2004) kullanılmıştır. Okul yönetiminde kayırmacılık boyutunda elde ettiğimiz $\rho = .988$ factor rho coefficient değeri ise boyutun yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu bize göstermektedir.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

3.5.1. I. ve II. Alt Problemler İçin Analiz

Okul yöneticileri tarafından sergilenen kayırmacı davranışlar hakkında öğretmen algıları ve öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarını belirlemek için sıralandırma ölçeğiyle veriler toplanmıştır. Bu sıralandırma ölçeklerinde "Hiç Katılmıyorum" kategorisi analizde 1 puan değerini almıştır. Benzer şekilde "Katılmıyorum", 2 değerini, "Az Katılıyorum", 3 değerini, "Katılıyorum", 4 değerini ve "Tam Katılıyorum" 5 değerini almıştır. Her bir alt boyutu ölçen maddelere verilen cevaplar eşit aralıklı (1'den 5'e kadar) kabul edilerek verilen cevaplar toplanmış ve bir boyutu tanımlayan madde sayısına bölünmüştür. Bu şekilde oluşturulan boyut puanlarının ortalama ve standart sapmaları alınarak her bir boyutun öğretmenler açısından ne kadar algılandığının belirlenmesi hedeflenmiştir.

3.5.2. III., IV., V., VI., VII, VIII. ve IX. Alt Problemleri Cevaplandırmak İçin Faktör Puanlarını Hesaplama

Bu soruların cevaplandırılması için öncelikli olarak her bir katılımcının bütün alt boyutlardaki seviyesini belirlememiz gerekmektedir. Araştırmada elde edilen veriler R. 3.3.1 programında (R Core Team, 2016) organize edilmiştir. Verilerin sıralandırılmış ölçekle toplanmış olduğunu göz önüne alarak, ağırlıklandırılmış en küçük kareler faktör analitik tekniği kullanılarak R 3.3.1 programında Doğrulayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı Faktör Analizi R 3.3.1 programında yer alan "lavaan" versiyon 0.5-22 (Rosseel, 2012) kütüphanesinde yer alan *cfa* fonksiyonu ile gerçekleştirilmiştir. Modelin veriye uygunluğu, Chi-square (Hu ve Bentler, 1999), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index) (CFI) (Byrne, 1998; Kline

2011), Trucker- Lewis İndeksi (Trucker- Lewis Index) (TLI) , Yaklaşık Ortalama Karekök Hata (Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA) (Byrne, 1998) Standart Kök Ortalama Kare Kalan (Standardized Root Mean Square Residual) (SRMR) (Kline, 2011) uyumluluk istatistikleri değerlendirilerek belirlenmiştir. RMSEA için 0.10' dan büyük değerler model ile ilgili ciddi problemler ifade edebilir (Browne & Cudeck, 1993). Dolayısıyla RMSEA değerinin 0.10'un altında olması kabul edilebilir uyum, ne kadar .05 ve altında ise o kadar uyumun arttığını göstermektedir. RMSEA çok değişkenli normallik değişkenine dayanan bir istatistiktir (Kline, 2011). Fakat bu araştırmaya konu değişkenlerin sıralandırma ölçeğine göre toplanan verilerden oluşması, RMSEA analizi neticesinde elde edilen uyumsuz değerler, boyutların uyum analizinin geçersiz olduğu anlamına gelmeyecektir. CFI ve TLI için istatistiğin .90'dan büyük olması kabul edilebilir uyum, .95'ten büyük olması ise çok iyi uyum ifade etmektedir. .90' dan küçük istatistikler ise model ile ilgili ciddi problemler ifade edebilmektedir (Hu ve Bentler, 1999). SRMR için 0.08'den küçük değerler model uyumu yönünde, 0.08'den büyük değerler ise model uyumsuzluğu yönünde kanıt oluşturmaktadır (Hu ve Bentler, 1999). Chi- Square istatistiği için ise istatistiksel anlamlılık testi yapılmış olup, 0.05' ten ($\alpha = I$. Tip hata) küçük olasılık değerleri model uyumsuzluğu yönünde kanıt oluşturmaktadır. DFA modellerinin verileri uygun bir şekilde temsil ettiği belirlendikten sonra alt boyut seviyeleri, DFA modellerinde bulunan madde-altboyut ilişkileri doğrultusunda hesaplanmıştır. Bu faktör puanlarının normal dağılım gösterdiği, ortalamasının 0 ve 1 olduğu sayılısı ile hareket edilmiştir. Güvenirlilik hesaplaması için Raykov' un "factor rho coefficient" istatistiği (1997, 2004) kullanılmıştır.

3.5.2.1. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Alt Boyutuna İlişkin Faktör Puanlarının Belirlenmesi

Özdemir (2010) tarafından uygulanan Örgütsel Muhalefet Ölçeğinde kişisel ve yönetsel nedenler olmak üzere iki alt boyutu bulunan model karşımıza çıkmaktadır. Özdemir (2010) tarafından oluşturulan yapının elimizdeki verilere uygunluğu DFA ile test edildiğinde örgütsel muhalefete neden olan yönetsel ve kişisel nedenler boyutları arasındaki korelasyonun .94 olduğu görüldüğü için (Bkz. EK 1. Örgütsel Muhalefetin Yönetsel ve Kişisel Nedenleri Boyutları DFA değerleri) faktör puanları hesaplanırken bu iki alt boyut arasındaki farklılık göz ardı edilmiş, her bir öğretmen için tek bir

muhalefetin nedenleri faktör puanı hesaplanmıştır. Örgütsel muhalefete yol açan nedenler ile ilgili gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları tablo 3.2.'de bulunabilir.

Araştırmada örgütsel muhalefetinin nedenlerine ilişkin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları tablo 3.2.'de sunulmuştur.

Tablo 3.2. Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Madde Frekansları ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=677)	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Tam Katılıyorum	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri
<i>Örgütsel Muhalefete Yol Açan Nedenler Boyutu</i>						
$\rho = .988$						
Kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması	197	150	117	148	65	0.91
Bazı öğretmenleri kayırması	176	171	98	152	80	0.89
Öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması	189	161	107	144	76	0.91
Okul kaynaklarını verimsiz kullanması	214	162	97	147	57	0.91
Okulda yaşadığım sorunlara duyarsız olması	206	163	72	171	65	0.92
Verimli çalışabileceğim bir çalışma ortamı yaratmaması	195	163	99	151	69	0.87
İşini özen göstermeden yapması	249	144	98	125	61	0.89
Sicil puanımı hak ettiğimden düşük vermesi	286	142	71	112	66	0.86
Kaynakları adaletsiz dağıtması	188	170	130	139	50	0.87
Görevleri adaletsiz dağıtması	168	180	121	144	64	0.87
Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması	230	141	100	110	96	0.84
Benimle gayrı-ciddi bir üslupla konuşması	246	138	63	157	73	0.90
Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması	156	194	122	145	60	0.80
Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi	184	95	101	112	184	0.76
Okul araç gerecini kişisel amaçları için	259	150	95	122	51	0.88
Bana karşı sözlü tacizde bulunması	318	90	105	76	88	0.92

Bana karşı fiili tacizde bulunması	408	70	66	42	91	0.89
Bana hakaret etmesi	312	136	67	58	104	0.87
İşlerini yasalara aykırı bir biçimde yapması	222	162	98	142	53	0.87
Yasal haklarımı kullanmamı engellemeye çalışması	234	141	78	140	84	0.92
İş yapma biçimime müdahale etmesi	205	170	88	146	68	0.90
Benden, yasa dışı bir iş yapmamı istemesi	289	115	51	112	110	0.92
Kendi politik görüşünü bana kabul ettirmeye çalışması	234	48	73	96	226	0.90
Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması	235	68	87	99	188	0.90

Tek faktörlü yapıya göre muhalefetin nedenleri boyutundaki madde frekansları; katılımcıların, örgütsel muhalefet etmelerine neden olacak okul yöneticilerinin davranışlarını açıklayan sorulara büyük çoğunlukla katılmadıkları yönünde fikir beyan ettikleri görülmektedir.

DFA sonuçlarına baktığımızda tüm faktör yüklerinin yüksek ve pozitif yönde olduğu görülmektedir. Böylelikle öğretmenlerin verdikleri cevapların kendi muhalefet etme nedenleri ile pozitif ve güçlü bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Uyum istatistikleri incelendiğinde tablo 3.2.'de görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre ölçmek istediğimiz değişkenin RMSEA değerinin .16 olması bu değişkenin uyum problemlerine işaret (Browne and Cudeck' e göre (1993), RMSEA değeri ne kadar .05 ve altında ise o kadar uyumun arttığını göstermektedir) etse de modelin uyumluluğu için ayrıca uygulanan P-value (Chi-square) değerinin .001 olması bize modelimizin anlamlı derecede uyumsuz olduğunu ifade etmektedir. Ancak, sıfırdan anlamlı bir sonuç verdiğini göstermektedir. Buna ek olarak Comparative Fit Index (CFI) değerinin .96; Tucker-Lewis Index (TLI) değerinin .95 çıkması bize iyi bir uyum (fit) gösterdiğini ifade etmektedir. Çünkü elde edilen veriler Hu and Bentler (1999)'in belirttiği üzere CFI ve TLI değerleri .90 ve .95 aralığı kabul edilebilir, .95 ve üstü ise iyi bir modelleme değer indeksi olarak kabul edilmektedir. Ek olarak değişken üzerinde yapılan SRMR analiz değerlerinin de .08 çıkması bize araştırmanın, yapılan istatistik sonuçlarına göre iyi bir model uyumunun olduğunu göstermektedir. Geçerlilik kanıtı olarak ise hesaplanan Raykov'un coefficient rho istatistiği $\rho = .988$ bulunmuştur,

dolayısıyla hesaplanan faktör puanlarının gerçek örgütsel muhalefetin nedenleri boyutunu çok iyi temsil ettiği söylenilebilir. Sonraki adımda araştırma sorularını cevaplandırmak için faktör puanlarının cinsiyet, kıdem, sendika üyeliği, branş ve okul türüne göre aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapmaları (S.s.) hesaplanmıştır.

3.5.2.2. Muhalif Davranış Biçimleri Modeli Ve Alt Boyutlarından Örtük Muhalefet, Haber Uçurma ve Açık Muhalefete İlişkin Faktör Puanlarının Belirlenmesi

Araştırmada örgütsel muhalefet ölçeğinin diğer alt boyutlarından muhalif davranış biçimlerinden örtük muhalefet, haber uçurma ve açık muhalefete ilişkin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları tablo 3.3.'te sunulmuştur.

Tablo 3.3. Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Madde Frekansları ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=677)	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Tam Katılıyorum	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri
<i>Muhalif Davranış Biçimleri "Örtük Muhalefet"</i>						
<i>Boyutu $\rho = .967$</i>						
Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam	229	149	118	108	73	0.90
Gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerinden el çekerim	207	161	116	111	82	0.90
Yöneticiye küserim	237	162	100	104	74	0.92
Yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim	212	152	127	111	75	0.94
Yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim	214	154	123	105	81	0.91
Bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma	215	163	110	107	82	0.90
Yöneticiye karşı iş arkadaşlarımdan desteğini kazanmaya çalışırım	174	161	133	122	87	0.86
Derslerim dışında okulda zaman geçirmem	130	111	157	150	129	0.76
<i>Muhalif Davranış Biçimleri "Haber Uçurma"</i>						
<i>Boyutu $\rho = .940$</i>						

Yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikâyet ederim	303	156	107	72	39	0.91
Üst makamlara gider, durumu onlara anlatırım	280	163	107	77	50	0.87
Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi	343	154	100	52	28	0.87
Konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim	221	145	128	100	83	0.95
Yöneticiye dava açarım	376	133	97	41	30	0.75
<i>Muhalef Davranış Biçimleri “Açık Muhalefet”</i>						
<i>Boyutu $\rho = .955$</i>						
Yöneticinin kendisine itiraz ederim	100	102	141	164	170	0.87
Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim	106	87	143	183	158	0.92
Yöneticiyi uyarırım	101	110	129	178	159	0.90
Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım	140	140	153	142	102	0.98

Tablo 3.3.’te belirtilen madde frekanslarından öğretmen algılarına göre muhalif davranış biçimlerinden örtük muhalefet boyutunda öğretmenlerin dersleri dışında okulda zaman geçirmemeleri haricinde tüm maddeler ağırlıklı olarak “hiç katılmıyorum” şeklinde cevaplandırılmıştır. Muhalef davranış biçimlerinden haber uçurma boyutunda katılımcıların büyük çoğunluğunun haber uçurma davranışlarını açıklayan sorulara “hiç katılmıyorum” şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Bu bilgilerden, ilgili soruları cevaplayan katılımcıların büyük çoğunluğunun örgüt içerisinde karşılaştıkları sorunları kurum içi yöneticilerine veya örgüt paydaşlarına açmadıkları anlaşılmaktadır. Aralarında çok sayı farkı olamamakla birlikte katılımcıların büyük çoğunluğunun açık muhalefet davranışlarını ifade eden sorulara “katılıyorum” şeklinde cevapladığı görülmektedir. Bu da göstermektedir ki Siirt İlinde görev yapan öğretmenler karşılaştıkları sorunlar hakkında yöneticileri ile rahat konuşabilmekte ve ilgili sorunları çözmelerini ve aksak durumları düzeltmelerini doğrudan okul yöneticisinden talep edebilmektedirler.

DFA sonuçlarına baktığımızda tüm faktör yüklerinin yüksek ve pozitif yönde olduğu görülmektedir. Böylelikle öğretmenlerin verdikleri cevapların kendi örtük muhalefet, haber uçurma ve açık muhalefet düzeyleri ile pozitif ve güçlü bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Uyum istatistikleri incelendiğinde tablo 3.3.’te görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre ölçmek istediğimiz muhalif davranış biçimleri modelinin RMSEA değerinin .18 olması ve P-value (Chi-square) değerinin .001 olması bize modelimizin anlamlı derecede uyumsuz olduğunu ifade etmektedir. Fakat Comparative Fit Index (CFI) değerinin .94; Tucker-Lewis Index (TLI) değerinin

.93 çıkması bize iyi bir uyum (fit) gösterdiğini ifade etmektedir. Ek olarak değişken üzerinde yapılan SRMR analiz değerlerinin. 09 çıkması bize araştırmanın bu modelinde uyum problemi olduğuna işaret etse de sıralandırma ölçeklerinin uyum analizinde kullanılan CFI ve TLI değeri göre iyi bir model uyumunun olduğunu göstermektedir. Geçerlilik kanıtı olarak ise hesaplanan Raykov'un coefficient rho istatistiğinin örtük muhalefet boyutunda $\rho = .967$, haber uçuşma boyutunda $\rho = .940$, açık muhalefet boyutunda $\rho = .955$ bulunmuştur, dolayısıyla hesaplanan faktör puanlarının gerçek örtük muhalefet, haber uçuşma ve açık muhalefet boyutlarını çok iyi temsil ettiği söylenilebilir. Sonraki adımda araştırma sorularını cevaplandırmak için faktör puanlarının cinsiyet, kıdem, sendika üyeliği, branş ve okul türüne göre aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapmaları (S.s.) hesaplanmıştır.

3.5.2.3. Muhalefetin Öğretmen, Yönetici ve Okul Açısından Sonuçları Boyutlarına İlişkin Faktör Puanlarının Belirlenmesi

Örgütsel muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul açısından sonuçlarına ilişkin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları tablo 3.4.'te sunulmuştur.

Tablo 3.4. Madde Frekansları ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Örgütsel Muhalefetin Öğretmen, Yönetici ve Okul Açısından Sonuçları)

Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=677)	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Tam Katılıyorum	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri
<i>Muhalefetin Öğretmen Açısından Sonuçları $\rho = .983$</i>						
Açığımı arar	239	171	105	99	63	0.93
İş yükümü artırır	211	179	121	124	42	0.94
Beni sıkı denetim altına alır	200	178	11	140	48	0.93
Çeşitli ortamlarda "yokmuşum" gibi davranır	214	164	135	120	44	0.91
Beni tehdit eder	287	182	99	87	22	0.88
Beni okul etkinliklerinden dışlar	276	164	101	106	30	0.92
Benimle iletişimi keser	247	168	97	128	37	0.93
Benimle işbirliğinden kaçınır	228	155	103	138	53	0.93
Beni, sahip olduğum niteliklere uygun olmayan işlerde görevlendirir	250	164	109	117	37	0.91
Hakkımda soruşturma açar	288	161	108	86	34	0.82
Okulla ilgili olarak önerilerimi dikkate almaz	221	155	103	143	55	0.93
Ders programımı dağınık hazırlar	245	156	91	129	56	0.88

Muhalefetin Yönetici Açısından Sonuçları $\rho = .978$

Okuldaki gücünü kaybeder	322	188	81	55	31	0.93
Yalnızlaşır	321	201	82	51	22	0.95
Karar alma gücünü kaybeder	314	197	95	50	21	0.94
Öğretmenlerle iletişimi bozulur	285	175	125	57	35	0.92
Kendisine destek arar	267	178	110	92	30	0.94
Değerinin anlaşılmadığından yakınır	276	181	100	83	37	0.95
Duyarsız kalır	295	177	103	74	28	0.87
<i>Muhalefetin Okul Açısından Sonuçları $\rho = .979$</i>						
Demokratik süreçler gelişir	105	114	110	186	162	0.93
Yenileşme başlar	109	103	130	177	158	0.96
Öğretmenlere ve öğrencilere dönük kötü muameleler son bulur	139	124	168	131	115	0.90
Adalet sağlanır	113	104	130	176	154	0.94
Etik ve hukuk dışı uygulamalar son bulur	137	120	143	154	123	0.90
Okulun etkililiği artar	113	104	130	171	159	0.95
Özdenetim gelişir	110	86	131	181	169	0.95

Tablo 3.4.'te belirtilen madde frekansları, öğretmenlerin çok büyük bir kısmı tarafından muhalefetin öğretmen ve yönetici açısından sonuçları boyutlarına ait tüm maddelerinin “hiç katılmıyorum” şeklinde cevaplandırıldığını göstermektedir. Elde edilen verilerden, Siirt İlinde görev yapan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun; örgütsel muhalefet davranışları sergilemeleri halinde okul yöneticisi tarafından, öğretmen aleyhine ve onu zor duruma sokacak davranışların sergilenmeyeceği kanısı ortaya konmaktadır. Aynı şekilde örgütsel muhalefetin yönetici açısından sonuçları incelendiğinde, Siirt İlinde görev yapan öğretmenlerin 2/3'ünden fazlasının algılarına göre, öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel muhalefet davranışları sergilemeleri halinde okul yöneticilerini olumsuz yönde etkileyecek herhangi bir sonucun alınamayacağı kanaati taşıdığı söylenebilir. Muhalefetin okul açısından sonuçları incelendiğinde ise örgütsel muhalefetin yapıcı bir sonuç doğuracağı öğretmenlerin çoğunluğundaki hakim düşünce olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun algılarına göre, öğretmenlerin okul içinde örgütsel muhalefet davranışları sergilemeleri, çağdaş örgüt yapılarında bulunması gereken demokratik düzen, etik değerlerin hakim olması, etkililik ve yenileşme gibi değerlerin gelişimine katkı sunacağı görüşü öğretmenler tarafından benimsenmiştir denilebilir.

DFA sonuçlarına baktığımızda tüm faktör yüklerinin yüksek ve pozitif yönde olduğu görülmektedir. Böylelikle öğretmenlerin verdikleri cevapların kendi muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul açısından sonuçları düzeyleri ile pozitif ve güçlü bir ilişki

içerisinde olduğunu göstermektedir. Uyum istatistikleri incelendiğinde tablo 3.4.’te görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre ölçmek istediğimiz muhalif davranış biçimleri modelinin RMSEA değerinin muhalefetin öğretmen açısından sonuçları boyutunda .19, muhalefetin yönetici açısından sonuçları boyutunda .26 ve muhalefetin okul açısından sonuçları boyutunda 0.30 olması ve P-value (Chi-square) değerinin .001 olması bize modelimizin anlamlı derecede uyumsuz olduğunu ifade etmektedir. Fakat Comparative Fit Index (CFI) değerlerinin muhalefetin öğretmen açısından sonuçları boyutunda .98, muhalefetin yönetici açısından sonuçları boyutunda .99 ve muhalefetin okul açısından sonuçları boyutunda 0.99; Tucker-Lewis Index (TLI) değerlerinin üç alt boyutta da 0.98 çıkması bize iyi bir uyum (fit) gösterdiğini ifade etmektedir. Ek olarak değişkenler üzerinde yapılan SRMR analiz değerlerinin üç boyutta da .05 çıkması bize araştırmanın, yapılan istatistik sonuçlarına göre iyi bir model uyumunun olduğunu göstermektedir. Geçerlilik kanıtı olarak ise hesaplanan Raykov’un coefficient rho istatistiğinin muhalefetin öğretmen açısından sonuçları boyutunda $\rho = .983$, muhalefetin yönetici açısından sonuçları boyutunda $\rho = .978$, muhalefetin okul açısından sonuçları boyutunda $\rho = .979$ bulunmuştur, dolayısıyla hesaplanan faktör puanlarının gerçek muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul açısından sonuçları boyutlarını çok iyi temsil ettiği söylenebilir. Sonraki adımda araştırma sorularını cevaplandırmak için faktör puanlarının cinsiyet, kıdem, sendika üyeliği, branş ve okul türüne göre aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapmaları (S.s.) hesaplanmıştır.

3.5.2.4. Kayırmacı Davranışlar Alt Boyutuna İlişkin Faktör Puanlarının Belirlenmesi

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarına ilişkin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları tablo 3.5’te sunulmuştur.

Tablo 3.5. Madde Frekansları ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Kayırmacı Davranışlar)

Madde Frekansları ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=677)	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Tam Katılıyorum	Standartlaştırılmış Faktör Yüklere
<i>Kayırmacı Davranışlar Boyutu</i> $\rho = .988$						

Öğretmenlerin izin kullanmasında kayırmacılık yapılmaktadır	237	185	79	124	52	0.89
Öğretmenlerin, derse girip çıkmasında kayırmacılık yapılmaktadır	234	182	83	121	57	0.91
Kariyer sağlayacak etkinliklere katılacakları seçmede kayırmacılık yapılmaktadır	238	176	97	111	55	0.90
Teftiş ve incelemeler sırasında, mevzuattan sapma ve yolsuzluk durumunda kayırmacılık	286	168	77	108	38	0.93
Öğretmenlerin kural ihlalinde (kılık kıyafet, törene katılma gibi) kayırmacılık yapılmaktadır	238	184	85	107	63	0.88
Öğretmenlerin diğer okullarda ek ders alabilmesinde kayırmacılık yapılmaktadır	279	172	65	113	48	0.92
Müfettişlerin, müdür ve öğretmenlerin çalışma ve davranışlarının değerlendirilmesinde kayırmacılık yapılmaktadır	266	171	92	97	51	0.91
Görevlerini gereği gibi yapmayan öğretmenler arasında kayırmacılık yapılmaktadır	229	179	77	127	65	0.93
Parasal yarar sağlayacak etkinliklere katılacakları seçmede kayırmacılık	250	179	68	120	60	0.92
Öğretmenlerin planlarını incelemeye kayırmacılık yapılmaktadır	281	170	68	115	43	0.94
Okuldaki araç-gereçlerin dağıtımında ve kullanımında kayırmacılık yapılmaktadır	280	159	71	120	47	0.93
Öğretmenlerin derslerinin izlenmesinde kayırmacılık yapılmaktadır	282	164	62	117	52	0.95
Ders içi ve dışı çalışmalarda görülen eksiklikler ve aksaklıklar ve alınması gerekli tedbirler konusunda kayırmacılık yapılmaktadır	260	183	55	119	60	0.96
Sınıfların öğretmenlere dağıtımında kayırmacılık yapılmaktadır	247	172	67	133	58	0.94
Öğretmenlerin nöbet çizelgesinin hazırlanmasında kayırmacılık yapılmaktadır	272	172	53	126	54	0.93

Tablo 3.5.'te belirtilen kayırmacı davranışlar boyutunun madde frekansları, araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlasının okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlar sergilemediği kanaati taşıdıklarını göstermektedir.

DFA sonuçlarına baktığımızda tüm faktör yüklerinin yüksek ve pozitif yönde olduğu görülmektedir. Böylelikle öğretmenlerin verdikleri cevapların kayırmacı davranış algıları ile pozitif ve güçlü bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Uyum istatistikleri incelendiğinde tablo 3.5.'te görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre ölçmek istediğimiz değişkenin RMSEA değerinin .16 olması ve P-value (Chi-square) değerinin .001 olması bize modelimizin anlamlı derecede uyumsuz olduğunu ifade

etmektedir. Fakat Comparative Fit Index (CFI) değerinin .98; Tucker-Lewis Index (TLI) değerinin .98 çıkması bize iyi bir uyum (fit) gösterdiğini ifade etmektedir. Ek olarak değişken üzerinde yapılan SRMR analiz değerlerinin de .03 çıkması bize araştırmanın, yapılan istatistik sonuçlarına göre iyi bir model uyumunun olduğunu göstermektedir. Geçerlilik kanıtı olarak ise hesaplanan Raykov'un coefficient rho istatistiği $\rho = .988$ bulunmuştur, dolayısıyla hesaplanan faktör puanlarının gerçek kayırmacı davranışlar boyutunu çok iyi temsil ettiği söylenilebilir. Sonraki adımda araştırma sorularını cevaplandırmak için faktör puanlarının cinsiyet, kıdem, sendika yeliği, branş ve okul türüne göre aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapmaları (S.s.) hesaplanmıştır.



3.5.2.5. Araştırmanın Model ve Alt Boyutlarına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İstatistikleri

Araştırmaya ait uyum istatistikleri tablo 3.6.'da sunulmuştur.

Tablo 3.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İstatistikleri Özeti

Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli İstatistiklerinin Özeti (N=677)	χ^2	Df	p	RMSEA (90% CI)	CFI	TLI	SRMR
Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	4473,68	252	<.0001	0.16 (0.153, 0.161)	0.96	0.95	0.08
Muhalefetin Sonuçları “Öğretmen Açısından”	2547,11	116	<.0001	0.18 (0.170, 0.182)	0.94	0.93	0.09
Muhalefetin Sonuçları “Yönetici Açısından”	1385,74	54	<.0001	0.19 (0.182, 0.200)	0.98	0.98	0.05
Muhalefetin Sonuçları “Okul Açısından”	655,55	14	<.0001	0.26 (0.244, 0.278)	0.99	0.98	0.05
Kayırmacı Davranışlar	848,32	21	<.0001	0.30 (0.280, 0.314)	0.99	0.98	0.05
	1734,38	90	<.0001	0.16 (0.158, 0.171)	0.98	0.98	0.03

Tablo 3.6.'da elde edilen bulgulara göre ölçmek istediğimiz değişkenler için oluşturulan araştırma modelinin uyumluluğu için P-value (Chi-square) değerinin .001 olması bize modelimizin anlamlı derecede uyumsuz olduğunu ifade etmektedir. Fakat olarak tüm değişkenlerde Comparative Fit Index (CFI) değerinin .94 ve üzere; Tucker-Lewis Index (TLI) değerinin .93 ve üzere çıkması bize iyi bir uyum (fit) gösterdiğini ifade etmektedir. Hu and Bentler'e göre (1999), CFI ve TLI değerleri .90 ve .95 aralığı kabul edilebilir, .95 ve üstü ise iyi bir modelleme değer indeksi olarak kabul edilmektedir. Browne and Cudeck'e göre (1993), RMSEA değeri ne kadar .050 ve altında ise o kadar uyumun arttığını göstermektedir. Oysa araştırmamızda elde edilen RMSEA değerleri bu aralığı karşılamadığı görülmektedir. Fakat RMSEA çok değişkenli normallik değişkenine dayanan bir istatistiktir (Kline, 2011). Bu araştırmaya konu değişkenlerin ise sıralandırma ölçeğine göre toplanan verilerden oluşması, RMSEA analizi neticesinde elde edilen uyumsuz değerlerin, boyutların uyum analizinin gerçersiz

olduğu anlamına gelmeyeceğini ortaya koymaktadır. Ek olarak tüm değişkenlerde SRMR değerlerinin de .09 ve altında değerlenmesi bize araştırmanın yapılan istatistik sonuçlarına göre iyi bir model uyumunun olduğunu göstermektedir.

3.5.3. III. Alt Problemi Cevaplandırmak İçin Gerçekleştirilen Analiz

Öğretmenlerin kayırmacı davranışlara yönelik görüşleri ve örgütsel muhalefete yönelik görüşleri cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Welch'in t-testi (1947) prosedüründen faydalanılmıştır. I. tip hata olasılığı .05 olarak kabul edilmiştir.

3.5.4. IV. Alt Problemi Cevaplandırmak İçin Gerçekleştirilen Analiz

Öğretmenlerin kayırmacı davranışlara yönelik görüşleri ve örgütsel muhalefete yönelik görüşleri branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Welch'in t-testi (1947) prosedüründen faydalanılmıştır. I. tip hata olasılığı .05 olarak kabul edilmiştir.

3.5.5. V. Alt Problemi Cevaplandırmak İçin Gerçekleştirilen Analiz

Öğretmenlerin kayırmacı davranışlara yönelik görüşleri ve örgütsel muhalefete yönelik görüşleri sendika üyeliği değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Welch'in t-testi (1947) prosedüründen faydalanılmıştır. I. tip hata olasılığı .05 olarak kabul edilmiştir.

3.5.6. VI. Alt Problemi Cevaplandırmak İçin Gerçekleştirilen Analiz

Öğretmenlerin kayırmacı davranışlara yönelik görüşleri ve örgütsel muhalefete yönelik görüşleri kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA prosedüründen faydalanılmıştır. Kıdem değişkeni için örgütsel muhalefetin alt boyutları faktör puanı grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık tek yönlü ANOVA ile test edilmiş, ikişerli grup ortalaması karşılaştırması planlı Bonferroni prosedürü ile aile boyu I. tip hata olasılığının yapay bir şekilde yükseltilmesi probleminin önüne geçilmiştir (Dunn,1961). I. tip hata olasılığı .05 olarak kabul edilmiştir.

3.5.7. VII. Alt Problemi Cevaplandırmak İçin Gerçekleştirilen Analiz

Öğretmenlerin kayırmacı davranışlara yönelik görüşleri ve örgütsel muhalefete yönelik görüşleri okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA prosedüründen faydalanılmıştır. Okul türü değişkeni için örgütsel muhalefetin alt boyutları faktör puanı grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık tek yönlü ANOVA ile test edilmiş, ikişerli grup ortalaması karşılaştırması planlı Bonferroni prosedürü ile aile boyu I. tip hata olasılığının yapay bir şekilde yükseltilmesi probleminin önüne geçilmiştir (Dunn,1961). I. tip hata olasılığı .05 olarak kabul edilmiştir.

3.5.8. VIII. Alt Problemi Cevaplandırmak İçin Gerçekleştirilen Analiz

Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlar sergileme düzeyi ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki düzeyi nedir? Alt problemini cevaplandırmak için örgütsel muhalefet alt boyutları ile kayırmacı davranışlar faktörü arasındaki Pearson momentler çarpımı korelasyonu hesaplanmış ve (Pearson, 1894) ve basit doğrusal regresyon kullanılmıştır. İlişki değerleri için katsayının .30'dan küçük olması var olan ilişkinin zayıf düzeyde, .30 ile .70 arasında olması orta düzeyde, .70'den büyük olması ise ilişkinin yüksek düzeyde olduğunu gösterecektir (Büyüköztürk, 2014).

3.5.9. IX. Alt Problemi Cevaplandırmak İçin Gerçekleştirilen Analiz

Yöneticilerin kayırmacı davranışları örgütsel muhalefetin ne kadarını yordamaktadır? sorusunu cevaplandırmak içinse basit doğrusal regresyondan elde edilen R^2 istatistiklerini yorumlayarak Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının örgütsel muhalefetin ne kadarını yordadığını belirledik.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın Yöneticilerin Kayırmacı Davranışlarının, Örgütsel Muhalefet üzerindeki etkisi nedir? sorusu ekseninde araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri ile alt boyutları arasındaki ilişkilere yönelik bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Verilerin sunumunda öncelikli olarak araştırmanın boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma bilgileri verilmiş, daha sonra t testi ve ANOVA testi değerlendirmeleri yapılmış ve son olarak alt problemlere ilişkin yordayıcı bilgiler sunulmuştur.

4.1. I. ALT PROBLEM BULGULARI

Tablo 4.1. Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	\bar{X}	S.s.
Örgütsel Muhalefete Yol Açan Nedenler Boyutu	2.55	1.17
Muhalif Davranış Biçimlerinden Örtük Muhalefet	2.60	1.18
Muhalif Davranış Biçimlerinden Haber Uçurma	2.12	1.04
Muhalif Davranış Biçimlerinden Açık Muhalefet	3.19	1.21
Muhalefetin Öğretmen Açısından Sonuçları	2.34	1.13
Muhalefetin Yönetici Açısından Sonuçları	2.03	1.04
Muhalefetin Okul Açısından Sonuçları	3.18	1.26

Tablo 4.1. incelendiğinde örgütsel muhalefete yol açan nedenler aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 2.55$) olduğu ve bu ortalamanın aralık değer skalasında "katılmıyorum" algısına karşılık geldiği görülmüştür. Bu değer karşısında, Siirt İlinde görev yapan öğretmenlerin yöneticilerine karşı muhalefet etmelerine neden olacak yönetici davranışlarının kendi okul yöneticileri tarafından çok fazla sergilenmediği kanaati taşıdıklarını ifade edebilir. Ölçekte yer alan "Kendi politik görüşünü bana kabul ettirmeye çalışması" (Muhalefetin Nedenleri: Md. 21) en yüksek ortalama değere ($\bar{X} = 3.05$), "Bana karşı fiili tacizde bulunması" (Muhalefetin Nedenleri: Md. 24) ise en

düşük ortalama değere ($\bar{X} = 2.02$) değere sahiptir. Öğretmenlerin, yöneticiler tarafından kendileri gibi düşünmediği için öğretmenleri baskı altına almaya çalışılması, öğretmenleri ilgilendiren konularda kendilerine danışılmadan karar alınması ve kendi politik görüşlerini açık seçik olarak belli etmeleri davranışlarını algılamaları “az katılıyorum” aralığındaki en yüksek ortalama değerler gösterdiğinden Siirt İlinde okul yöneticilerin bu az da olsa bu davranışları sergilediği ifade edilebilir. Ayrıca örgütsel muhalefete yol açan nedenler boyutunda öğretmenlerin, okul yöneticilerinin öğretmenlere hakaret etmesi ve sözlü tacizde bulunması gibi davranışları algılaması ise “katılmıyorum” aralığındaki en düşük ortalama değerler gösterdiğinden okul yöneticilerinin bu davranışları pek sergilemedikleri kanaati ortaya çıkmaktadır. Muhalefete yol açan nedenler alt ölçeğinin “Sicil puanımı hak ettiğimden düşük vermesi” (Muhalefete yol açan nedenler Md. 15.) maddesi ($\bar{X} = 2.30$) aritmetik ortalama değeri ile “katılmıyorum” aralığındaki en düşük ortalama değerlerden biri olarak belirlenmiştir. Bu maddenin helen uygulamada bulunmamakta olup Milli Eğitim sistemi içerisinde buna benzer puanların okul yöneticileri tarafından veriliyor olması madde ortalamasını bu düzeye kadar çekmiş bulunmaktadır.

Tablo 4.1. incelendiğinde muhalif davranış biçimlerinden örtük muhalefet boyutu aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 2.60$) olduğu ve bu ortalamanın aralık değer skalasında "az katılıyorum" algısına karşılık geldiği görülmüştür. Bu değer karşısında, Siirt İlinde görev yapan öğretmenlerin yöneticilerin kimi tutum görüş ve davranışlarını onaylamamakla birlikte bu durumu doğrudan okul yöneticisine değil de diğer öğretmenlere ve çalışanlara ifade ettikleri söylenebilir. Öğretmenlerin muhalif davranış biçimi olarak ders dışında okulda zaman geçirmeme ve okuldaki gönüllü yürüttükleri faaliyetlerden el çekme davranışları “az katılıyorum” aralığındaki en yüksek ortalamaları yansıttığından öğretmenlerin bu tür davranışları az da olsa sergilediklerini göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinden yöneticiye küsme ve yaşanan olumsuzlukları iş dışındaki arkadaşlara anlatma değer skalasında “az katılıyorum” aralığındaki en düşük ortalamaları yansıttığından bu tür davranışların öğretmenler tarafından çok az düzeyde sergilendiğini göstermektedir.

Tablo 4.1.'de görüldüğü gibi muhalif davranış biçimlerinden haber uçurma boyutu aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 2.12$) olduğu ve bu ortalamanın aralık değer

skalasında "katılmıyorum" algısına karşılık geldiği görülmüştür. Bu değer karşısında, Siirt İlinde görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin kural ya da etik dışı örgütsel davranışlarını, sorunu çözebilecek örgüt içi ya da örgüt dışı muhataplara bildirmediklerini ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinden haber uçurma boyutunda “katılmıyorum” aralığındaki en yüksek ortalamalar ile karşılaştıkları sorunları sendika, siyasi parti ve sivil toplum kuruluşlarına ilettikleri ve doğrudan yöneticilerine giderek sorunlarına çözüm aradıkları ifade edilebilir. Bu boyuttaki değer skalasında “katılmıyorum” aralığındaki en düşük ortalamalar ile öğretmenlerin karşılaştıkları problemleri basına yansıtma ve yöneticilerine dava açma gibi davranışları yok denecek kadar az seviyede sergiledikleri ifade edilebilir.

Tablo 4.1.'de görüldüğü gibi muhalif davranış biçimlerinden açık muhalefet boyutu aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.19$) olduğu ve bu ortalamanın aralık değer skalasında "az katılıyorum" algısına karşılık geldiği görülmüştür. Bu değer karşısında, Siirt İlinde görev yapan öğretmenlerin, karşılaştıkları problemler hakkında yöneticileri ile açık bir şekilde konuşabildikleri ve problemleri durumu doğrudan yöneticilerine aktarabildikleri söylenebilir. Öğretmenlerin, muhalif davranış biçimlerinden açık muhalefet boyutunda “az katılıyorum” aralığındaki en yüksek ortalamalar ile yöneticiye itiraz etme, onu uyarma ve yöneticiden sorunu düzeltmesini isteme davranışları sergilenerek sorunlarına çözüm aradıkları ifade edilebilir. Bu boyuttaki değer skalasında “az katılıyorum” aralığındaki en düşük ortalama ile öğretmenler yönetici ile tartışıp onu ikna etme davranışı sergiledikleri ifade edilebilir.

Tablo 4.1.'de görüldüğü gibi muhalefetin öğretmen açısından sonuçları boyutu aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 2.34$) olduğu ve bu ortalamanın aralık değer skalasında "katılmıyorum" algısına karşılık geldiği görülmüştür. Bu değer karşısında, Siirt İlinde görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerine muhalif davranışlar sergilemeleri halinde okul yöneticileri tarafından kendileri aleyhine olumsuz sonuçlar doğuracak davranışlar sergilenmeyeceği kanaatine sahip olduklarını göstermektedir. Muhalefetin öğretmen açısından sonuçları boyutunda “katılmıyorum” aralığındaki en yüksek ortalamalar ile öğretmenlerin, okul yöneticilerine muhalefet etmeleri halinde okul hakkındaki öğretmen önerilerinin yöneticiler tarafından dikkate alınmayacağı ve öğretmenlerin sıkı denetim alınacağı kanaatini pek taşımadıkları sonucuna varılabilir. Bu boyuttaki değer

skalasında “katılmıyorum” aralığındaki en düşük ortalama ile öğretmenlerin yöneticilerine muhalefet etmeleri halinde yöneticilerin, öğretmenleri tehdit etmesi ve onları okul etkinliklerinden dışlaması davranışları sergileyebileceklerine pek inanmadıkları sonucuna varılabilir.

Tablo 4.1.’de görüldüğü gibi muhalefetin yönetici açısından sonuçları boyutu aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 2.03$) olduğu ve bu ortalamanın aralık değer skalasında "katılmıyorum" algısına karşılık geldiği görülmüştür. Bu değer karşısında, Siirt İlinde görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerine muhalif davranışlar sergilemeleri halinde okul yöneticileri aleyhine olumsuz sonuçlar doğacağına inanmadıklarını göstermektedir. Muhalefetin yönetici açısından sonuçları boyutunda “katılmıyorum” aralığındaki en yüksek ortalamalar ile öğretmenler, okul yöneticilerine muhalefet etmeleri halinde okul yöneticilerinin değerlerinin anlaşılmadığından yakınacağı ve yaşananlara duyarsız kalacağına kanaatine sahiptir denilebilir. Bu boyuttaki değer skalasında “katılmıyorum” aralığındaki en düşük ortalama ile öğretmenlerin, yöneticilerine muhalefet etmeleri halinde yöneticilerin okuldaki gücünü kaybedip yalnızlaşarak karar verme gücünü kaybedeceğine pek inanmadıkları sonucuna varılabilir.

Tablo 4.1.’de görüldüğü gibi muhalefetin okul açısından sonuçları boyutu aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.18$) olduğu ve bu ortalamanın aralık değer skalasında "az katılıyorum" algısına karşılık geldiği görülmüştür. Bu değer karşısında, Siirt İlinde görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerine muhalif davranışlar sergilemeleri halinde çağdaş yönetim anlayışının gereği olan ilkelerin okulda etkin kılınacağına az da olsa inandıkları sonucuna varılabilir. Muhalefetin okul açısından sonuçları boyutunda “az katılıyorum” aralığındaki en yüksek ortalamalar ile öğretmenler, okul yöneticilerine muhalefet etmeleri halinde okulda demokratikleşme, yenileşme, adalet ve etkililiğin artacağına inanmaktadırlar denilebilir. Bu boyuttaki değer skalasında “az katılıyorum” aralığındaki en düşük ortalama ile öğretmenlerin, okul yöneticilerine muhalefet etmeleri halinde okulda etik dışı ve öğretmenlere dönük kötü muamelelerin son bulacağına katılmakla birlikte çok fazla inanmadıkları sonucuna varılabilir.

4.2. II. ALT PROBLEM BULGULARI

Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarına ilişkin aritmetik ortalamanın ($\bar{X} = 2.31$), standart sapmanın ise ($S.s.=1.19$) olduğu tespit edilmiştir. Bu ortalamanın aralık değer skalasında "katılmıyorum" algısına karşılık geldiği görülmüştür. Bu değer karşısında, Siirt İlinde görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin çeşitli nedenlerle öğretmenler arasında kayırmacı davranışlar sergilediğine inanmadıklarını ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları boyutunda "katılmıyorum" aralığındaki en yüksek ortalamalar ile öğretmenler, öğretmenlerin derse girip çıkmalarında, görevini gereği gibi yapmayan öğretmenler arasında ve kılık kıyafet gibi kurallara uymayan öğretmenler arasında okul yöneticileri tarafından kayırmacı davranışların sergilenmediğine inandıkları söylenebilir. Bu boyuttaki değer skalasında "katılmıyorum" aralığındaki en düşük ortalama ile öğretmenlerin, teftiş ve plan incelemeleri ile diğer okullardaki ek ders alabilmelerinde okul yöneticilerinin bazı kayırmacı davranışlar sergileyebildikleri kanaatine sahip oldukları söylenebilir.

4.3. III. ALT PROBLEM BULGULARI

Örgütsel muhalefetin nedenleri, muhalif davranış biçimlerinden örtük muhalefet, haber uçurma ve açık muhalefet, muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul açısından sonuçları ve kayırmacı davranışlar alt boyutlarının cinsiyet bağımsız değişkenine ilişkin t-testi sonuçları tablo 4.2.'de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Cinsiyet Bağımsız Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet ve Kayırmacı Davranışlar Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve T-Testi Puanları.

	Cinsiyet	\bar{X}	Ss	%95 Güven Aralığı	sd	t	p																																																																								
Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	Kadın	-0.10	0.93	(-0.29, 0.00)	536.55	-1.93	.0538																																																																								
	Erkek	0.05	0.94					Muhalif Davranış Biçimi “Örtük Muhalefet”	Kadın	-0.06	0.96	(-0.28, 0.02)	526.81	-1.70	.0899	Erkek	0.07	0.94	Muhalif Davranış Biçimi “Haber Uçurma”	Kadın	0.03	0.86	(-0.15, 0.12)	532.18	-0.21	.8346	Erkek	0.04	0.85	Muhalif Davranış Biçimi “Açık Muhalefet”	Kadın	-0.07	0.88	(-0.23, 0.05)	536.15	-1.33	.1845	Erkek	0.02	0.88	Muhalefetin Sonuçları “Öğretmen Açısından”	Kadın	-0.07	0.95	(-0.27, 0.03)	526.25	-1.60	.1103	Erkek	0.05	0.93	Muhalefetin Sonuçları “Yönetici Açısından”	Kadın	-0.09	0.83	(-0.34 , -0.07)	571.12	-3.00	.0028**	Erkek	0.12	0.90	Muhalefetin Sonuçları “Okul Açısından”	Kadın	-0.17	0.96	(-0.41 , -0.11)	508.98	-3.49	.0005***	Erkek	0.09	0.90	Kayırmacı Davranışlar	Kadın	-0.10	0.93	(-0.32 , -0.03)	544.04
Muhalif Davranış Biçimi “Örtük Muhalefet”	Kadın	-0.06	0.96	(-0.28, 0.02)	526.81	-1.70	.0899																																																																								
	Erkek	0.07	0.94					Muhalif Davranış Biçimi “Haber Uçurma”	Kadın	0.03	0.86	(-0.15, 0.12)	532.18	-0.21	.8346	Erkek	0.04	0.85	Muhalif Davranış Biçimi “Açık Muhalefet”	Kadın	-0.07	0.88	(-0.23, 0.05)	536.15	-1.33	.1845	Erkek	0.02	0.88	Muhalefetin Sonuçları “Öğretmen Açısından”	Kadın	-0.07	0.95	(-0.27, 0.03)	526.25	-1.60	.1103	Erkek	0.05	0.93	Muhalefetin Sonuçları “Yönetici Açısından”	Kadın	-0.09	0.83	(-0.34 , -0.07)	571.12	-3.00	.0028**	Erkek	0.12	0.90	Muhalefetin Sonuçları “Okul Açısından”	Kadın	-0.17	0.96	(-0.41 , -0.11)	508.98	-3.49	.0005***	Erkek	0.09	0.90	Kayırmacı Davranışlar	Kadın	-0.10	0.93	(-0.32 , -0.03)	544.04	-2.34	.0197*	Erkek	0.07	0.95						
Muhalif Davranış Biçimi “Haber Uçurma”	Kadın	0.03	0.86	(-0.15, 0.12)	532.18	-0.21	.8346																																																																								
	Erkek	0.04	0.85					Muhalif Davranış Biçimi “Açık Muhalefet”	Kadın	-0.07	0.88	(-0.23, 0.05)	536.15	-1.33	.1845	Erkek	0.02	0.88	Muhalefetin Sonuçları “Öğretmen Açısından”	Kadın	-0.07	0.95	(-0.27, 0.03)	526.25	-1.60	.1103	Erkek	0.05	0.93	Muhalefetin Sonuçları “Yönetici Açısından”	Kadın	-0.09	0.83	(-0.34 , -0.07)	571.12	-3.00	.0028**	Erkek	0.12	0.90	Muhalefetin Sonuçları “Okul Açısından”	Kadın	-0.17	0.96	(-0.41 , -0.11)	508.98	-3.49	.0005***	Erkek	0.09	0.90	Kayırmacı Davranışlar	Kadın	-0.10	0.93	(-0.32 , -0.03)	544.04	-2.34	.0197*	Erkek	0.07	0.95																	
Muhalif Davranış Biçimi “Açık Muhalefet”	Kadın	-0.07	0.88	(-0.23, 0.05)	536.15	-1.33	.1845																																																																								
	Erkek	0.02	0.88					Muhalefetin Sonuçları “Öğretmen Açısından”	Kadın	-0.07	0.95	(-0.27, 0.03)	526.25	-1.60	.1103	Erkek	0.05	0.93	Muhalefetin Sonuçları “Yönetici Açısından”	Kadın	-0.09	0.83	(-0.34 , -0.07)	571.12	-3.00	.0028**	Erkek	0.12	0.90	Muhalefetin Sonuçları “Okul Açısından”	Kadın	-0.17	0.96	(-0.41 , -0.11)	508.98	-3.49	.0005***	Erkek	0.09	0.90	Kayırmacı Davranışlar	Kadın	-0.10	0.93	(-0.32 , -0.03)	544.04	-2.34	.0197*	Erkek	0.07	0.95																												
Muhalefetin Sonuçları “Öğretmen Açısından”	Kadın	-0.07	0.95	(-0.27, 0.03)	526.25	-1.60	.1103																																																																								
	Erkek	0.05	0.93					Muhalefetin Sonuçları “Yönetici Açısından”	Kadın	-0.09	0.83	(-0.34 , -0.07)	571.12	-3.00	.0028**	Erkek	0.12	0.90	Muhalefetin Sonuçları “Okul Açısından”	Kadın	-0.17	0.96	(-0.41 , -0.11)	508.98	-3.49	.0005***	Erkek	0.09	0.90	Kayırmacı Davranışlar	Kadın	-0.10	0.93	(-0.32 , -0.03)	544.04	-2.34	.0197*	Erkek	0.07	0.95																																							
Muhalefetin Sonuçları “Yönetici Açısından”	Kadın	-0.09	0.83	(-0.34 , -0.07)	571.12	-3.00	.0028**																																																																								
	Erkek	0.12	0.90					Muhalefetin Sonuçları “Okul Açısından”	Kadın	-0.17	0.96	(-0.41 , -0.11)	508.98	-3.49	.0005***	Erkek	0.09	0.90	Kayırmacı Davranışlar	Kadın	-0.10	0.93	(-0.32 , -0.03)	544.04	-2.34	.0197*	Erkek	0.07	0.95																																																		
Muhalefetin Sonuçları “Okul Açısından”	Kadın	-0.17	0.96	(-0.41 , -0.11)	508.98	-3.49	.0005***																																																																								
	Erkek	0.09	0.90					Kayırmacı Davranışlar	Kadın	-0.10	0.93	(-0.32 , -0.03)	544.04	-2.34	.0197*	Erkek	0.07	0.95																																																													
Kayırmacı Davranışlar	Kadın	-0.10	0.93	(-0.32 , -0.03)	544.04	-2.34	.0197*																																																																								
	Erkek	0.07	0.95																																																																												

Not: *p<.05, **p<.01, ***p<.001, N_{Kadın}=255, N_{Erkek}=422. Ss= Standart Sapma. sd=Serbestlik Derecesi.

Tablo 4.2’de yer alan sonuçlara göre, araştırmanın alt boyutlarından örgütsel muhalefetin nedenleri, muhalif davranış biçimlerinden örtük muhalefet, haber uçurma ve açık muhalefet ile muhalefetin öğretmen açısından sonuçları boyutlarında katılımcıların cinsiyetine göre herhangi bir anlamlı fark tespit edilememiştir. Ancak cinsiyet değişkenine göre katılımcılar arasında muhalefetin yönetici açısından sonuçları boyutunda erkek katılımcılar lehine anlamlı bir farkın olduğu ($p < .01$ için) görülmüştür. Erkek katılımcıların muhalefetin yönetici açısından sonuçları boyutunda puanları, kadın katılımcılardan 0.21 puan daha fazladır ($p = .0028$). Elde edilen verilere göre Siirt İlinde görev yapan erkek öğretmenler, okul yöneticilerine muhalif davranışlar sergilenmesi halinde okul yöneticisini etkileyecek olumsuz sonuçların doğacağına kadın öğretmenlerden daha fazla inanmaktadır.

Cinsiyet değişkenine göre katılımcılar arasında muhalefetin okul açısından sonuçları boyutunda da anlamlı bir fark olduğu ($p < .001$ için) görülmüştür. Erkek katılımcılar muhalefetin okul açısından sonuçları boyutunda, kadın katılımcılardan 0.26 daha fazla puana sahiptir ($p = .0005$). Bu da göstermektedir ki Siirt İlinde görev yapan erkek öğretmenler, okul yöneticisine muhalefet edilmesi halinde okulda demokratikleşme, yenileşme, özdenetim, etik değerler ve adalet gibi çağdaş örgüt yapılarında olması gereken değerlerin gelişeceği yönünde kadın öğretmenlerden daha fazla kanaat sahibidirler.

Ayrıca kadın ve erkek katılımcılar arasında kayırmacı davranışlar boyutunda 0.17 puan ($p = .0197$) erkek öğretmenler lehine anlamlı bir fark ($p < .05$ için) tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgudan Siirt İlinde görev yapan erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla kayırmacı davranışlara maruz kaldığı anlaşılmaktadır.

4.4. IV. ALT PROBLEM BULGULARI

Araştırmada örgütsel muhalefetin nedenleri, muhalif davranış biçimlerinden örtük muhalefet, haber uçurma ve açık muhalefet, muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul açısından sonuçları ve kayırmacı davranışlar alt boyutlarının branş bağımsız değişkenine ilişkin t-testi sonuçları tablo 4.3’de sunulmuştur.

Tablo 4.3. Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet ve Kayırmacı Davranışlar Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve T-Testi Puanları.

	Branş	\bar{X}	Ss	%95 Güven Aralığı	sd	t	p																																																																								
Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	Sınıf	-0.06	0.97	(-0.25, 0.03)	646.59	-1.53	.1263																																																																								
	Branş	0.05	0.90					Muhalif Davranış Biçimi "Örtük Muhalefet"	Sınıf	-0.10	0.92	(-0.36, -0.08)	669.28	-3.08	.0021**	Branş	0.12	0.96	Muhalif Davranış Biçimi "Haber Uçurma"	Sınıf	-0.05	0.85	(-0.30, -0.03)	663,48	-2.54	.0113*	Branş	0.11	0.85	Muhalif Davranış Biçimi "Açık Muhalefet"	Sınıf	-0.10	0.85	(-0.30, -0.04)	668.80	-2.55	.0110*	Branş	0.07	0.89	Muhalefetin Sonuçları "Öğretmen Açısından"	Sınıf	-0.13	0.89	(-0.38, -0.10)	672.77	-3.40	.0007***	Branş	0.12	0.96	Muhalefetin Sonuçları "Yönetici Açısından"	Sınıf	0.05	0.88	(-0.11, 0.16)	664.65	0.38	.7064	Branş	0.03	0.89	Muhalefetin Sonuçları "Okul Açısından"	Sınıf	-0.05	0.92	(-0.22, 0.06)	666.03	-1.14	.2552	Branş	0.03	0.94	Kayırmacı Davranışlar	Sınıf	-0.11	0.93	(-0.35, -0.07)	668.39
Muhalif Davranış Biçimi "Örtük Muhalefet"	Sınıf	-0.10	0.92	(-0.36, -0.08)	669.28	-3.08	.0021**																																																																								
	Branş	0.12	0.96					Muhalif Davranış Biçimi "Haber Uçurma"	Sınıf	-0.05	0.85	(-0.30, -0.03)	663,48	-2.54	.0113*	Branş	0.11	0.85	Muhalif Davranış Biçimi "Açık Muhalefet"	Sınıf	-0.10	0.85	(-0.30, -0.04)	668.80	-2.55	.0110*	Branş	0.07	0.89	Muhalefetin Sonuçları "Öğretmen Açısından"	Sınıf	-0.13	0.89	(-0.38, -0.10)	672.77	-3.40	.0007***	Branş	0.12	0.96	Muhalefetin Sonuçları "Yönetici Açısından"	Sınıf	0.05	0.88	(-0.11, 0.16)	664.65	0.38	.7064	Branş	0.03	0.89	Muhalefetin Sonuçları "Okul Açısından"	Sınıf	-0.05	0.92	(-0.22, 0.06)	666.03	-1.14	.2552	Branş	0.03	0.94	Kayırmacı Davranışlar	Sınıf	-0.11	0.93	(-0.35, -0.07)	668.39	-2.93	.0035**	Branş	0.10	0.96						
Muhalif Davranış Biçimi "Haber Uçurma"	Sınıf	-0.05	0.85	(-0.30, -0.03)	663,48	-2.54	.0113*																																																																								
	Branş	0.11	0.85					Muhalif Davranış Biçimi "Açık Muhalefet"	Sınıf	-0.10	0.85	(-0.30, -0.04)	668.80	-2.55	.0110*	Branş	0.07	0.89	Muhalefetin Sonuçları "Öğretmen Açısından"	Sınıf	-0.13	0.89	(-0.38, -0.10)	672.77	-3.40	.0007***	Branş	0.12	0.96	Muhalefetin Sonuçları "Yönetici Açısından"	Sınıf	0.05	0.88	(-0.11, 0.16)	664.65	0.38	.7064	Branş	0.03	0.89	Muhalefetin Sonuçları "Okul Açısından"	Sınıf	-0.05	0.92	(-0.22, 0.06)	666.03	-1.14	.2552	Branş	0.03	0.94	Kayırmacı Davranışlar	Sınıf	-0.11	0.93	(-0.35, -0.07)	668.39	-2.93	.0035**	Branş	0.10	0.96																	
Muhalif Davranış Biçimi "Açık Muhalefet"	Sınıf	-0.10	0.85	(-0.30, -0.04)	668.80	-2.55	.0110*																																																																								
	Branş	0.07	0.89					Muhalefetin Sonuçları "Öğretmen Açısından"	Sınıf	-0.13	0.89	(-0.38, -0.10)	672.77	-3.40	.0007***	Branş	0.12	0.96	Muhalefetin Sonuçları "Yönetici Açısından"	Sınıf	0.05	0.88	(-0.11, 0.16)	664.65	0.38	.7064	Branş	0.03	0.89	Muhalefetin Sonuçları "Okul Açısından"	Sınıf	-0.05	0.92	(-0.22, 0.06)	666.03	-1.14	.2552	Branş	0.03	0.94	Kayırmacı Davranışlar	Sınıf	-0.11	0.93	(-0.35, -0.07)	668.39	-2.93	.0035**	Branş	0.10	0.96																												
Muhalefetin Sonuçları "Öğretmen Açısından"	Sınıf	-0.13	0.89	(-0.38, -0.10)	672.77	-3.40	.0007***																																																																								
	Branş	0.12	0.96					Muhalefetin Sonuçları "Yönetici Açısından"	Sınıf	0.05	0.88	(-0.11, 0.16)	664.65	0.38	.7064	Branş	0.03	0.89	Muhalefetin Sonuçları "Okul Açısından"	Sınıf	-0.05	0.92	(-0.22, 0.06)	666.03	-1.14	.2552	Branş	0.03	0.94	Kayırmacı Davranışlar	Sınıf	-0.11	0.93	(-0.35, -0.07)	668.39	-2.93	.0035**	Branş	0.10	0.96																																							
Muhalefetin Sonuçları "Yönetici Açısından"	Sınıf	0.05	0.88	(-0.11, 0.16)	664.65	0.38	.7064																																																																								
	Branş	0.03	0.89					Muhalefetin Sonuçları "Okul Açısından"	Sınıf	-0.05	0.92	(-0.22, 0.06)	666.03	-1.14	.2552	Branş	0.03	0.94	Kayırmacı Davranışlar	Sınıf	-0.11	0.93	(-0.35, -0.07)	668.39	-2.93	.0035**	Branş	0.10	0.96																																																		
Muhalefetin Sonuçları "Okul Açısından"	Sınıf	-0.05	0.92	(-0.22, 0.06)	666.03	-1.14	.2552																																																																								
	Branş	0.03	0.94					Kayırmacı Davranışlar	Sınıf	-0.11	0.93	(-0.35, -0.07)	668.39	-2.93	.0035**	Branş	0.10	0.96																																																													
Kayırmacı Davranışlar	Sınıf	-0.11	0.93	(-0.35, -0.07)	668.39	-2.93	.0035**																																																																								
	Branş	0.10	0.96																																																																												

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, $N_{\text{Sınıf}}=316$, $N_{\text{Branş}}=361$. Ss= Standart Sapma. sd=Serbestlik Derecesi.

Tablo 4.3'de yer alan bulgulara göre, sınıf ve branş öğretmenleri arasında muhalif davranış biçimlerinden örtük muhalefet, haber uçurma ve açık muhalefet ile muhalefetin öğretmen açısından sonuçları, kayırmacı davranışlar boyutlarında branş öğretmenlerinin lehine anlamlı bir fark görülmüştür.

Sırasıyla ele alınacak örtük muhalefet boyutunda 0.22 puan, ($p = .0021$) ($p < .01$ için), haber uçurma boyutunda 0.16 puan, ($p = 0.0113$) ($p < .05$ için), açık muhalefet boyutunda 0.18 puan, ($p = .0110$) ($p < .05$ için), muhalefetin öğretmen açısından sonuçları boyutunda 0.25 puan, ($p = .0007$) ($p < .001$ için), kayırmacı davranışlar boyutunda 0.21 puan, ($p = .0035$) ($p < .01$ için) branş öğretmenlerinin lehine anlamlı

fark söz konusudur. Bu da göstermektedir ki branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerinden daha fazla örtük muhalefet davranışları, haber uçurma ve açık muhalefet davranışları sergileyebilmektedir. Aynı zamanda branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre okulda yöneticilere karşı yapılacak muhalif davranışlar neticesinde öğretmenler açısından doğacak sonuçlara daha fazla inanmaktadır denilebilir. Ayrıca branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre okul yöneticilerince daha fazla kayırmacı davranışlar sergilendiği kanaatine sahiptir denilebilir. Ayrıca sınıf öğretmenlerinin sürekli olarak aynı sınıfla birlikte görev yapıyor olmaları, farklı öğrenci ve ortamlarla muhataplığını azaltması ve belli bir hedef kitleye odaklanmasından kaynaklı olarak okul içerisinde meydana gelen örgütsel muhalefet ve kayırmacı davranışlara bakış açısını daha yapıcı hale getirebilmektedir.

4.5. V. ALT PROBLEM BULGULARI

Örgütsel muhalefet ve kayırmacı davranışlar alt boyutlarının sendika üyeliği bağımsız değişkenine ilişkin t-testi sonuçları tablo 4.4.'te sunulmuştur.

Tablo 4.4. Sendika Bağımsız Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet ve Kayırmacı Davranışlar Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve T-Testi Puanları.

	Sendika Üyeliği	\bar{X}	Ss	%95 Güven Aralığı	sd	t	p
Örgütsel Muhalefetin	Evet	0.07	0.93	(0.02, 0.30)	647.29	2.23	.0262*
	Hayır	-0.09	0.94				
Muhalif Davranış Biçimi "Örtük"	Evet	0.07	0.95	(-0.01, 0.27)	650.82	1.78	.0762
	Hayır	-0.05	0.94				
Muhalif Davranış Biçimi "Haber"	Evet	0.10	0.85	(0.03, 0.28)	651.41	2.43	.0153*
	Hayır	-0.05	0.85				
Muhalif Davranış Biçimi "Açık"	Evet	0.03	0.89	(-0.03, 0.23)	657.45	1.50	.1343
	Hayır	-0.07	0.86				
Muhalefetin Sonuçları	Evet	0.07	0.92	(0.02, 0.30)	641.25	2.19	.0289*
	Hayır	-0.09	0.95				
Muhalefetin Sonuçları "Yönetici"	Evet	0.13	0.89	(0.08, 0.35)	659.78	3.15	.0017**
	Hayır	-0.08	0.85				
Muhalefetin Sonuçları "Okul"	Evet	0.01	0.94	(-0.10, 0.18)	652.84	0.54	.5882
	Hayır	-0.03	0.92				
Kayırmacı Davranışlar	Evet	0.05	0.94	(-0.04, 0.25)	643.85	1.44	0.1498
	Hayır	-0.05	0.96				

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, $N_{\text{Evet}}=372$, $N_{\text{Hayır}}=305$. Ss= Standart Sapma. sd=Serbestlik Derecesi.

Tablo 4.4'te yer alan sonuçlar sırasıyla ele alındığında; sendika üyeliği bulunan öğretmenlerin puanları, herhangi bir sendikaya üyeliği bulunmayan öğretmenlerin puanlarından; muhalefetin nedenleri boyutunda 0.16 puan, ($p = .0262$) ($p < .05$ için), haber uçurma boyutunda 0.15 puan, ($p = .0153$) ($p < .05$ için), muhalefetin öğretmen açısından sonuçları boyutunda 0.16 puan, ($p = .0289$) ($p < .05$ için), muhalefetin yönetici açısından sonuçları boyutunda 0.21 puan ($p = .0017$) ($p < .01$ için) daha fazladır. Bu sonuçlar göstermektedir ki herhangi bir sendikaya üyeliği bulunan öğretmenler muhalefeti doğuracak nedenleri, haber uçurma davranışlarını, muhalefetin öğretmen ve yönetici açısından doğuracağı sonuçları herhangi bir sendikaya üye olmayan öğretmenlerden daha yoğun olarak yaşamaktadır. Ayrıca muhalif davranış biçimlerinden örtük muhalefet ve açık muhalefet, muhalefetin okul açısından sonuçları ve kayırmacı davranışlar boyutunda sendika üyeliği olan ve herhangi bir sendikaya üyeliği bulunmayan öğretmenler arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

4.6. VI. ALT PROBLEM BULGULARI

Örgütsel muhalefetin nedenleri, muhalif davranış biçimlerinden örtük muhalefet, haber uçurma ve açık muhalefet, muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul açısından sonuçları ve kayırmacı davranışlar alt boyutlarının kıdem bağımsız değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları tablo 4.5'de sunulmuştur.

Tablo 4.5. Kıdem Bağımsız Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet ve Kayırmacı Davranışlar Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları.

Ölçekler	Kıdem	\bar{X}	Ss	F	Pr>F	Fark olan Gruplar
Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	1-5 Yıl	-0.15	0.96	5.05	.0005***	1-5 Yıl, 6-10 Yıl 1-5 Yıl, 11-15 Yıl 6-10 Yıl, 21 Yıl ve üstü 11-15 Yıl, 21 Yıl ve üstü
	6-10 Yıl	0.12	0.93			
	11-15 Yıl	0.14	0.89			
	16-20 Yıl	0.04	0.92			
	21 Yıl ve üstü	-0.41	0.88			
Muhalif Davranış Biçimi “Örtük Muhalefet”	1-5 Yıl	-0.16	0.87	8.70	.0001***	1-5 Yıl, 11-15 Yıl 6-10 Yıl, 21 Yıl ve üstü 11-15 Yıl, 21 Yıl ve üstü 16-20 Yıl, 21 Yıl ve üstü
	6-10 Yıl	0.12	0.97			
	11-15 Yıl	0.24	1.01			
	16-20 Yıl	0.11	0.82			
	21 Yıl ve üstü	-0.57	0.77			
Muhalif Davranış Biçimi “Haber Uçurma”	1-5 Yıl	0.10	0.88	6.38	.0001***	1-5 Yıl, 21 Yıl ve üstü 6-10 Yıl, 21 Yıl ve üstü 11-15 Yıl, 21 Yıl ve üstü
	6-10 Yıl	0.14	0.87			
	11-15 Yıl	0.02	0.84			
	16-20 Yıl	-0.13	0.59			
	21 Yıl ve üstü	-0.56	0.81			
Muhalif Davranış Biçimi “Açık Muhalefet”	1-5 Yıl	-0.17	0.82	8.59	.0001***	1-5 Yıl, 6-10 Yıl 1-5 Yıl, 11-15 Yıl 6-10 Yıl, 21 Yıl ve üstü 11-15 Yıl, 21 Yıl ve üstü 16-20 Yıl, 21 Yıl ve üstü
	6-10 Yıl	0.09	0.91			
	11-15 Yıl	0.15	0.89			
	16-20 Yıl	0.16	0.79			
	21 Yıl ve üstü	-0.57	0.77			
Muhalefetin Sonuçları “Öğretmen Açısından”	1-5 Yıl	0.02	0.99	1.51	.1970	-
	6-10 Yıl	0.05	0.92			
	11-15 Yıl	-0.02	0.92			
	16-20 Yıl	0.03	0.86			
	21 Yıl ve üstü	-0.35	0.84			

Tablo 4.5. Devamı.

Muhalefetin Sonuçları “Yönetici Açısından”	1-5 Yıl	0.07	0.89	3.51	.0076**	6-10 Yıl, 11-15 Yıl 6-10 Yıl, 16-20 Yıl
	6-10 Yıl	0.16	0.85			
	11-15 Yıl	-0.11	0.85			
	16-20 Yıl	-0.20	0.85			
	21 Yıl ve üstü	0.13	1.03			
Muhalefetin Sonuçları “Okul Açısından”	1-5 Yıl	-0.30	0.88	16.62	.0001***	1-5 Yıl, 6-10 Yıl 1-5 Yıl, 11-15 Yıl 6-10 Yıl, 11-15 Yıl 6-10 Yıl, 21 Yıl ve üstü 11-15 Yıl, 21 Yıl ve üstü 16-20 Yıl, 21 Yıl ve üstü
	6-10 Yıl	0.07	0.94			
	11-15 Yıl	0.34	0.88			
	16-20 Yıl	0.24	0.72			
	21 Yıl ve üstü	-0.51	0.90			
Kayırmacı Davranışlar	1-5 Yıl	-0.17	0.91	4.40	.0016**	1-5 Yıl, 6-10 Yıl 1-5 Yıl, 11-15 Yıl
	6-10 Yıl	0.10	0.94			
	11-15 Yıl	0.19	0.98			
	16-20 Yıl	-0.02	0.89			
	21 Yıl ve üstü	0.02	0.99			

Not: *p<.05, **p<.01, ***p<.001, N_{1-5 Yıl}=219, N_{6-10 Yıl}=206, N_{11-15 Yıl}=157, N_{16-20 Yıl}=57, N_{21 Yıl ve üzeri}=38. Ss= Standart Sapma.

Tablo 4.5'teki bulgulara örgütsel muhalefetin nedenleri boyutu ortalamalarının kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği bir yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Grup ortalamalarının anlamlı derecede fark gösterdiği $F(4,672)=5.05$ ($p=.0005$) ($p < .001$ için) ile tespit edilmiştir. Aile boyu birinci tip hata, Bonferroni metodu ile kontrol edilerek grup ortalamaları ikişerli olarak karşılaştırıldığında 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 1-5 yıl kıdemi olanlardan 0.27 puan daha fazla örgütsel muhalefete neden olan durumlar yaşadığı ($p=.0290$) ($p < .05$ için), 10-15 yıl kıdemi olan katılımcıların 1-5 yıl kıdemi olanlardan 0.29 puan daha fazla örgütsel muhalefete neden olan durumlar yaşadığı ($p=.0350$) ($p < .05$ için), 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemi olanlardan 0.55 puan daha fazla örgütsel muhalefete neden olan durumlar yaşadığı ($p=.0110$) ($p < .05$ için) ve 16-20 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemi olanlardan 0.46 puan daha fazla örgütsel muhalefete neden olan durumlar yaşadığı ($p=.0110$) ($p < .05$ için) tespit edilmiştir.

Muhelif davranış biçimlerinden örtük muhalefet boyutu ortalamalarının kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği bir yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Grup ortalamalarının anlamlı derecede fark gösterdiği $F(4,672)=8.70$ ($p=.0001$) ($p < .001$ için) ile tespit edilmiştir. Aile boyu birinci tip hata, Bonferroni metodu ile kontrol edilerek grup ortalamaları ikişerli olarak karşılaştırıldığında 11-15 yıl kıdemi olan katılımcıların 1-5 yıl kıdemi olanlardan 0.40 puan daha fazla örtük muhalefet davranışları sergilediği ($p=.0006$) ($p < .001$ için), 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemi olanlardan 0.69 puan daha fazla örtük muhalefet davranışları sergilediği ($p=.0003$) ($p < .001$ için), 11-15 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemi olanlardan 0.81 puan daha fazla örtük muhalefet davranışları sergilediği ($p=.0001$) ($p < .001$ için) ve 16-20 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemi olanlardan 0.68 puan daha fazla örtük muhalefet davranışları sergilediği ($p=.0050$) ($p < .01$ için) tespit edilmiştir.

Muhelif davranış biçimlerinden haber uçurma boyutu ortalamalarının kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği bir yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Grup ortalamalarının anlamlı derecede fark gösterdiği $F(4,672)=6.38$ ($p=.0001$) ($p < .01$ için) ile tespit edilmiştir. Aile boyu birinci tip hata, Bonferroni metodu ile kontrol edilerek grup ortalamaları ikişerli olarak karşılaştırıldığında 1-5 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üzeri kıdemi olanlardan 0.66 puan daha fazla haber uçurma davranışları

sergilediği ($p=.0001$) ($p < .001$ için), 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemi olanlardan 0.70 puan daha fazla haber uçurma davranışları sergilediği ($p=.0001$) ($p < .001$ için), 11-15 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemi olanlardan 0.58 puan daha fazla haber uçurma davranışları sergilediği ($p=.0014$) ($p < .01$ için) tespit edilmiştir.

Muhalef davranış biçimlerinden açık muhalefet boyutu ortalamalarının kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği bir yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Grup ortalamalarının anlamlı derecede fark gösterdiği $F(4,672)=8.59$ ($p=.0001$) ($p < .001$ için) ile tespit edilmiştir. Aile boyu birinci tip hata, Boneferroni metodu ile kontrol edilerek grup ortalamaları ikiyeşerli olarak karşılaştırıldığında 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 1-5 yıl kıdemi olanlardan 0.26 puan daha fazla açık muhalefet davranışları sergilediği ($p=.0189$) ($p < .05$ için), 11-15 yıl kıdemi olan katılımcıların 1-5 yıl kıdemi olanlardan 0.32 puan daha fazla açık muhalefet davranışları sergilediği ($p=.0039$) ($p < .01$ için), 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemi olanlardan 0.66 puan daha fazla açık muhalefet davranışları sergilediği ($p=.0001$) ($p < .001$ için), 11-15 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemi olanlardan 0.72 puan daha fazla açık muhalefet davranışları sergilediği ($p=.0001$) ($p < .001$ için), 16-20 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemi olanlardan 0.73 puan daha fazla açık muhalefet davranışları sergilediği ($p=.0005$) ($p < .001$ için) tespit edilmiştir.

Muhalefetin öğretmen açısından sonuçları boyutu ortalamalarının kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği bir yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Grup ortalamalarının anlamlı derecede farklılık göstermediği $F(4,672)= 1.51$ ($p=.1970$) ile tespit edilmiştir.

Muhalefetin yönetici açısından sonuçları boyutu ortalamalarının kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği bir yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Grup ortalamalarının anlamlı derecede fark gösterdiği $F(4,672)=3.51$ ($p=.0076$) ($p < .01$ için) ile tespit edilmiştir. Aile boyu birinci tip hata, Boneferroni metodu ile kontrol edilerek grup ortalamaları ikiyeşerli olarak karşılaştırıldığında 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 11-15 yıl kıdemi olanlardan 0.27 puan daha fazla muhalefetin yöneticiler açısından doğuracağı sonuçlara inandığı ($p=.0290$) ($p < .05$ için), 6-10 yıl kıdemi olan

katılımcıların 16-20 yıl kıdemi olanlardan 0.36 puan daha fazla muhalefetin yöneticiler açısından doğuracağı sonuçlara inandığı ($p=.0580$) ($p < .01$ için) tespit edilmiştir.

Muhalefetin okul açısından sonuçları boyutu ortalamalarının kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği bir yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Grup ortalamalarının anlamlı derecede farklılık gösterdiği $F(4,672)=16.52$ ($p=.0001$) ($p < .001$ için) ile tespit edilmiştir. Aile boyu birinci tip hata, Bonferroni metodu ile kontrol edilerek grup ortalamaları ikişerli olarak karşılaştırıldığında 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 1-5 yıl kıdemi olanlardan 0.37 puan daha fazla muhalefetin okul açısından doğuracağı sonuçlara inandığı ($p=.0003$) ($p < .001$ için), 11-15 yıl kıdemi olan katılımcıların 1-5 yıl kıdemi olanlardan 0.64 puan daha fazla muhalefetin okul açısından doğuracağı sonuçlara inandığı ($p=.0001$) ($p < .001$ için), 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üzeri kıdemi olanlardan 0.58 puan daha fazla muhalefetin okul açısından doğuracağı sonuçlara inandığı ($p=.0021$) ($p < .01$ için), 11-15 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üzeri kıdemi olanlardan 0.85 puan daha fazla muhalefetin okul açısından doğuracağı sonuçlara inandığı ($p=.0001$) ($p < .001$ için), 16-20 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üzeri kıdemi olanlardan 0.75 puan daha fazla muhalefetin okul açısından doğuracağı sonuçlara inandığı ($p=.0005$) ($p < .001$ için), tespit edilmiştir.

Kayırmacı davranışlar boyutu ortalamalarının kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği bir yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Grup ortalamalarının anlamlı derecede fark gösterdiği $F(4,672)=4.40$ ($p=.0016$) ($p < .01$ için) ile tespit edilmiştir. Aile boyu birinci tip hata, Bonferroni metodu ile kontrol edilerek grup ortalamaları ikişerli olarak karşılaştırıldığında 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 1-5 yıl kıdemi olanlardan 0.27 puan daha fazla yöneticilerin kayırmacı davranışlar sergilediklerine inandığı ($p=0.0299$) ($p < .05$ için), 11-15 yıl kıdemi olan katılımcıların 1-5 yıl kıdemi olanlardan 0.36 puan daha fazla yöneticilerin kayırmacı davranışlar sergilediklerine inandığı ($p=.0033$) ($p < .001$ için) tespit edilmiştir.

4.7. VII. ALT PROBLEM BULGULARI

Örgütsel muhalefetin nedenleri, muhalif davranış biçimlerinden örtük muhalefet, haber uçurma ve açık muhalefet, muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul açısından sonuçları ve kayırmacı davranışlar alt boyutlarının okul türü bağımsız değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları tablo 4.6'da sunulmuştur.

Tablo 4.6. Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet ve Kayırmacı Davranışlar Alt Boyutlarına İlişkin Anova Sonuçları.

Ölçekler	Okul Türü	\bar{X}	Ss	F	Pr>F	Fark olan Gruplar
Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	İlkokul	-0.07	0.98	3.38	.0347*	İlkokul, Lise
	Ortaokul	0.00	0.88			
	Lise	0.18	0.88			
Muhalif Davranış Biçimi “Örtük Muhalefet”	İlkokul	-0.10	0.95	6.86	.0011**	İlkokul, Lise
	Ortaokul	0.07	0.91			
	Lise	0.25	0.96			
Muhalif Davranış Biçimi “Haber Uçurma”	İlkokul	-0.05	0.88	6.25	.0020**	İlkokul, Lise
	Ortaokul	0.03	0.77			
	Lise	0.26	0.87			
Muhalif Davranış Biçimi “Açık Muhalefet”	İlkokul	-0.10	0.89	5.25	.0055**	İlkokul, Lise
	Ortaokul	0.01	0.85			
	Lise	0.19	0.85			
Muhalefetin Sonuçları “Öğretmen Açısından”	İlkokul	-0.01	0.92	11.79	.0001***	İlkokul, Lise Ortaokul, Lise
	Ortaokul	-0.06	0.92			
	Lise	0.36	0.93			
Muhalefetin Sonuçları “Yönetici Açısından”	İlkokul	0.06	0.90	5.48	.0044**	Ortaokul, Lise
	Ortaokul	-0.11	0.87			
	Lise	0.20	0.84			
Muhalefetin Sonuçları “Okul Açısından”	İlkokul	-0.07	0.94	3.12	.0450*	İlkokul, Lise
	Ortaokul	-0.01	0.91			
	Lise	0.17	0.93			
Kayırmacı Davranışlar	İlkokul	-0.09	0.94	8.23	.0003***	İlkokul, Lise Ortaokul, Lise
	Ortaokul	-0.02	0.93			
	Lise	0.30	0.94			

Not: *p<.05, **p<.01, ***p<.001, N_{İlkokul}=346, N_{Ortaokul}=201, N_{Lise}=130. Ss= Standart Sapma.

Tablo 4.6.'daki bulgulara göre örgütsel muhalefetin nedenleri boyutu ortalamalarının okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği bir yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Grup ortalamalarının anlamlı derecede fark gösterdiği $F(2,674)= 3.38$ ($p=.0347$) ($p < .05$ için) ile tespit edilmiştir. Aile boyu birinci tip hata, Bonferroni metodu ile kontrol edilerek grup ortalamaları ikiyeşerli olarak karşılaştırıldığında lise okul türünde görev yapan katılımcıların ilkokul okul türünde görev yapanlardan 0.25 puan daha fazla yöneticilerin kayırmacı davranışlar sergilediklerine inandığı ($p=.0290$) ($p < .05$ için) tespit edilmiştir.

Muhalif davranış biçimlerinden örtük muhalefet boyutu ortalamalarının okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği bir yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Grup ortalamalarının anlamlı derecede fark gösterdiği $F(2,674)= 6.86$ ($p=.0011$) ($p < .01$ için) ile tespit edilmiştir. Aile boyu birinci tip hata, Bonferroni metodu ile kontrol edilerek grup ortalamaları ikiyeşerli olarak karşılaştırıldığında lise okul türünde görev yapan katılımcıların ilkokul okul türünde görev yapanlardan 0.35 puan daha fazla örtük muhalefet davranışları sergilediklerine inandığı ($p=.0011$) ($p < .01$ için) tespit edilmiştir.

Muhalif davranış biçimlerinden haber uçurma boyutu ortalamalarının okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği bir yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Grup ortalamalarının anlamlı derecede fark gösterdiği $F(2,674)= 6.25$ ($p=.0020$) ($p < .01$ için) ile tespit edilmiştir. Aile boyu birinci tip hata, Bonferroni metodu ile kontrol edilerek grup ortalamaları ikiyeşerli olarak karşılaştırıldığında lise okul türünde görev yapan katılımcıların ilkokul okul türünde görev yapanlardan 0.31 puan daha fazla haber uçurma davranışları sergilediklerine inandığı ($p=.0013$) ($p < .01$ için) tespit edilmiştir.

Muhalif davranış biçimlerinden açık muhalefet boyutu ortalamalarının okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği bir yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Grup ortalamalarının anlamlı derecede farklılık gösterdiği $F(2,674)= 5.25$ ($p=.0055$) ($p < .01$ için) ile tespit edilmiştir. Aile boyu birinci tip hata, Bonferroni metodu ile kontrol edilerek grup ortalamaları ikiyeşerli olarak karşılaştırıldığında lise okul türünde görev yapan katılımcıların ilkokul okul türünde görev yapanlardan 0.29 puan daha fazla açık muhalefet davranışları sergilediklerine inandığı ($p=.0041$) ($p < .01$ için) tespit edilmiştir.

Muhalefetin öğretmen açısından sonuçları boyutu ortalamalarının okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği bir yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Grup

ortalamalarının anlamlı derecede farklılık gösterdiği $F(2,674)=11.79$ ($p=.0001$) ($p < .001$ için) ile tespit edilmiştir. Aile boyu birinci tip hata, Boneferroni metodu ile kontrol edilerek grup ortalamaları ikiyeşerli olarak karşılaştırıldığında lise okul türünde görev yapan katılımcıların ilkokul okul türünde görev yapanlardan 0.37 puan daha fazla muhalefetin öğretmenler açısından doğuracağı sonuçlara inandığı ($p=.0001$) ($p < .001$ için), lise okul türünde görev yapan katılımcıların ortaokul okul türünde görev yapanlardan 0.42 puan daha fazla muhalefetin öğretmenler açısından doğuracağı sonuçlara inandığı ($p=.0003$) ($p < .001$ için) tespit edilmiştir.

Muhalefetin yönetici açısından sonuçları boyutu ortalamalarının okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği bir yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Grup ortalamalarının anlamlı derecede farklılık gösterdiği $F(2,674)=5.48$ ($p=.0044$) ($p < .01$ için) ile tespit edilmiştir. Aile boyu birinci tip hata, Boneferroni metodu ile kontrol edilerek grup ortalamaları ikiyeşerli olarak karşılaştırıldığında lise okul türünde görev yapan katılımcıların ortaokul okul türünde görev yapanlardan 0.31 puan daha fazla muhalefetin yönetici açısından doğuracağı sonuçlara inandığı ($p=.0041$) ($p < .01$ için) tespit edilmiştir.

Muhalefetin okul açısından sonuçları boyutu ortalamalarının okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği bir yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Grup ortalamalarının anlamlı derecede farklılık gösterdiği $F(2,674)=3.12$ ($p=.0450$) ($p < .05$ için) ile tespit edilmiştir. Aile boyu birinci tip hata, Boneferroni metodu ile kontrol edilerek grup ortalamaları ikiyeşerli olarak karşılaştırıldığında lise okul türünde görev yapan katılımcıların ilkokul okul türünde görev yapanlardan 0.24 puan daha fazla muhalefetin okul açısından doğuracağı sonuçlara inandığı ($p=.0390$) ($p < .05$ için) tespit edilmiştir.

Kayırmacı davranışlar boyutu ortalamalarının okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği bir yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Grup ortalamalarının anlamlı derecede farklılık gösterdiği $F(2,674)= 8.23$ ($p=.0003$) ($p < .001$ için) ile tespit edilmiştir. Aile boyu birinci tip hata, Boneferroni metodu ile kontrol edilerek grup ortalamaları ikiyeşerli olarak karşılaştırıldığında lise okul türünde görev yapan katılımcıların ilkokul okul türünde görev yapanlardan 0.39 puan daha fazla yöneticilerin kayırmacı davranışlar sergilediğine inandığı ($p=.0002$) ($p < .001$ için), lise okul türünde

görev yapan katılımcıların ortaokul okul türünde görev yapanlardan 0.32 puan daha fazla yöneticilerin kayırmacı davranışlar sergilediğine inandığı ($p=.0076$) ($p < .01$ için), tespit edilmiştir.

Elde edilen veriler göstermektedir ki araştırmanın muhalefetin yönetici açısından sonuçları boyutu hariç diğer tüm boyutlarında lise lehine ilkökul ile lise okul türlerinde görev yapanlar arasında anlamlı bir farklılık oluşmuştur. Tablo 11’de de izah edildiği üzere sınıf öğretmenlerinin, branş öğretmenlerine göre muhatap olduğu öğrenci kitlesinin farklılık arz etmesi sınıf öğretmenlerini etkileyen bir durum olabilmektedir. Gününün büyük kısmını küçük yaştaki öğrenciler ile geçiren sınıf öğretmenlerinin, sürekli olarak çocuklarla vakit geçirmesi sınıf öğretmenlerinin ruhsal naiflik duygularını daha yoğun yaşamalarına sebep olabilmektedir. Sınıf öğretmenleri eğitim dönemleri boyunca tek bir sınıfta görev yapıyor olması, onların kendi sınıfları dışında cereyan eden olaylara daha ilgisiz yaklaşımlarına neden olabilmektedir. Bundan kaynaklı olarak örgütte meydana gelen kayırmacı davranışlar ve bunlara karşı yapılacak muhalif davranışlar ve sonuçları da lise düzeyinde görev yapan öğretmenlere göre sınıf öğretmenleri tarafından daha ilgili olarak değerlendirilmeyebilmektedir.

4.8. VIII. VE IX. ALT PROBLEM BULGULARI

Araştırmadaki öğretmenlerin, yöneticilerin kayırmacı davranışları, örgütsel muhalefete yol açan nedenler düzeyini yordayıcılığına ilişkin tek yönlü basit regresyon sonuçları tablo 4.7.’de sunulmuştur.

Tablo 4.7. Kayırmacı Davranışların Örgütsel Muhalefetin Nedenlerini Yordamasına İlişkin Analiz Sonuçları

	Yordanan Değişken (Örgütsel Muhalefetin Nedenleri)			
	B	Standart Hata	t	p
Sabit	-0.01	0.03	-0.20	.8390
Kayırmacı Davranışlar	0.54	0.03	16.93	<0.0001***
$R^2 = .30$		$r=.545$		
$R^2_{Adj.} = .30$		$F(1,675)=286.70$ $p<0.0001$		

Not: * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Tablo 4.7.’de gösterilen bulgulara göre kayırmacı davranışlar ve örgütsel muhalefetin nedenleri arasında orta seviyede ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=.545$)

tespit edilmiştir. Ayrıca kayırmacı davranışlardaki bir puanlık artış, örgütsel muhalefetin nedenleri seviyesindeki 0.54 puanlık bir artış ile ilişkilidir ($p < .0001$). Bu değer bize bağımlı değişken olan örgütsel muhalefetin nedenlerinin %30'unu bağımsız değişken olan kayırmacı davranışlar tarafından yordandığını ($R^2 = .30$) göstermektedir.

Araştırmadaki öğretmenlerin, yöneticilerin kayırmacı davranışları, örgütsel muhalefet davranışlarından örtük muhalefet düzeyini yordayıcılığına ilişkin tek yönlü basit regresyon sonuçları tablo 4.8.'de sunulmuştur.

Tablo 4.8. Kayırmacı Davranışların Örgütsel Muhalefet Davranış Biçimlerinden Örtük Muhalefeti Yordamasına İlişkin Analiz Sonuçları

	Yordanan Değişken (Örtük Muhalefet)			
	B	Standart Hata	t	p
Sabit	0.01	0.03	0.47	.6380
Kayırmacı Davranışlar	0.60	0.03	19.49	<0.0001***
$R^2 = .36$		$r=0.599$		
$R^2_{Adj.} = .36$		$F(1,675)=379.80$		$p<0.0001$

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tablo 4.8.'de gösterilen bulgulara göre kayırmacı davranışlar ve örgütsel muhalefet davranış biçimlerinden örtük muhalefet arasında orta seviyede ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=.599$) tespit edilmiştir. Kayırmacı davranışlardaki bir puanlık artış, örtük muhalefet seviyesindeki 0.60 puanlık bir artış ile ilişkilidir ($p < .0001$). Bu değer bize bağımlı değişken olan örtük muhalefetin %36'sını bağımsız değişken olan kayırmacı davranışlar tarafından yordandığını ($R^2 = .36$) göstermektedir.

Tablo 4.9. Kayırmacı Davranışların Örgütsel Muhalefet Davranış Biçimlerinden Haber Uçurmayı Yordamasına İlişkin Analiz Sonuçları

	Yordanan Değişken (Haber Uçurma)			
	B	Standart Hata	t	p
Sabit	0.03	0.03	1.01	.2770
Kayırmacı Davranışlar	0.43	0.03	14.28	<0.0001***
$R^2 = .23$		$r=0.479$		
$R^2_{Adj.} = .23$		$F(1,675)=202.40$		$p<0.0001$

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tablo 4.9.'da gösterilen bulgulara göre kayırmacı davranışlar ve örgütsel muhalefet davranış biçimlerinden haber uçurma arasında orta seviyede ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=.479$) tespit edilmiştir. Kayırmacı davranışlardaki bir puanlık artış, haber uçurma seviyesindeki 0.43 puanlık bir artış ile ilişkilidir ($p<.0001$). Bu değer bize bağımlı değişken olan örtük muhalefetin %23'ünü bağımsız değişken olan kayırmacı davranışlar tarafından yordandığını ($R^2 = .23$) göstermektedir.

Tablo 4.10. Kayırmacı Davranışların Örgütsel Muhalefet Davranış Biçimlerinden Açık Muhalefeti Yordamasına İlişkin Analiz Sonuçları

Yordanan Değişken (Açık Muhalefet)				
	B	Standart Hata	t	p
Sabit	-0.01	0.03	-0.51	.6130
Kayırmacı Davranışlar	0.50	0.03	16.14	<0.0001***
$R^2 = .28$		$r=0.526$		
$R^2_{Adj.} = .28$		$F(1,675)=260.40$ $p<0.0001$		

Not: * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Tablo 4.10'da gösterilen bulgulara göre kayırmacı davranışlar ve örgütsel muhalefet davranış biçimlerinden açık muhalefet arasında orta seviyede ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=.526$) tespit edilmiştir. Kayırmacı davranışlardaki bir puanlık artış, açık muhalefet seviyesindeki 0.50 puanlık bir artış ile ilişkilidir ($p<.0001$). Bu değer bize bağımlı değişken olan açık muhalefetin %28'ini bağımsız değişken olan kayırmacı davranışlar tarafından yordandığını ($R^2 = .28$) göstermektedir.

Tablo 4.11. Kayırmacı Davranışların Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Açısından Sonuçlarını Yordamasına İlişkin Analiz Sonuçları

Yordanan Değişken (örgütsel muhalefetin öğretmen açısından sonuçları)				
	B	Standart Hata	t	p
Sabit	0.00	0.03	-0.13	.895
Kayırmacı Davranışlar	0.66	0.03	23.33	<0.0001***
$R^2 = .45$		$r=0.667$		
$R^2_{Adj.} = .45$		$F(1,675)=544.40$ $p<0.0001$		

Not: * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Tablo 4.11’de gösterilen bulgulara göre kayırmacı davranışlar ve muhalefetin öğretmen açısından sonuçları arasında orta seviyede ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=.667$) tespit edilmiştir. Kayırmacı davranışlardaki bir puanlık artış, örgütsel muhalefetin öğretmen açısından sonuçları seviyesindeki 0.66 puanlık bir artış ile ilişkilidir ($p<.0001$). Bu değer bize bağımlı değişken olan örgütsel muhalefetin öğretmen açısından sonuçları %45’ini bağımsız değişken olan kayırmacı davranışlar tarafından yordandığını ($R^2 = .45$) göstermektedir.

Tablo 4.12. Kayırmacı Davranışların Örgütsel Muhalefetin Yönetici Açısından Sonuçlarını Yordamasına İlişkin Analiz Sonuçları

	Yordanan Değişken (örgütsel muhalefetin yönetici açısından sonuçları)			
	B	Standart Hata	t	p
Sabit	0.04	0.03	1.19	.2330
Kayırmacı Davranışlar	0.39	0.03	12.03	<0.0001***
$R^2 = .17$		$r=0.418$		
$R^2_{Adj.} = .17$		$F(1,675)=144.80$ $p<0.0001$		

Not: * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Tablo 4.12.’de gösterilen bulgulara göre kayırmacı davranışlar ve muhalefetin yönetici açısından sonuçları arasında orta seviyede ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=.418$) tespit edilmiştir. Kayırmacı davranışlardaki bir puanlık artış, örgütsel muhalefetin yönetici açısından sonuçları seviyesindeki 0.39 puanlık bir artış ile ilişkilidir ($p<.0001$). Bu değer bize bağımlı değişken olan örgütsel muhalefetin yönetici açısından sonuçları %17’ini bağımsız değişken olan kayırmacı davranışlar tarafından yordandığını ($R^2 = .17$) göstermektedir.

TABLO 4.13. Kayırmacı Davranışların Örgütsel Muhalefetin Okul Açısından Sonuçlarını Yordamasına İlişkin Analiz Sonuçları

	Yordanan Değişken (örgütsel muhalefetin okul açısından sonuçları)			
	B	Standart Hata	t	p
Sabit	0.00	0.03	-0.25	.805
Kayırmacı Davranışlar	0.38	0.03	11.08	<0.0001***
$R^2 = .15$		$r=0.390$		
$R^2_{Adj.} = .15$		$F(1,675)=122.80$ $p<0.0001$		

Not: * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Tablo 4.13'te gösterilen bulgulara göre kayırmacı davranışlar ve muhalefetin okul açısından sonuçları arasında orta seviyede ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=.390$) tespit edilmiştir. Kayırmacı davranışlardaki bir puanlık artış, örgütsel muhalefetin okul açısından sonuçları seviyesindeki 0.38 puanlık bir artış ile ilişkilidir ($p<.0001$). Bu değer bize bağımlı değişken olan örgütsel muhalefetin okul açısından sonuçları %15'ini bağımsız değişken olan kayırmacı davranışlar tarafından yordandığını ($R^2 = .15$) göstermektedir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

5. TARTIŞMA

Bu bölümde, öncelikli olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticiler tarafından uygulanan kayırmacı davranış algıları ile örgütsel muhalefet düzeyleri üzerinde durulmuştur. Daha sonra her iki ölçeğe ait ölçümler cinsiyet, branş, sendika üyeliği, kıdem ve okul türü değişkenlerine göre incelenmiştir. En son olarak da kayırmacı davranışlar ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin yönü ve yordayıcılığına ilişkin sonuçlar tartışılarak öneri kısmına geçilmiştir.

5.1. KAYIRMACI DAVRANIŞLARA İLİŞKİN TARTIŞMA

Araştırmadan kayırmacı davranışlar boyutundaki doğrulayıcı faktör analizinden, araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlasının okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlar sergilemediği kanaati taşıdığı sonucu çıkarılabilmektedir. Cinsiyet değişkenine göre kadın ve erkek katılımcılar arasında kayırmacı davranışlar boyutunda erkek öğretmenler lehine anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bu bulgudan Siirt İlinde görev yapan erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul yöneticileri hakkında kayırmacı davranışlar sergilediklerine yönelik daha fazla kanaate sahip oldukları anlaşılmaktadır. Nitekim Turan (2016), Düz (2012), Meriç (2012), Aydoğan (2009) ve Jones (2013) da benzer sonuçları çalışmalarında elde etmişlerdir.

Kayırmacı davranışlar boyutlarında görev şekli olarak branş ve sınıf öğretmenleri arasındaki t-testi analizlerine göre branş öğretmenlerinin daha fazla kayırmacı davranışlara maruz kaldığı anlaşılmaktadır. Araştırmamız neticesinde elde ettiğimiz bulgulardan farklı olarak Meriç (2012) çalışmasının örgütlenme, değerlendirme ve koordinasyon boyutlarında okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenler tarafından algılanmasında sınıf ve branş öğretmenlerinin benzer düşüncelere sahip olduğunu tespit etmiştir. Araştırmasının değerlendirme boyutunda ise branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre okul yöneticilerince daha fazla kayırmacı davranışlar sergilendiği kanaatine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum, sınıf öğretmenlerinin sürekli olarak aynı sınıfla birlikte görev yapıyor olmaları ve belli bir

hedef kitleye odaklanmasından kaynaklı olarak okul içerisinde meydana gelen örgütsel muhalefet ve kayırmacı davranışlarla daha az muhatap kalmasından kaynaklanıyor olabilir.

Kayırmacı davranışlar boyutunda sendika üyeliği olan ve herhangi bir sendikaya üyeliği bulunmayan öğretmenler arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Araştırmadan farklı olarak Özkanan (2013)'nin yürüttüğü nitel çalışmada sendikaların işyeri ortamındaki ayrımcılıktan sorumlu olduğu belirtilmekte ve herhangi bir sendikaya üyeliğin kayırmacılığın tetikleyicisi olduğu vurgusu yapılmaktadır.

Kayırmacı davranışlar boyutu ortalamalarının kıdeme göre anlamlı derecede fark gösterdiği tespit edilmiştir. 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 1-5 yıl kıdemi olanlardan 11-15 yıl kıdemi olan katılımcıların 1-5 yıl kıdemi olanlardan daha fazla yöneticilerin kayırmacı davranışlar sergilediklerine inandığı tespit edilmiştir. Kayırmacı davranışlar boyutu ele alındığında, göreve yeni başlayan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarını algılama seviyelerinin, orta düzey kıdeme sahip öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu durum göreve yeni başlayan öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda olup bitenlere karşı belirli bir müddete kadar duyarsız kalması gerektiğini hissetmelerinden kaynaklanabilir. Araştırmaya paralel şekilde Aydoğan (2009) çalışmasında, 21-25 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin daha az kıdeme sahip öğretmenlere göre İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde kayırmacı davranışların sergilendiği kanaatini ortaya koymuştur. Ayrıca aynı çalışmada 1-10 ve 21-25 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 16-20 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlere göre kayırmacı davranış algılarının daha düşük düzeyde dile getirilmektedir. Araştırmadan farklı olarak Meriç ve Erdem (2013) çalışmasında öğretmenlerin okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin algıları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark bulunmadığını tespit etmiştir. Erdem ve Çelik (2012) çalışmasında kıdemi 11-15 ve 16 yıl ve sonrası olanlar, kıdemi 1-5 ve 6-10 yıl olanlara göre daha kuvvetli olarak terfide kayırmacılık yapıldığı Algısına sahiptirler.

Kayırmacı davranışlar boyutu ortalamalarının okul türüne göre anlamlı fark gösterdiği tespit edilmiştir. Lise okul türünde görev yapan katılımcıların ilköğretim okul ve ortaokul türünde görev yapanlardan daha fazla yöneticilerin kayırmacı davranışlar sergilediğine inandığı tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan literatür taramasında kayırmacı

davranışların okul türü değişkenine göre çalışılan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Sınıf öğretmenlerinin eğitim dönemleri boyunca tek bir sınıfta görev yapıyor olması, onların kendi sınıfları dışında cereyan eden olaylara daha ilgisiz yaklaşımlarına neden olabilmektedir. Lise öğretmenleri, okullarında meydana gelen kayırmacı davranışlar ve bunlara karşı yapılacak muhalif davranışlar ve sonuçları hakkında daha ilgili olabilmektedir denilebilir.

5.2. ÖRGÜTSEL MUHALEFETE İLİŞKİN TARTIŞMA

Cinsiyet değişkenine göre katılımcılar arasında muhalefetin yönetici açısından sonuçları boyutunda erkek katılımcılar lehine anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Elde edilen verilere göre erkek öğretmenler, okul yöneticilerine muhalif davranışlar sergilenmesi halinde okul yöneticisini etkileyecek olan olumsuz sonuçları konusunda kadın öğretmenlerden daha fazla inançlı görünmektedirler. Ayrıca araştırmada örgütsel muhalefet ölçeğinin (ÖMÖ) alt boyutlarından örgütsel muhalefetin nedenleri, muhalif davranış biçimlerinden örtük muhalefet, haber uçurma ve açık muhalefet ile muhalefetin öğretmen açısından sonuçları boyutlarında katılımcıların cinsiyetine göre herhangi bir anlamlı fark tespit edilememiştir.

Cinsiyet değişkenine göre katılımcılar arasında muhalefetin okul açısından sonuçları boyutunda da anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Erkek katılımcılar muhalefetin okul açısından sonuçları boyutunda, kadın katılımcılara göre muhalefetin okul açısından olumlu sonuçlar doğuracağı konusunda daha inançlı görünmektedirler. Bu da göstermektedir ki Siirt İlinde görev yapan erkek öğretmenler, okul yöneticisine muhalefet edilmesi halinde okulda oluşabilecek olumlu gelişmeler hakkında kadın öğretmenlerden daha fazla kanaat sahibidirler. Araştırma sonuçlarından farklı olarak Özdemir (2010), (Ağalday, 2013) araştırmalarında kadın ve erkek katılımcılar arasında örgütsel muhalefetin kişisel ve yönetsel nedenleri boyutu, örtük muhalefet ve açık muhalefet boyutlarında anlamlı fark olmadığını, açık muhalefet boyutunda ise erkek katılımcılar lehine anlamlı bir fark tespit etmiştir. Aynı araştırma muhalefetin öğretmen açısından sonuçları boyutunda kadınlar lehine, muhalefetin yönetici ve okul açısından sonuçlarında erkek katılımcılar lehine anlamlı fark tespit edilmiştir. Ayrıca Özdemir (2010) açık muhalefet ve örtük muhalefet boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmadığını, haber uçurma boyutunda ise erkek katılımcılar lehine anlamlı bir fark

olduğunu tespit etmiştir. Akada (2015), haber uçurma ve örtük muhalefet boyutlarında, Yıldız (2014) ise yukarı muhalefet boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulunmadığını ortaya koymuşlardır. Bu araştırmalardan farklı olarak Miceli ve Near, (2006); Sims ve Keenan, (1998) ise erkeklerin kadınlara göre daha fazla haber uçurma davranışları sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Zhuang (2002), ise kadınların erkeklere göre daha fazla haber uçurma davranışı sergilediklerini ortaya çıkartmıştır.

Araştırmada sınıf ve branş öğretmenleri arasında muhalif davranış biçimlerinden örtük muhalefet, haber uçurma ve açık muhalefet ile muhalefetin öğretmen açısından sonuçları boyutlarında branş öğretmenlerinin lehine anlamlı fark tespit edilmiştir. Bu da göstermektedir ki branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerinden daha fazla örtük muhalefet davranışları, haber uçurma ve açık muhalefet davranışları sergileyebilmektedir. Aynı zamanda branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre okulda yöneticilere karşı yapılacak muhalif davranışlar neticesinde öğretmenler açısından doğacak sonuçlara daha fazla inanmaktadır denilebilir. Bu durum sınıf öğretmenlerinin günlerinin büyük bir bölümünü aynı sınıf kitlesiyle geçirdiğinden okul içerisinde olup bitenlere çok fazla duyarlı olmalarını gerektirmediğini hissetmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca sınıf öğretmenlerinin küçük yaştaki öğrencilerle sürekli iç içe olmalarından kaynaklı olarak, muhalif davranışlarının daha yumuşak olmasına neden olabilmektedir.

Sendika üyeliği bulunan öğretmenler lehine herhangi bir sendikaya üyeliği bulunmayan öğretmenlere göre; muhalefetin nedenleri, haber uçurma, muhalefetin öğretmen açısından sonuçları, muhalefetin yönetici açısından sonuçları boyutlarında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu durum, öğretmenlerin okul ortamında karşılaşabileceği olumsuz durum hakkında herhangi bir sendikaya üye olarak haklarını aramaktan kaynaklanabilir. Öğretmenler zaten sendikaya üye olarak yönetim tarafından alehlerine alınabilecek kararların karşısında muhalefet sergileyebileceklerinin beyanını ortaya koymaktadırlar. Araştırma sonuçlarından farklı olarak Dağlı ve Ağalday (2014), Akada, (2015) çalışmaları örgütsel muhalefetin sendika üyeliği olan ve herhangi bir sendikaya üyeliği bulunmayanlar arasında anlamlı bir farkın olmadığını tespit etmişlerdir. Özdemir (2010) ise çalışmasının muhalif davranışlar ve yatay muhalefet davranışları boyutunda sendikalı öğretmenler lehine anlamlı bir fark tespit etmiştir.

Araştırmada bağımsız değişken olan kıdeme göre; örgütsel muhalefetin nedenleri boyutunda anlamlı derecede fark tespit edilmiştir. 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 1-5 yıl kıdemi olanlardan, 10-15 yıl kıdemi olan katılımcıların 1-5 yıl kıdemi olanlardan daha fazla örgütsel muhalefete neden olan durumlar yaşadığı ortaya konmuştur. Ayrıca 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemi olanlardan daha fazla örgütsel muhalefete neden olan durumlar yaşadığı, 6-20 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemi olanlardan daha fazla örgütsel muhalefete neden olan durumlar yaşadığı tespit edilmiştir. Muhalif davranış biçimlerinden örtük muhalefet boyutunda da kıdeme göre anlamlı derecede fark tespit edilmiştir. Buna göre 11-15 yıl kıdemi olan katılımcıların 1-5 yıl kıdemi olanlardan daha, 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemi olanlardan 11-15 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemi olanlardan ve 16-20 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemi olanlardan daha fazla örtük muhalefet davranışları sergilediği tespit edilmiştir. Muhalif davranış biçimlerinden haber uçurma boyutunda kıdem değişkenine göre anlamlı derecede fark tespit edilmiştir. Bu boyutta 1-5 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üzeri kıdemi olanlardan, 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemi olanlardan, 11-15 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemi olanlardan daha fazla haber uçurma davranışları sergilediği ($p=.0014$) ($p < .01$ için) tespit edilmiştir. Muhalif davranış biçimlerinden açık muhalefet boyutunda da kıdeme göre anlamlı derecede fark tespit edilmiştir. 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 1-5 yıl kıdemi olanlardan, 11-15 yıl kıdemi olan katılımcıların 1-5 yıl kıdemi olanlardan, 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemi olanlardan, 11-15 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemi olanlardan, 16-20 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemi olanlardan tespit edilmiştir. Muhalefetin öğretmen açısından sonuçları boyutunda ise kıdeme göre anlamlı derecede fark $F(4,672)= 1.51$ ($p=.1970$) tespit edilememiştir. Muhalefetin yönetici açısından sonuçları boyutu ortalamalarında kıdeme göre anlamlı derecede fark gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 11-15 yıl kıdemi olanlardan, 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 16-20 yıl kıdemi olanlardan daha fazla muhalefetin yöneticiler açısından doğuracağı sonuçlara inandığı tespit edilmiştir. Son olarak muhalefetin okul açısından sonuçları boyutunda kıdeme göre anlamlı derecede fark tespit edilmiştir. 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 1-5 yıl kıdemi olanlardan, 11-15 yıl kıdemi olan

katılımcıların 1-5 yıl kıdemi olanlardan, 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üzeri kıdemi olanlardan, 11-15 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üzeri kıdemi olanlardan, 16-20 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üzeri kıdemi olanlardan daha fazla muhalefetin okul açısından doğuracağı olumlu sonuçlara inandığı, tespit edilmiştir. Yukarıdaki bulguların genelinden orta düzey kıdeme sahip öğretmenlerin, göreve yeni başlayan öğretmenler ve hizmet yıllarının sonlarını yaşayan öğretmenlerden daha fazla muhalif düşünceler üzerinde durdukları anlaşılmaktadır. Bu durum göreve yeni başlayan öğretmenlerin meslek hayatlarının başında, okul ortamı ve Milli Eğitim Müdürlüğündeki dengeler ile eğitim yönetimindeki genel gidişatı tam olarak kavramadan, alehlerine risk oluşturabilecek davranışlardan kaçınmalarından kaynaklanabilir. Ayrıca 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenler de meslek hayatları boyunca edindiği tecrübelerle dayanarak okul ortamında hoşlarına gitmeyen veya kendilerinin aleyhine dahi olsa alınan kararlara yakın zamanda emekli olacakları düşüncesi ile karşı çıkamayabilmektedir. Oysa orta düzey kıdeme sahip öğretmenler kariyer tercihleri doğrultusunda karşılarına çıkabilecek her türlü olumsuzlukta risk analizleri çerçevesinde daha cesur adımlarla muhalif davranışlar sergileyebilmektedirler denilebilir. Araştırmadan farklı olarak haber uçurma boyutu, yatay muhalefet biçimi boyutlarında Akada (2015), çalışmalarında mesleki kıdem ile çalışanların örgütsel muhalefet duyguları arasında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmişlerdir. Ayrıca Yıldız (2014) çalışmasında ilkökul öğretmenlerinin kıdem değişkenine göre örgütsel muhalefet düzeylerinde anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Özdemir (2010) ise çalışmasında lise öğretmenlerinin kıdem değişkenine göre yatay muhalefet düzeyinde anlamlı fark tespit etmiştir. Miceli (2004) ise örgütlerde kıdemli çalışanların daha fazla haber uçurma davranışı sergileme eğiliminde olduklarını sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan okul türüne göre; muhalif davranış biçimlerinden örtük muhalefet boyutu ortalamalarının okul türüne göre anlamlı derecede fark gösterdiği tespit edilmiştir. Lise okul türünde görev yapan katılımcıların ilkökul okul türünde görev yapanlardan daha fazla örtük muhalefet davranışları sergilediklerine inandığı tespit edilmiştir. Nitekim benzer çalışmada Yıldız (2014) ilkökulda görev yapan öğretmenlerin diğer okul türlerinde görev yapan öğretmenlere göre örgütsel muhalefet düzeylerinin düşük olduğunu, yukarıya muhalefet düzeyinde ise anlamlı bir farkın olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Kassing, (1997a, 1998); Kassing

ve Avtgis, (1999); Goodboy ve diğeri, (2008); Özdemir, (2010); Özdemir, (2011); Cencki ve Ökten, (2012); Ökten ve Cencki, (2013) çalışmalarında örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemeleri halinde kendileri aleyhine oluşabilecek sonuçlardan çekindiklerinden örtük muhalefeti kullanmayı daha çok tercih ettiklerini belirlemiştir. Muhalif davranış biçimlerinden haber uçurma boyutunda da okul türüne göre anlamlı derecede fark gösterdiği tespit edilmiştir. Lise okul türünde görev yapan katılımcıların ilkokul okul türünde görev yapanlardan daha fazla haber uçurma davranışları sergilediklerine inandığı tespit edilmiştir. Muhalif davranış biçimlerinden açık muhalefet boyutunda okul türüne göre anlamlı derecede fark gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre lise okul türünde görev yapan katılımcıların ilkokul okul türünde görev yapanlardan daha fazla açık muhalefet davranışları sergilediklerine inandığı tespit edilmiştir. Muhalefetin öğretmen açısından sonuçları boyutunda okul türüne göre anlamlı derecede fark tespit edilmiştir. Lise okul türünde görev yapan katılımcıların ilkokul okul türünde görev yapanlardan, lise okul türünde görev yapan katılımcıların ortaokul okul türünde görev yapanlardan daha fazla muhalefetin öğretmenler açısından doğuracağı sonuçlara inandığı tespit edilmiştir. Ayrıca muhalefetin yönetici açısından sonuçları boyutunda okul türüne göre anlamlı derecede fark ile tespit edilmiştir. Lise okul türünde görev yapan katılımcıların ortaokul okul türünde görev yapanlardan daha fazla muhalefetin yönetici açısından doğuracağı sonuçlara inandığı tespit edilmiştir. Son olarak muhalefetin okul açısından sonuçları boyutu ortalamalarının okul türüne göre anlamlı derecede fark tespit edilmiştir. Buna göre lise okul türünde görev yapan katılımcıların ilkokul okul türünde görev yapanlardan daha fazla muhalefetin okul açısından doğuracağı olumlu sonuçlara inandığı tespit edilmiştir.

5.3. KAYIRMACI DAVRANIŞLAR İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ HAKKINDA TARTIŞMA

Araştırmada kayırmacı davranışlar ile örgütsel muhalefet davranış biçimlerinden örtük muhalefet, haber uçurma, açık muhalefet, muhalefetin öğretmen açısından sonuçları, muhalefetin yönetici açısından sonuçları ve muhalefetin okul açısından sonuçları arasında orta seviyede ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın açık muhalefet boyutunda araştırmadan farklı olarak (Kassing, 1997a, 1998; Kassing, 2008; Kassing ve Avtgis, 1999; Garner, 2009; Evans, 2007; Özdemir, 2010) örgüt üyelerinin yöneticilerine karşı muhalefet etmelerinin kendilerine

karşı oluşturacağı olumsuz sonuçlardan çekindiklerinden açık muhalefet davranışları sergilemedikleri belirlenmiştir. Araştırmada öğretmenlerin örtük muhalefet algıları orta düzeyde tespit edilmiş, açık veya doğrudan muhalefet yapamayan örgüt üyelerinin içselleştirmedikleri tutum ve davranışları karşısında ya sessiz kalmayı ya da durum hakkında eş, dost veya örgüt dışı paydaşlarla paylaştıkları sonucu ortaya konulmuştur.

Araştırmadan elde edilen bulgular göstermektedir ki yöneticiler tarafından yapılan kayırmacı davranışlar öğretmenler nezdinde kabul görmeyip, kendi iç ve dış yapılarına uygun olarak bir muhalif davranış çeşidi sergilenenmektedir. İnsanlar muhalif davranışlar içerisine girmeden önce bu davranışın kendisine getirisine ve kendisinden götürüsüne bakarak çeşitli risk analizleri yapmaktadırlar. Yapılan risk analizleri neticesinde geliştirecekleri muhalif davranış biçiminin sonuçlarını içsel olarak değerlendirecektirler. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda geleceğe yönelik elde edecekleri edimlere yönelik olarak muhalif davranış biçimlerinden açık muhalefet yerine örtük muhalefet davranışı sergilenenmektedir. Veyahut okul yöneticisi eleştiriye açık, demokratik değerlere önem veren ve öğretmenlerle iletişimi güçlü biri ise öğretmenler görüşlerini daha açık bir dille ifade edebilirler. Bazı öğretmenler ise kurumlarındaki sorunları iş ortamında dile getirmelerinin sorunun çözümü açısından bir sonuç doğurmayacağı inancına sahip olduklarında karşılaştıkları problemleri kurum dışı paydaşlara ileterek çözüm arama yollarına girişebilmektedirler.

Öğretmenlerce sergilenecek muhalif davranış biçimlerinin, öğretmenin kendisi, yönetici ve okul açısından sonuçları doğabilmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenler muhalif davranışlar sergilediklerinde, yöneticiler tarafından açıklarının aranması, tehit edilmesi ve ders programlarında sorunlar çıkarılması gibi aleyhe sonuçların doğabileceğini bilmektedirler. Fakat yine kendilerini etkileyecek bu sonuçlara rağmen yapacakları muhalif davranışlar neticesinde okul yöneticilerinin de okulda yalnızlaşacağı, kendisine desteğin azalacağı ve okuldaki gücünü kaybedeceği inancına hakim oldukları anlaşılmaktadır. Son olarak öğretmenler sergileyecekleri muhalif davranışlar neticesinde okul ortamında demokratikleşme, yenileşme ve özdenetimin artacağı ayrıca okulda etik ve hukuk dışı muamelelerin son bulacağı inancını taşıdıkları söylenebilir.

ALTINCI BÖLÜM

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde kayırmacı davranışlar ile örgütsel muhalefetin alt boyutları arasındaki ilişki, araştırmanın bulgular bölümündeki t-testi, korelasyon ve regresyon analizleri çerçevesinde değerlendirilecek ve elde edilen sonuçlar belirtilecektir. Ayrıca araştırma neticesinde elde edilen sonuçlara istinaden uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler bu bölümde sunulacaktır.

6.1. SONUÇ

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan cinsiyete göre katılımcılar arasında muhalefetin yönetici açısından sonuçları boyutunda Erkek öğretmenler kurumlarında yapacakları muhalif davranışların yönetici açısından doğuracağı sonuçlara kadın öğretmenlerden daha fazla inanmaktadır. Cinsiyet değişkenine göre katılımcılar arasında muhalefetin okul açısından sonuçları boyutunda erkekler lehine anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Ayrıca kadın ve erkek katılımcılar arasında kayırmacı davranışlar boyutunda erkek öğretmenler lehine anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu durum kadınların toplum nezdinde pozitif ayrımcılıkla korunmaya çalışılmasının erkek katılımcıların algılarında kayırmacılık olarak yer bulmasından kaynaklanabilir şeklinde açıklanabilir.

Araştırmada sınıf ve branş öğretmenleri arasında muhalif davranış biçimlerinden örtük muhalefet, haber uçurma ve açık muhalefet ile muhalefetin öğretmen açısından sonuçları, kayırmacı davranışlar boyutlarında branş öğretmenlerinin lehine anlamlı bir fark görülmüştür. Ayrıca sınıf öğretmenlerinin sürekli olarak aynı sınıfla birlikte görev yapıyor olmaları, farklı öğrenci ve ortamlarla muhataplığını azaltması ve belli bir hedef kitleye odaklanmasından kaynaklı olarak okul içerisinde meydana gelen örgütsel muhalefet ve kayırmacı davranışlara bakış açısını daha yapıcı hale getirebilmektedir. Ayrıca branş öğretmenlerinin hitap ettiği öğrenci profili ve yaptıkları iş gereği iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı bireyselliğin daha fazla yaşandığı iş ortamında görev

yapıyor olmaları branş öğretmenlerinin daha fazla muhalif davranışlar sergileyebilmesine, neden olabilmektedir.

Araştırmada sendika üyeliği bulunan öğretmenlerin ile herhangi bir sendikaya üyeliği bulunmayan öğretmenler arasında; muhalefetin nedenleri, haber uçurma, muhalefetin öğretmen açısından sonuçları, muhalefetin yönetici açısından sonuçları boyutlarında sendika üyeliliği bulunan öğretmenler lehine anlamlı fark söz konusudur. Bu durum öğretmenlerin sendikaya üye olarak zaten kayırmacı davranışlar gibi kendi aleyhine yapılan işlerin önüne geçebilme niyetini beyan etmiş bulunmalarından kaynaklanabilir.

Araştırmanın örgütsel muhalefetin nedenleri, örtük muhalefet, haber uçurma, açık muhalefet, muhalefetin yönetici ve okul açısından sonuçları ile kayırmacı davranışlar alt boyutlarında kıdem değişkenine göre anlamlı sonuçlar ortaya konmuştur. Bulgular kısmında ayrıntıları gösterilmekle birlikte genel anlamda düşük kıdeme sahip öğretmenler ile çok yüksek kıdeme sahip öğretmenlerin hem örgütsel muhalefet hemde kayırmacı davranış algıları orta düzey kıdeme sahip öğretmenlerden daha azdır. Bu durum işe yeni giren öğretmenlerin belirli süre okullarında olup bitenlere duyarsız eğilimleriyle açıklanabilir. Çok yüksek kıdeme sahip öğretmenlerin ise emekliliğe yakın olmasından kaynaklanan bir ilgililikle açıklanabilir.

Araştırmanın tüm alt boyutlarında okul türü değişkenine göre anlamlı fark tespit edilmiştir. Elde edilen verilerden tüm boyutlarda lise okul türünde görev yapan öğretmenlerin, ilkokul ve ortaokul türünden görev yapan öğretmenlerden daha örgütsel muhalefet ve kayırmacılık algılarına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu ise sınıf öğretmenleri eğitim dönemleri boyunca tek bir sınıfta görev yapıyor olması, onların kendi sınıfları dışında cereyan eden olaylara daha ilgisiz yaklaşımlarına neden olmasıyla açıklanabilir. Okullarda meydana gelen kayırmacı davranışlar ve bunlara karşı yapılacak muhalif davranışlar ve sonuçları da lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerin farklı alanlarda görev yapıyor olması ve kitle öğrencilerinin ortaokul ve ilkokula göre farklı olmasından kaynaklı olarak lise öğretmenlerinin daha fazla algıya sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulardan kayırmacı davranışlar boyutunun; örgütsel muhalefetin nedenleri, muhalif davranış biçimlerinden örtük muhalefet, haber uçurma

ve açık muhalefet boyutunu yaklaşık üçte bir seviyesinde, muhalefetin öğretmen açısından sonuçları boyutunun yarısına yakını, muhalefetin yönetici ve okul açısından sonuçları boyutlarını ise düşük düzeyde yordadığı tespit edilmiştir. Kayırmacı davranışlar boyutu ile örgütsel muhalefet ölçeğinin yedi alt boyutun tümü arasındaki ilişkinin yönünün pozitif ve derecesinin de orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgulardan okullarda yöneticiler tarafından yapılabilecek kayırmacı davranışların en çok öğretmen açısından doğuracağı sonuçları olacağı, yönetici kayırmacı davranışlarından en az düzeyde ise okulun etkileneceği söylenebilir.

6.2. ÖNERİLER

6.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Okul yöneticileri yaptıkları her türlü iş ve işlemlerde kayırmacı davranışların panzehiri olan liyakat, adalet, şeffaflık gibi evrensel değerlerle hareket etmesinin kurumu açısından önemine ilişkin farkındalık eğitimleri ve çalışmaları düzenlenebilir.
- Okul yöneticilerinin kurumlarını daha etkin ve verimli hale getirebilmeleri için kurumlarında örgütsel muhalefet davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını ortaya koyan farkındalık eğitimleri ve çalışmaları planlanabilir.
- Milli Eğitim Bakanlığı politika yapıcıları okulları daha etkin ve verimli hale getirilebilmesi için kayırmacı davranışları engelleyici mevcut standartlara dayalı, açık mevzuatları geliştirerek, bu uygulamaları denetleyecek yerel ve merkezi kontrol mekanizmaları oluşturabilir.

6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Araştırmacılar, yöneticilerin kayırmacı davranışlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini farklı değişkenlerle inceleyebilirler.
- Aynı araştırma farklı illerde veya bölgelerde tekrarlanarak sonuçlar karşılaştırılıp meta analiz yapılabilir.
- Aynı araştırma belirlenen bir bölgede deneysel olarak ele alınıp bu değişkenlere ilişkin neden-sonuç ilişkileri belirlenebilir.

- Aynı araştırmaya yöneticiler de dahil edilerek öğretmen ve yönetici görüşleri arasındaki fark yada ilişkiler ortaya konabilir.

KAYNAKÇA

- Ağalday, B. (2013), *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Mardin İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akada, T. (2015). *Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmen Görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akbal, İ. ve Akıncı, M. (2013). Türkiye’de siyasal iktidar-muhalefet ilişkilerinde muhalefete tahammülsüzlüğün aynası: basın ve tasfiyeler. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 9(18), 32-50.
- Akalan, A. R. (2006). *Türk Kamu Hizmetinde İyi Yönetim ve Yolsuzlukla Mücadele* (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktan, C. C. (2001). Siyasal ahlak ve siyasal yozlaşma, Coşkun Can Aktan (Ed.), *Yolsuzlukla mücadele stratejileri*. Ankara: Hak-İş Yayınları. 51-69.
- Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: whistleblowing. *Mercek Dergisi*. 1(13), 1-13.
- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and croniysm: a study of their effects on job steress and job satisfaction in the banking industry of north cyprus. *Social Behaviour and Personality*. 36(9), 1237-1250.
- Ardanuç, B. ve Ergun, T. (1980). Siyasal nitelikli yüksek yönetici atamaları. *Amme İdaresi Dergisi*, 13(2), 3-18.
- Aslan, S. (2003). *Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Asunakutlu T. ve Avcı,U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(2), 93-109.
- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E. & Patterson, B. R. (2007). The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24(2), 97–102.
- Aydın, A. M. (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika ve Politik Davranış Alguları Arasındaki İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, N. (2012). Weberyen bürokraside liyakat ve Türk kamu bürokrasisinden bir kesit: siyasetin bürokrasi ironisi. *Sayıştay Dergisi* (85), 51 - 67.
- Aydoğan, I. (2009). Favoritism in the Turkish Educational System: Nepotism, Cronyism and Patronage. *Online Submission*, 4(1).Bakırcı, K. (2000). İşyerinde cinsel taciz ve Türk iş hukukuna ilişkin çözüm önerileri. Erişim Tarihi: 01/08/2016. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/5325.pdf>.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Bennis, W. (1994). Lider olmanın temel ilkeleri. *Stratejik Yönetim ve Liderlik İçinde* (M. Özel, Çev.). İstanbul: İz Yayıncılık. 63-67.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Berkman, A. Ü. (2009). *Gelişmekte Olan Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk Ve Rüşvet (2. baskı)*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Bernardin, J. H. & Russel, J. E. (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Irwin: McGraw-Hill.
- Browne,M.W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assesing model fit. In K.A. Bollen & J.S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage

- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 63-89.
- Büte, M. (2011a). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 189-195.
- Büte, M. (2011b). Nepotizm ve iş tatmini ilişkisinde iş stresinin aracı rolü var mıdır? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29, 171-185.
- Büte, M. (2011c). "Perceived nepotism and its relation to job satisfaction negative word of mouth and intention to quit". *Electronic Journal of Social Sciences*, 10(36), 187-203.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010), Nepotizm'in çalışanlar üzerine etkileri: aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21
- Büyüköztürk, Ş. vd. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, B.M. (1998), *Structural equation modeling with lisrel, prelis and simplis: basic concepts, applications and programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Can, A. (2014). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Cicchetti, D. (Ed.) (1994). Advances and challenges in the study of the sequelae of child maltreatment. *Development and Psychopathology*, 6(1), 1-247.
- Cenkci, T. ve Ötken, A.B. (2012). The Influence Of Organizational Climate on Employee Dissent in Turkey. University of Riverside, *Global Mindset Development in Leadership and Management Conference Proceedings*, Los Angeles, CA, U.S.A, 106-130.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. *Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates*. (2).
- Costa I. Font, J. (2003). Political competition and pork-barrel politics in the allocation of public investment in Mexico public choice. 116. Erişim Tarihi: 01/08/2016

<https://www.econbiz.de/Record/political-competition-and-pork-barrel-politics-n-the-allocation-of-public-investment-in-mexico-costa-font-joan/10001772215>.

- Çevikbaş, R. (2006). Yönetimde etik ve yozlaşma. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. (20)1, 266-289.
- Çınar, İ. (2009). Kayırmacılık ve yozlaşma: bir kavram çözümleme denemesi. *Eğitim Dergisi*. Sayı: 24
- Çırpan, H. (1999). “Lider mi, yönetici mi?”, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*. Sayı:7, Haziran-Temmuz.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2014). Öğretmenlerin örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 112-128.
- Denemark, D. (2000). Partisan pork barrel in parliamentary systems: Australian pork barrel constituency level grants. *The Journal Of Politics*. 62(2). Erişim Tarihi: 01.08.2016.<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/0022-816.00039/abstract>.
- Devlet Memurları Kanunu (1965). T.C. Resmi Gazete, 657, 14 Temmuz 1965.
- Dökümbilek, F. (2010). *Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dunn, H.L. (1961). *High-Level Wellness*. Arlington, VA: Beatty Press
- Drucker, F. P. (2009). *Yönetim*. (İ. Gülfidan, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları
- Düz, S. (2012). *Konaklama İşletmelerinde Nepotizm İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Emmerich, H. (1947). Birleşik devletlerde kamu idaresi. (E. Semizoğlu, Çev.). *Berne: Milletler Arası İdari İlimler Kongresi*. Erişim Tarihi: 05/08/2016. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/38/242/2130.pdf>.
- Erdem, A.R. ve Çelik, K. (2012). Üniversitede çalışan idari personele göre “kayırmacılık”. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*. (11), 23-30
- Erdem, B., Çeribaş S. ve Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm (eş – dost kayırmacılığı) algıları: İstanbul’da faaliyet gösteren bir, iki ve

- üç yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*. 17(1), 51-69.
- Erdem, M. (2010). Öğretmen algılarına göre liselerde iş yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16(4), 511-536
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 19(3), 467-498.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2002). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası
- Evans, J. D. (1996). *Straightforward Statistics For The Behavioral Sciences*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing.
- Evans, A. (2008). Dealing with dissent: whistleblowing, egalitarianism, and the republic of the firm. *innovation: The European Journal of Social Science Research*, 3, 267-279.
- Fox, S., & Stallworth, L. E. (2009). Building a framework for two internal organizational approaches to resolving and preventing workplace bullying: alternative dispute resolution and training. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 61(3), 220-241.
- Garner, J. T. (2009). Strategic dissent: expressions of organizational dissent motivated by influence goals. *International Journal of Strategic Management*, 3, 34-51.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M., & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports*, 25, 255-265.
- Gorden, W. I., Infante, D. A. & Graham, E. E. (1988). Corporate conditions conducive to employee voice: a subordinate perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. (1), 101-111.
- Gossett, L. M. & Kilker, J. (2006). Examining counterinstitutional web sites as locations for organizational member voice, dissent, and resistance. *Management Communication Quarterly*. (20), 63-90.

- Gökçe, A. T. ve Oğuz, E. (2015). Öğretmenlerin bilgi uçurma tercihleri ile kültürel değerleri arasındaki ilişki. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 51-64.
- Gökçe, G., Şahin, A. ve Örselli, E. (2002). Türkiye’de siyasetin bürokrasi üzerindeki etkisi: siyasallaşma. *S. Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. (4), 45 - 58.
- Grensing-Pophal, L. (2007). All in the Family. *HR magazine*, September, 66–70.
- Gültekin, S. (2015). Etik yönetim yolsuzluk ve yoksulluk ilişkisi üzerine bir inceleme. *International Journal of Economic and Administrative Studies*. 7(14). 399-421.
- Gümüş, M. (1999). *Yönetimde Başarı için Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güran, S. (2002). Anayasa ve idare hukukundan kesitler IV. *Milletlerarası Hukuk ve Milletlerarası Özel Hukuk Bülteni*, 22 (2), 293 - 307.
- Hochwarter, W. A. (2003). The interactive effects of pro-political behavior and politics perceptions on job satisfaction and affective commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(7), 1360-1378.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1-55.
- İlğan, A. (2014). Örgüt ve Yönetim Bilimine Giriş. Hasan Basri MEMDUHOĞLU ve Kürşad YILMAZ (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. (ss. 45-62). Ankara: Pegem Akademi.
- İyişleroğlu, S. C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jones, R. G. (Ed.). (2013). *Nepotism in Organizations*. Routledge.
- Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003). *T.C. Resmi Gazete*, 5018, 10 Aralık 2003.
- Kan, A. (2016). Ölçmenin Temel Kavramları. Hakan ATILGAN (Ed.), *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. (ss. 8-17). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla mücadelede uluslararası kuruluşların rolü. *Maliye Dergisi*, Sayı: 153, 74-101.
- Karalar, R.(2001). *Genel İşletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kartal, N. ve Demirhan, Y. (2009). Kamu yönetiminde tarafsızlık. *Türk İdare Dergisi* 462, 169 - 176.
- Kassing, J. W. (1997a). Articulating, antagonizing, and displacing: a model of employee dissent. *Communication Studies*, 48, 311-332.
- Kassing, J. W. (1997b). *Development and Validation of the Organizational Dissent Scale*. Doktora Tezi), Ohio: Kent State University.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W., and Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13, 76-91.
- Kassing, J. W. (2000a). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396.
- Kassing, J. W. (2001). From the look of things: Assessing perceptions of organizational dissenters. *Management Communication Quarterly*, (14), 187-209.
- Kassing, J. W. & Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this; examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly*. 16(1), 39-65.
- Kassing, J.W. & Armstrong, T. A. (2009). Examining the association of job tenure, employment history, and organizational status with employee dissent. *Communication Research Reports*. 18, 264-273.
- Kassing, J. W. & Avtgis, T.A. (2009). Dissension in the organization as a function of control expectancies. *Communication Research Reports*.18, 118.

- Kassing, J. W. & DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17, 111- 120.
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: a comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56, 342-355.
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C. & Mitchell, C. A., (2012). Dissent expression as an indicator of work engagement and intention to leave. *Journal of Business Communication*. 49(3). 237-253.
- Kawanaka, T. (2007). Who eats the most?: quantitative analysis of pork barrel distributions in the philippines. Erişim Tarihi: 05.08.2016 <http://hdl.handle.net/2344/633>.
- Kaya, A., Balay, R. ve Göçen, A. (2012). Öğretmenlerin alternatif ölçme ve değerlendirme tekniklerine ilişkin bilme, uygulama ve eğitim ihtiyacı düzeyleri. *International Journal of Human Sciences*, (9)2, 1229-1259.
- Kayabaşı, Y. (2005). *Politik Yozlaşmaya Çözüm Olarak Anayasal İktisat*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keeley, M., & J. W. Graham. (1991). Exit, voice, and ethics. *Journal of Business Ethics* (10)5, 349-355.
- Khatri, N., & Tsang, E. W. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 289-303.
- Kline, R.B. (2011). *Principles And Practice of Structural Equation Modeling (Third Edition)*. New York: The Guilford Press
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kurt, E. ve Doğramacı, B. (2014). Terfi, işlem kayırmacılığı ve işe alma boyutlarında kayırmacılık davranışı algısının ölçülmesi: İstanbul İlinde faaliyet gösteren bir belediye iştirakinde çalışanlar üzerine bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOIR)*, Sayı:2, 82-87
- Leblebici, D. N. (2008). 21. yüzyılın liderlik anlayışına bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.

- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Liu, C. Eubanks, D.L. & Chater, N. (2015). The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession. *The Leadership Quarterly*, 26, 419-435
- Loewe, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S., Speer, J., & Voss, C. (2007). "The impact of favouritism on the business climate: A study on wasta in Jordan". Available at SSRN 2218821, 30-197.
- Maciariello, J.A. (b.t.). Peter Drucker'a göre 11 adımda etkin yöneticilik. Erişim Tarihi: 04.08.2016, <http://www.hrdergi.com/Upload/Data/File/Mayis2013/humangroup.pdf>
- Masters, R. D. (1983). The biological nature of the state. *World Politics*. 35(2), 161-193.
- MEB. (2006). *Meslek etiği. Megep (Meslekî Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi)*. Ankara: MEB Yayınları.
- Memduhoğlu, H.B. (2007). *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*. (Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Meriç, E. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algularına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık*. (Yüksek Lisans Tezi), Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi EBAD-JERS*, 2(2). 141-154
- Miceli, M. P. (2004). Whistle-blowing research and the insider: lessons learned and yet to be learned. *Journal Of Management Inquiry*, 4, 364-366.
- Miceli, M. P. & Near, J. P. (1985). Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistleblowing decisions. *Personnel Psychology*, 38(3), 525-544.

- Miceli, M. P., Near, J. P. & Schwenk, C. R. (1991). Who blows the whistle and why? *Industrial and Labor Relations Review*, 45(1), 113-130.
- Miceli, M. P. & Near, J. P. (2006). Individual and situational correlates of whistleblowing. *Personnel Psychology*, 2, 267-281.
- Murphy, J. T. (1974). Political parties and the porkbarrel: party conflict and cooperation in house works committee decision making. *The American Political Science*. Erişim Tarihi: 05.08.2016. <http://www.jstor.org/discover/10.2307/4&sid=21105987572201>.
- Oktay, C. (1997). *Siyasal Sistem ve Bürokrasi*, İstanbul: Der Yayınları.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oxford İngilizce Sözlüğü. (t.y.). <http://www.oxforddictionaries.com>
- Ötken, A. B. ve Cenkci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Öneri*, 10(39), 41-51.
- Özalp, İ. (2012). Yönetim Bilimine Giriş. Celil KOPARAL (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon-I*. (ss. 2-45). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2564
- Özdemir, M. (2010). *Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri*. (Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özdemir, M. (2011). Lise yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin görüşleri. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4, 1895-1908.
- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel davranışlarına ilişkin görüşleri (Ankara İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 38(168), 113-128.
- Özkanan, A. (2013). *Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma*. (Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(20), 179-206.
- Özler, H., Özler, D., Gülten, E. ve Gümüştekin, E.(2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları Ve Çözüm Önerileri*. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Öztürk, A. T. (2008). Değişen çağın aile işletmelerinde kurum kültürünün yerleştirilmesinde profesyonel yöneticilerden beklentiler. *Çankaya Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi, Journal of Arts and Sciences*, 10, 109-116.
- Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K. & Omurgonulsen, 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), 929–939.
- Pearson, K. (1984) Notes on regression and inheritance in the case of two parents. *Proceedings of the Royal Society of London*, 58, 240–242.
- Pektaş, K. E. (1999). Büyük kent belediyelerinin eğitim ve kültür hizmetlerine siyasal parti ideolojilerinin yansımaları. Erişim Tarihi: 06/08/2016. <https://dspace.deu.edu.tr/xmlui/handle/12345/12010>
- Polat, E. ve Kazak S. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi dergisi*. 20 (1).
- Polat, G. (2012). *Örgütlerde Nepotizmin Örgütsel Adalet Algısı İle İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Raykov, T. (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement*, 21(2), 173-184

- Raykov, T. (2004). Point and Interval Estimation of Reliability for Multiple-Component Measuring Instruments via Linear Constraint Covariance Structure Modeling. *Structural Equation Modeling*, 11, 342-356.
- Samuels David, J. (2012). Pork barreling is not credit claiming or advertising: campaign finance and the sources of the personal vote in brazil. *The Journal of Politics*, 64(3), 846-863. Erişim Tarihi: 05/08/2016. <http://www.polisci.umn.edu/~dsamuels/Samuels%20JOP02.pdf>.
- Safina (2015), Favouritism and nepotism in an organization: causes and effects *Procedia Economics and Finance*. 23, 630–634.
- Salter, F. & Harpending, H. (2013). J.P. Rushton's theory of ethnic nepotism *Personality and Individual Differences* 55. 256–260.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Sarioğlu Uğur, S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü, *Organizasyon ve yönetim dergisi*. 6(1), ISSN: 1309 -8039 (Online).
- Saruhan, Ş. C. (2014). Ünite 1, 2. Barış Baraz ve A. Nurban Şakar (Ed.), *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2627. (1-79).
- Savaş, Y. (2015). *Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saylı H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetimsel etik ve yönetimsel etiğin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*. 9 (1).
- Schwartz, P. J. (1994). Representation as agency and pork barrel paradox. *American Journal of Political Science*, 41(3). Erişim Tarihi: 08.08.2016: <http://link.springer.com/article/10.1007/BF01053363#page-1>
- Sheridan, M. K. (2007). Just because it's sex doesn't mean it's because of sex: the need for new legislation to target sexual favoritism. 40(3), 279-423. Erişim Tarihi: 08.08.2016 <http://www.columbia.edu/cu/jlsp/pdf/Spring2007/Sheridan.pdf>.

- Sims, R. L. & Keenan, J. P. (1998). Predictors of external whistleblowing: organizational and intrapersonal variables. *Journal Of Business Ethics*, 17, 411-421
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91(3), 482-497.
- Sprague, J. & Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high-technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193.
- Stein, R. & Bickers N. (1995). Perpuating the pork barrel. *Cambridge Universty Press*, New York. Erişim Tarihi: 08.08.2016. <http://www.h-net.org/reviews/showpdf.php?id=1415>.
- Sünneli Erden, P. (2014). *The Relationship Between Paternalistic Leadership, Perceived Employment Discrimination And Nepotism*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şalcı, G. (2015). *Kayırmacılığın Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Mersin İli Turizm İşletmelerinde Bir Saha Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tarhan, R. B., Gençkaya, Ö. F., Ergül, E., Özsemerci, K. ve Özbaran, H. (2006). *Yolsuzlukla Mücadele TBMM Raporu (Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri)*. (2. Baskı). Ankara: Matsa.
- TESEV (2000), Türkiye'de Yerel ve Merkezi Yönetimlerde Hizmetlerden Tatmin, Patronaj İlişkileri ve Reform. Erişim Tarihi: 06/08/2016. http://tesev.org.tr/wp-content/uploads/2015/11/Turkiyede_Yerel_Ve_Merkezi_Yonetimlerde_Hizmetlerden_Tatmin_Patronaj_Iliskileri_Ve_Reform.pdf
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38, 1-10.
- Turgut, N. (1984). *Siyasal Muhalefet*. Ankara: Birey ve Toplum Yayınları.
- Turan, R. (2016). *Nepotizm, Kronizm ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algısı Bağlamında Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Tutum, C. (1976). Yönetimin siyasallaşması ve partizanlık. *Amme İdaresi Dergisi*, 9 (4), 9- 32.
- Türk Dil Kurumu. (t.y.). <http://www.tdk.gov.tr/>
- Ülker, H. (1995). Siyasal iktidar ve bürokrasi ilişkisi (2). *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri*. Ankara: TODAİE Yayını. 185 - 192.
- Welch, B. L. (1947). "The generalization of "Student's" problem when several different population variances are involved". *Biometrika* 34 (1-2): 28-35.
- Werner, I. (1993): *Liderlik ve Yönetim*, (V. Üner, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları, 1. Baskı.
- Wikipedia. (t.y.). https://en.wikipedia.org/wiki/Lola_Karimova-Tillyaeva
- Withey, M. J., ve Cooper, W. H. (1989). Predicting, exit, voice, loyalty and, neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.
- Yaraşır, S. (2013). *Hizmet Kayırmacılığı ve Türkiye’de Kamu Yatırımlarının Dağılımını Belirleyen Faktörler*. (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 8(6), 853-879.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: nepotizm ve meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.
- Yılmaz, A. S. (2007). *İnformel İlişki Şekillerinin Kurumsal Yapılara Yansımaları (Elazığ’daki Kamu Görevlileri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma)*. (Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, A. ve Kılavuz, R. (2002). Türk kamu bürokrasisinin işlemsel sorunları üzerine notlar. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 3(2), 17-31.
- Zhuang, J. (2002). Whistle-blowing and peer reporting: a cross-cultural comparison of canadians and chinese. (Doktora Tezi). Alberta: Lethbridge University, Kanada.

EKLER

EK 1. ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN YÖNETSEL VE KİŞİSEL NEDENLERİ BOYUTLARI DFA DEĞERLERİ

Ek Tablo 1. Örgütsel muhalefete yol açan yönetsel ve kişisel nedenlere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=677)	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Tam Katılıyorum	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri
<i>Örgütsel Muhalefete Yol Açan Yönetsel Nedenler</i>						
Kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması	197	150	117	148	65	0.92
Bazı öğretmenleri kayırması	176	171	98	152	80	0.89
Öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması	189	161	107	144	76	0.92
Okul kaynaklarını verimsiz kullanması	214	162	97	147	57	0.92
Okulda yaşadığım sorunlara duyarsız olması	206	163	72	171	65	0.94
Verimli çalışabileceğim bir çalışma ortamı yaratmaması	195	163	99	151	69	0.87
İşini özen göstermeden yapması	249	144	98	125	61	0.91
Sicil puanımı hak ettiğimden düşük vermesi	286	142	71	112	66	0.88
Kaynakları adaletsiz dağıtması	188	170	130	139	50	0.88
Görevleri adaletsiz dağıtması	168	180	121	144	64	0.88
Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması	230	141	100	110	96	0.85
Benimle gayrı-ciddi bir üslupla konuşması	246	138	63	157	73	0.92
Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması	156	194	122	145	60	0.80
Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi	184	95	101	112	184	0.77
Okul araç gerecini kişisel amaçları için kullanması	259	150	95	122	51	0.90
<i>Örgütsel Muhalefete Yol Açan Kişisel Nedenler</i>						
Bana karşı sözlü tacizde bulunması	318	90	105	76	88	0.94
Bana karşı fiili tacizde bulunması	408	70	66	42	91	0.91

Bana hakaret etmesi	312	136	67	58	104	0.90
İşlerini yasalara aykırı bir biçimde yapması	222	162	98	142	53	0.90
Yasal haklarımı kullanmamı engellemeye çalışması	234	141	78	140	84	0.94
İş yapma biçimime müdahale etmesi	205	170	88	146	68	0.93
Benden, yasa dışı bir iş yapmamı istemesi	289	115	51	112	110	0.94
Kendi politik görüşünü bana kabul ettirmeye çalışması	234	48	73	96	226	0.91
Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması	235	68	87	99	188	0.92
<i>Örgütsel Muhalefet Neden Olan Kişisel ve Yönetimsel Nedenlerin Korelasyon Değeri</i>						0.94

EK 2. ÖLÇEK FORMU

Değerli Meslektaşım,

Bu ankette **kayırmacılık** ve **örgütsel muhalefete** ilişkin algıların yer aldığı soruları cevaplamanız beklenmektedir. Lütfen verilen soruların karşısında yer alan kutucuklardan birine katılma derecenize göre "X" işareti koyunuz. Anketten elde edilen veriler yalnızca bu araştırma için araştırmacı tarafından kullanılacak, her hangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Ankete isim yazmanız beklenmemektedir.

Yardım ve katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Adem UÇAR

İletişim:

EYTPE ABD

Cep Tel: 0544 805 25 00

Yüksek Lisans Öğrencisi

E-Posta: ademucar@siirt.edu.tr

A. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

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

3. Göreviniz: Müdür () Müdür Başyardımcısı () Müdür Yardımcısı ()
Öğretmen ()

4. Kıdeminiz: 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 ve üstü ()

5. **Branşınız:** Sınıf () Branş ()

6. **Bir Sendikaya Üye misiniz?** Evet () Hayır ()

7. **Okul Türünüz:** İlkokul () Ortaokul () Lise ()

Aşağıdaki derecelendirme ölçeğine uygun olarak, her yargıya ilişkin katılma düzeyinizi (X) şeklinde işaretleyiniz.

ARAŞTIRMAYA KATKINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİM.

B. MUHALEFETİN NEDENLERİ		Katılım düzeyiniz				
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Tam Katılıyorum
1	Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Kaynakları adaletsiz dağıtması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Görevleri adaletsiz dağıtması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Bana hakaret etmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Okul araç gerecini kişisel amaçları için kullanması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	İşlerini yasalara aykırı bir biçimde yapması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	İşini özen göstermeden yapması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Bazı öğretmenleri kayırması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Yasal haklarımı kullanmamı engellemeye çalışması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	İş yapma biçimime müdahale etmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Okul kaynaklarını verimsiz kullanması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Benden, yasa dışı bir iş yapmamı istemesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Verimli çalışabileceğim bir çalışma ortamı yaratmaması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Sicil puanımı hak ettiğimden düşük vermesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Benimle gayrı-ciddi bir üslupla konuşması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Okulda yaşadığım sorunlara duyarsız olması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Kendi politik görüşünü bana kabul ettirmeye çalışması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Bana karşı sözlü tacizde bulunması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Bana karşı fiili tacizde bulunması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C. MUHALİF DAVRANISLAR		Katılım düzeyiniz				

Yöneticilerim ile görüş ayrılığına düştüğüm durumlarda;		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Tam Katılıyorum	
1	Üst makamlara gider, durumu onlara anlatırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
2	Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
3	Yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikâyet ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
4	Yöneticiye dava açarım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
5	Konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
6	Yöneticinin kendisine itiraz ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
7	Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
8	Yöneticiyi uyarırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
9	Derslerim dışında okulda zaman geçirmem	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
10	Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
11	Yöneticiye karşı is arkadaşlarımla desteğini kazanmaya çalışırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
12	Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
13	Gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerinden el çekerim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
14	Yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
15	Yöneticiye küserim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
16	Yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
17	Bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
D. MUHALEFETİN SONUÇLARI <i>Aşağıda, yöneticilerinize muhalefet etmenizden öğretmen, yönetici ve okul üzerinde doğuracağı kimi sonuçlar ifade edilmiştir. Lütfen bu ifadelere katılma sıklığınızı işaretleyiniz.</i> Yöneticiye muhalefet ettiğim durumlarda yöneticim;		Katılım düzeyiniz.					
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Tam Katılıyorum	
ÖĞRETMEN	1	Açığımı arar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	2	İş yükümü artırır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	3	Beni sıkı denetim altına alır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	4	Çeşitli ortamlarda “yokmuşum” gibi davranır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	5	Beni tehdit eder	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	6	Beni okul etkinliklerinden dışlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	7	Benimle iletişimi keser	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	8	Benimle işbirliğinden kaçınır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	9	Beni, sahip olduğum niteliklere uygun olmayan işlerde görevlendirir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	10	Hakkımda soruşturma açar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	11	Okulla ilgili olarak önerilerimi dikkate almaz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	12	Ders programımı dağınık hazırlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticiye Muhalefet Ettiğim Durumlarda Yöneticim;							
E T	1	Okuldaki gücünü kaybeder	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	2	Yalnızlaşır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	3	Karar alma gücünü kaybeder	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	4	Öğretmenlerle iletişimi bozulur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	5	Kendisine destek arar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	6	Değerinin anlaşılmadığından yakınır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	7	Duyarsız kalır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticiye muhalefet ettiğimde okulda;							
OKUL	1	Demokratik süreçler gelişir	(1)	(2)	(4)	(4)	(5)
	2	Yenileşme başlar	(1)	(2)	(4)	(4)	(5)
	3	Öğretmenlere ve öğrencilere dönük kötü muameleler son bulur	(1)	(2)	(4)	(4)	(5)
	4	Adalet sağlanır	(1)	(2)	(4)	(4)	(5)
	5	Etik ve hukuk dışı uygulamalar son bulur	(1)	(2)	(4)	(4)	(5)
	6	Okulun etkililiği artar	(1)	(2)	(4)	(4)	(5)
	7	Özdenetim gelişir	(1)	(2)	(4)	(4)	(5)
<u>E. KAYIRMACI TUTUM VE DAVRANIŞLARLA İLGİLİ İFADELER</u>			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Tam Katılıyorum
1	Öğretmenlerin izin kullanmasında kayırmacılık yapılmaktadır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Öğretmenlerin, derse girip çıkmasında kayırmacılık yapılmaktadır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Kariyer sağlayacak etkinliklere katılacakları seçmede kayırmacılık yapılmaktadır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Tefiş ve incelemeler sırasında, mevzuattan sapma ve yolsuzluk durumunda kayırmacılık yapılmaktadır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Öğretmenlerin kural ihlalinde (kılık kıyafet, törene katılma gibi) kayırmacılık yapılmaktadır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Öğretmenlerin diğer okullarda ek ders alabilmesinde kayırmacılık yapılmaktadır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Müfettişlerin, müdür ve öğretmenlerin çalışma ve davranışlarının değerlendirilmesinde kayırmacılık yapılmaktadır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Görevlerini gereği gibi yapmayan öğretmenler arasında kayırmacılık yapılmaktadır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Parasal yarar sağlayacak etkinliklere katılacakları seçmede kayırmacılık yapılmaktadır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Öğretmenlerin planlarını incelemelerde kayırmacılık yapılmaktadır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Okuldaki araç-gereçlerin dağıtımında ve kullanımında kayırmacılık yapılmaktadır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Öğretmenlerin derslerinin izlenmesinde kayırmacılık yapılmaktadır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Ders içi ve dışı çalışmalarda görülen eksiklikler ve aksaklıklar ve alınması gerekli tedbirler konusunda kayırmacılık yapılmaktadır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Sınıfların öğretmenlere dağıtımında kayırmacılık yapılmaktadır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Öğretmenlerin nöbet çizelgesinin hazırlanmasında kayırmacılık yapılmaktadır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



EK 3. VALİLİK ÖLÇEK İZİNİ

Evrak Tarih ve Sayısı: 06/04/2016-1398



T.C.
SİİRT VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

01.04.2016

Sayı : 46264178-399-E.3738809
Konu: Araştırma İzni

SİİRT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlg : 30/03/2016 tarih ve 1460 sayılı yazınız.

Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Adem UÇAR'ın yürütmekte olduğu ve ilişkide ölçek formu bulunan " Kayırmacılık ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği "Adlı ölçek çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı İlkokul, Ortaokulu ve liselerde okul müdürlüklerince yapılacak bir program kapsamında ve sorumluluğunda eğitim öğretimi aksatamayacak şekilde uygulanması hakkındaki Valilik Makamının 01/04/2016 tarih ve 3689750 sayılı oluru ilişkide gönderilmiştir.

Bilgi ve gereğini arz ederim.

EK-1.Olur

M. Fethi SUAY
Millî Eğitim Müdürü

BELGENİN ASLI
ELEKTRONİK İMZALIDIR
06/04/2016
Metin EROĞLAN
Millî Eğitim Müdürlüğü
V.H.K.İ.

Yeni mah. Öğretmenevi 4 Kat SİİRT
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: siirtmem@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Musa AYDIN Şef
Tel: (0484) 223 10 28
Faks: (0 484) 223 22 98

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 2879-5026-3ab4-9463-4e8d kodu ile teyit edilebilir.

Sayı : 46264178/399/3689750
Konu:Anket

01/04/2016

VALİLİK MAKAMINA
ŞİİRT

İlgi :Şiirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 30/03/2016 tarih 1460 sayılı yazıları ile ekleri

Şiirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Adem UÇAR'ın yürütmekte olduğu ve ilişikte ölçek formunu bulunan " Kayırmacılık ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği "Adlı ölçek çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı İlkokul, Ortaokulu ve liselerde okul müdürlüklerince yapılacak bir program kapsamında ve sorumluluğunda eğitim öğretimi aksatamayacak şekilde uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

M. Fethi SUAY
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
01/04/2016

Bünyamin KUŞ
Vali a
Vali Yardımcısı

BELGENİN ASLI
ELEKTRONİK İMZALIDIR
01/04/2016
Metin EROĞLAN
Millî Eğitim Müdürlüğü
V.H.K.İ.

Yeni Mah. Lise Cad. Öğretmenevi Kat:4 ŞİİRT
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: hizmetici56@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Musa AYDIN Şef
Tel: (0 484) 223 10 28/1511
Faks: (0 484) 223 22 98

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 7812-69b5-342d-88fc-cab6 kodu ile teyit edilebilir.

EK 4. KAYIRMACI TUTUM ÖLÇEĞİ İZİNİ

ademucar Soyadi <ademucar@siirt.edu.tr>

28 Mar ☆



Alıcı: iaydogan124 ▾

Merhaba Murat Hocam.

Ben Adem UÇAR. Siirt Üniversitesi-Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi ortak Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi yüksek lisans programı öğrencisiyim. Tarafınızdan geliştirildiği belirtilmek üzere "Kayırmacı Tutum Ölçeği"ni tezimde kullanmak istiyorum. Ölçeğinizi kullanmam hususunda izninizi saygılarımla arz ederim.

Ismail Aydogan <iaydogan124@gmail.com>

28 Mar ☆



Alıcı: bana ▾

Sevgili adem merhaba

Makalemden yararlanarak Ölçeğimi kullanabilirsin. İyi çalışmalar dileklerle

Not : ölçek bilgisayarında yok sadece edinecegin makalede bulabilirsin

28 Mar 2016 15:02 tarihinde "ademucar Soyadi" <ademucar@siirt.edu.tr> yazdı:

EK 5. ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ İZİNİ

ademucar Soyadi <ademucar@siirt.edu.tr>

28 Mar ☆



Alıcı: mrtozdem ▾

Merhaba Murat Hocam.

Ben Adem UÇAR. Siirt Üniversitesi-Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi ortak Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi yüksek lisans programı öğrencisiyim. Tarafınızdan geliştirildiği belirtilmek üzere "Örgütsel Muhalefet Ölçeği"ni tezimde kullanmak istiyorum. Ölçeğinizi kullanmam hususunda izninizi saygılarımla arz ederim.

murat özdemir <mrtozdem@gmail.com>

28 Mar ☆



Alıcı: bana ▾

Adem Bey merhaba,

ölçeği kullanabilirsiniz. Ölçek tezimin son bölümünde ek olarak yer almaktadır.

Başarılar dilerim.

Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR

Hacettepe Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

EK 6. ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Adem UÇAR
Doğum Yeri ve Tarihi	Oltu 20.03.1986
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Uludağ Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü
Y.Lisans Öğrenimi	Siirt Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetler	<ul style="list-style-type: none"> • “Bilimin Işığında Eğitimsel Liderlik Üzerine Uluslararası Konferans”ta bildirili katılım • “10. Eğitim Yönetimi Kongresi”nde bildirili katılım (GAZİANTEP) • Okçu, V. ve Uçar A. (2016), “Effect of school principals’ favouritism behaviors and attitudes on teachers’ organizational commitment, based on the perceptions of primary and secondary school teachers”. <i>Journal of Human Sciences</i>. 13(3), ISSN: 2458-9489
İş Deneyimi	
Stajlar	
Projeler	Yöneticilerin Kayırmacı Davranışlarının Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi adlı BAP projesi
Çalıştığı Kurumlar	* Siirt Üniversitesi Rektörlüğü * Bandırma 17 Eylül Üniversitesi Rektörlüğü
İletişim	
E-Posta Adresi	ademdefne@yandex.com
Tarih	Aralık 2016