

**T.C.  
DİCLE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN  
ÖRGÜTSEL MUHALEFETE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ  
(Mardin İli Örneği)**

**Bünyamin AĞALDAY**

**TEZ DANIŞMANI  
Yrd.Doç.Dr. Abidin DAĞLI**

**DİYARBAKIR  
2013**

## ÖZET

Bu araştırma, ilköğretim I. kademedeki görevli öğretmenlerin; okul yöneticilerine *muhalafet etme nedenlerini, muhalif davranış biçimlerini ve sergiledikleri muhalafetin öğretmen, yönetici ve okul üzerinde yol açtığı sonuçlara* ilişkin görüşlerini ve bu görüşlerin öğrenim durumu, mesleki kıdem, cinsiyet, medeni durum, sendika üyeliği ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Mardin il merkezindeki resmi ilköğretim okullarının I. kademesinde görev yapan 705 öğretmen oluşturmaktadır. Evrenden random yöntemi ile seçilen 30 okuldaki 220 öğretmene anket uygulanmış, ancak 199 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu durumda örneklemin evreni temsil etme oranı % 28,22'dir.

Araştırmada veriler, Özdemir (2010) tarafından geliştirilen ve 66 maddeden oluşan, "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" başlıklı ölçme aracı kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesi SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) paket programından yararlanılarak yapılmıştır. Verilerin analizi ve yorumunda t-testi, varyans analizi (one-way) ve tukey-hsd testinden yararlanılmıştır. Anlamlılık düzeyi ,05 olarak alınmıştır.

Verilerin analizinden özetle şu sonuçlar elde edilmiştir:

**I. Öğretmenlerin;** (1) örgütsel muhalafetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında *mesleki kıdem ve medeni durum* değişkenlerine göre, (2) örgütsel muhalafetin öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında *okul büyüklüğü* değişkenine göre ve (3) örgütsel muhalafetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında *öğrenim durumu* değişkenine göre anlamlı fark saptanmıştır.

**II. Öğretmenlerin,** yöneticilerin en çok etik dışı uygulamalarını muhalafet etme nedeni olarak gördükleri; öğretmenlerin en yüksek düzeyde, açıkça belirtilmiş muhalafet stratejisini tercih ettikleri; yöneticilerin, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenleri, nadiren de olsa cezalandırdıkları saptanmıştır. Bununla birlikte, öğretmenlerin okulda

yöneticilere karşı sergiledikleri muhalif davranışlar sonucunda özdenetim ve demokratik süreçlerin geliştiği de saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel muhalefet, açıkça belirtilmiş muhalefet, yatay muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet, haber uçurma, ilköğretim okulları.

## ABSTRACT

The research was conducted to find out the reason of dissent and the types of dissident behaviour of the teachers in primary schools against-school administration. The research also aims to show the opinions about how the teachers' dissent affects the teacher, school and administration's opinions about the causes of organizational dissent and how these opinions vary according to education level, seniority, gender, trade union membership, marital status, the number of teachers in the school.

The research population consisted of 705 teachers working in the public primary schools located in the city center of Mardin in the 2011-2012 academic year. 199 teachers are included in the research sample. 220 people were surveyed in these schools, and 199 of them were evaluated. Thus the sample population is 28,22 % of the total population.

The data was collected through a questionnaire of 66 items with the title "Scale Of Organizational Dissent" developed by Özdemir (2010). The analysis of data collected after the research was done with the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Package Programme. Analysis and interpretation of the data were made by the datum T-test, variance of analysis (one-way) and tukey-hsd test. The meaningfulness level was taken as ,05.

The following results were obtained after the analysis of the datum:

**I.** For primary school teachers, a significant difference was determined; (1) between the mean of opinions about the causes of organizational dissent regarding 'seniority' and 'marital status' variables, (2) between the mean of opinions about the effect on the teacher due to organizational dissent regarding 'the number of teachers in the school' variable, (3) between the mean of opinions about the effect on the school due to organizational dissent regarding the 'education level' variable.

**II.** Consequently, the teachers consider the unethical behaviours of the administrators as a reason to dissent and reflect their manner mostly in the articulated dissent strategy. The administrators rarely punish the dissenting teachers.

Nonetheless, the teachers' dissenting manner against the administrators contributes to the development of self-regulation and democratic process in the school.

**Keywords:** Organizational dissent, articulated dissent, lateral dissent, displaced dissent, whistleblowing, primary schools.

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼'ne**

Bu alışma j¼rimiz tarafından Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı'nda Y¼KSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

BAŐKAN : Yrd. Doç. Dr. Hasan ŐENT¼RK

¼YE : Yrd. Doç. Dr. Abidin DAğLI (Danışman)

¼YE : Yrd. Doç. Dr. Fırat Kıyas BİREL

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen ¼đretim ¼yelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2013

Enstit¼ M¼d¼r¼  
Doç. Dr. Behçet ORAL

## ÖNSÖZ

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine, örgütsel muhalif davranış biçimlerine ve örgütsel muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul üzerinde doğuracağı sonuçlara odaklanan bu çalışma, beş bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde* problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıltılar, sınırlamalar ve tanımlar, *ikinci bölümde* örgütsel muhalefetin kuramsal temelleri, *üçüncü bölümde* araştırmanın yöntemi, evren ve örneklem, veri toplama yöntem ve teknikleri, veri toplama aracının geliştirilmesi, anketlerin uygulanması, verilerin toplanması ve verilerin analizi, *dördüncü bölümde* araştırmada elde edilen bulgular ve yorum, *beşinci bölümde* ise araştırmada ortaya çıkan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde birçok kişinin katkısı olmuştur. Araştırma konusunun belirlenip planlanmasıyla, tez sürecinin her aşamasında rehberliğini, bilimsel katkısını ve desteğini esirgemeyen, içtenliği ve samimi tavırlarıyla bana yol gösteren tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Abidin DAĞLI'ya, en derin saygı ve şükranlarımı sunarım. Bilgi ve önerilerinden yararlandığım Doç. Dr. Behçet ORAL'a, Yrd. Doç. Dr. Hasan ŞENTÜRK'e ve Yrd. Doç. Dr. Fırat Kıyas BİREL'e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarımın gerçekleşmesine olanak veren, Mardin il merkezinde görevli ilköğretim yöneticilerine ve uygulama çalışmasının esas temelini oluşturan ilköğretim öğretmenlerine teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Çalışmam esnasında yardımlarını esirgemeyen canım kardeşim Burak AĞALDAY'a ve arkadaşlarına çok teşekkür ederim. Bedenen aramızda olmasa da isminin zikredilmesinin bile bana güç vermeye yettiği rahmetli babama, tezimin oluşma sürecinde anlayış ve fedakarlık gösteren sevgili anneme ve maddi ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim, başta canım abim Serkan AĞALDAY olmak üzere ailemin değerli diğer üyelerine teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, desteklerinden ötürü değerli dostlarım Miyeser VURAL, Özkan ÇIĞA ve Abdulkadir AYANOĞLU'na, tüm meslektaşlarıma, arkadaşlarıma ve çalışmamın düzenlenmesinde katkı sağlayan Hasan Barış GÜLTEKİN'e teşekkür ederim.

Bünyamin AĞALDAY

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iiiv
ONAY SAYFASI .....	vi
ÖNSÖZ .....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Problem Durumu.....	1
Problem Cümlesi .....	5
Alt Problemler.....	5
Araştırmanın Önemi .....	6
Sayıtlar.....	7
Sınırlılıklar.....	7
Tanımlar.....	7

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Örgüt Kavramı.....	8
Eğitim Kurumlarında Örgüt Yapısı.....	9
Okulun Örgüt Özellikleri .....	10
Muhalefet Kavramı .....	11
Örgütsel Muhalefet .....	11
Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar.....	13
1. Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar.....	14
2. Örgütsel Değişme .....	14
3. Karar Alımı .....	16
4. Etkisizlik .....	18
5. Görev/Sorumluluk.....	19



6. Kaynaklar.....	24
7.Etik.....	25
8.Performans Değerlendirme .....	26
9.Zararın Önlenmesi.....	27
Muhalif Davranış Sergileme Stratejileri .....	28
1.Haber Uçurma (Whistleblowing).....	28
2.Açıkça Belirtilmiş Muhalefet .....	34
3.Yatay Muhalefet .....	36
4.Yer Değiştirmiş Muhalefet.....	36
Örgütsel Muhalefetin Sonuçları.....	37
Örgütsel Muhalefet İle İlişkili Değişkenler.....	38
1.Bireysel Değişkenler .....	38
2.İlişkisel Değişkenler.....	41
3.Örgütsel Değişkenler.....	43
<b>İLGİLİ ARAşTIRMALAR.....</b>	<b>43</b>

### **BÖLÜM III**

#### **YÖNTEM**

Araştırma Yöntemi .....	46
Evren ve Örneklem.....	46
Veri Toplama Yöntem ve Teknikleri.....	47
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	47
Anketlerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması .....	48
Verilerin Analizi.....	48

### **BÖLÜM IV**

#### **BULGULAR ve YORUM**

Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular .....	49
Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı .....	449
Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı.....	50
Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı .....	50
Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı .....	51
Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Dağılımı .....	51

Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Büyüklüğüne Göre Dağılımı .....	52
Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorum .....	53
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	53
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	94

## **BÖLÜM V**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

<b>SONUÇLAR</b> .....	100
<b>ÖNERİLER</b> .....	102
Uygulayıcılar İçin Öneriler .....	102
Araştırmacılar İçin Öneriler .....	103
<b>KAYNAKÇA</b> .....	105
<b>EKLER</b> .....	115
<b>EK-1</b> .....	116
<b>EK-2</b> .....	117
<b>EK-3</b> .....	122
<b>EK-4</b> .....	123
<b>EK-5</b> .....	124

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olayların Tipolojisi .....	13
Tablo 2. Whistleblowing: 5N, 1K Analizi .....	28
Tablo 3. Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı .....	49
Tablo 4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı .....	50
Tablo 5. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	51
Tablo 6. Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı .....	51
Tablo 7. Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Dağılımı .....	52
Tablo 8. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Büyüklüğüne Göre Dağılımı.....	52
Tablo 9. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	53
Tablo 10. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi.....	54
Tablo 11. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	55
Tablo 12. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi.....	55
Tablo 13. Mesleki Kıdeme Göre Tukey HSD Testi Sonuçları .....	56
Tablo 14. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	57
Tablo 15. Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	58
Tablo 16. Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	59
Tablo 17. Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	60
Tablo 18. Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi .....	60
Tablo 19. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Muhalefetin Davranışlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	61
Tablo 20. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Muhalefetin Davranışlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi .....	62
Tablo 21. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Muhalefetin Davranışlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	63

Tablo 22. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Muhalif Davranışlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi .....	63
Tablo 23. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Örgütsel Muhalif Davranışlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	64
Tablo 24. Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Örgütsel Muhalif Davranışlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	65
Tablo 25. Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Örgütsel Muhalif Davranışlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	66
Tablo 26. Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalif Davranışlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	67
Tablo 27. Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalif Davranışlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi .....	67
Tablo 28. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	68
Tablo 29. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi .....	69
Tablo 30. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	70
Tablo 31. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi .....	70
Tablo 32. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	71
Tablo 33. Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	72
Tablo 34. Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	73
Tablo 35. Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	74

Tablo 36. Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi.....	74
Tablo 37. Okul Büyüklüğüne Göre Tukey HSD Testi Sonuçları .....	75
Tablo 38. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	76
Tablo 39. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi .....	77
Tablo 40. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	78
Tablo 41. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Varyans ... Analizi .....	78
Tablo 42. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları ... .....	79
Tablo 43. Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	80
Tablo 44. Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	81
Tablo 45. Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	82
Tablo 46. Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi .....	82
Tablo 47. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	83
Tablo 48. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi .....	84

Tablo 49. Öğrenim Durumuna Göre Tukey HSD Testi Sonuçları.....	84
Tablo 50. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	85
Tablo 51. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi .....	86
Tablo 52. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları . .....	87
Tablo 53. Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	88
Tablo 54. Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	89
Tablo 55. Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	90
Tablo 56. Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi.....	90
Tablo 57. İlköğretim I. Kademedeki Görevli Öğretmenlerin Muhalefet Etmelerine Neden Olan Yönetici Davranışlarının Ortalama ve Standart Sapmaları.....	91
Tablo 58. İlköğretim I. Kademedeki Görevli Öğretmenlerin Sergiledikleri Muhalif Davranışların Ortalama ve Standart Sapmaları.....	94
Tablo 59. İlköğretim I.Kademedeki Örgütsel Muhalefetin Öğretmen, Yönetici ve Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Davranışların Ortalama ve Standart Sapmaları.....	96

**KISALTMALAR LİSTESİ**

- MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı  
**TDK** : Türk Dil Kurumu  
**KO** : Küçük Okul  
**OBO** : Orta Büyüklükte Okul  
**BO** : Büyük Okul  
**n** : Ölçüm Sayısı  
**%** : Yüzde Değer  
 **$\bar{X}$**  : Aritmetik Ortalama  
**SS** : Standart Sapma  
**SD** : Serbestlik Derecesi  
**F** : Varyans  
**P** : Anlamlılık Düzeyi

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayılılar, sınırlamalar ve tanımlar yer almıştır.

### **Problem Durumu**

İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek için işbirliği yapma gereksinimlerinden doğan örgütler, insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların toplu olarak yaşadıkları her yerde örgütler oluşmuştur. Gelişim süreçlerinin başında kendi temel gereksinimlerini tek başlarına karşılayabilen insanlar, zamanla artan ve tek başlarına karşılayamadıkları gereksinimlerini gidermek ve dış çevrenin koşullarına uyum sağlamak amacıyla diğer insanlarla işbirliği yapmaya başlamışlardır. Ortak çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Aydın, 2010:1). Ancak, örgütlerde insanların hedefleri ve beklentilerinin farklı olması, beraberinde birtakım anlaşmazlıkları ve ihtilafları getirir (Garner, 2006:3). Bu anlaşmazlıkların ve ihtilafların belirlenmesi, örgüt içi demokrasinin gelişimine katkı sağlamaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002:42).

İnsanlık tarihinin her döneminde demokrasi, düşünürlerin temel ilgi alanlarından birini oluşturmuştur. Demokratik toplumsal bir düzenin tasarlanması ve inşa edilmesiyle ilgili olarak çağlar boyu farklı görüşler ortaya atılmıştır. Ortaya atılan bu görüşler kimi toplumlarda köklü değişim ve dönüşümlerle sonuçlanmıştır. Tarihsel seyri içerisinde etki alanı genişleyen ve derinleşen demokratik yaşam biçimi, zaman içerisinde kurumsallaşmıştır. Toplumsal yaşamda gözlenen demokratikleşme eğilimi giderek örgütler üzerinde etki göstermiş ve örgütlerin de demokratikleşmesi yönündeki genel istek ve beklenti artmıştır. Örgütlerin demokratikleşmesi sürecinde rol oynayan etkenlerden biri de örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini örgüt içerisinde dile getirebilmeleridir (Özdemir, 2010:19).

Örgüt yöneticileri, örgütteki insanları kontrol etmek için çeşitli yollar kullanırlar. Buna karşın örgüt üyeleri, örgütte ifade özgürlüğü için tercihte bulunurlar. Bunu da



görüşlerini dile getirme eğiliminde görünerek yaparlar (Kassing,1997:311). Örgüt üyeleri, kendi değerleri ve ihtiyaçları doğrultusunda iş yaşamını etkilemek ve iş yaşamına adapte olmak için, görüşlerini ifade etme çabasına girebilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında, örgüt üyelerinin görüşlerini ifade etmeleri, bireysel ve bağımsız düşünmenin bir yansıması olarak görülebilir (Gorden ve diğerleri, 1988:103).

Muhalefetle ilgili literatürde çeşitli tanımlar yapılmakla birlikte, bu tanımlarda ön plana çıkan hususları beş başlıkta değerlendirmek mümkündür. Bunlardan *ilki*, muhalefetin içinde bulunulan şartlardan duyulan memnuniyetsizlik sonucu oluşması, *ikincisi*, muhalefetin, örgüt içindeki statükoyla ayrı düşüldüğünde, savunma pozisyonu alınmasını gerektiği, *üçüncüsü*, muhalefetin açıkça protesto yapılmasını ve itirazın dile getirilmesini gerektirdiği, *dördüncüsü*, muhalefetin doğal olarak hasmane duyguları içerdiği, *beşincisi* ise muhalefetin ağırlıklı olarak ilkesel konulardan oluşmasıdır (Kassing, 1997:312).

Örgütsel bağlamda düşünüldüğünde, muhalefet, kişinin örgütte aykırı hissetmesi ile ilgili bir kavramdır. Kelimenin köküne dikkat edilecek olursa, muhalefetin, çatışma kavramıyla aynı anlama gelmediği görülmektedir. Muhalefet kavramı, çatışmadan farklı olarak, aykırı düşünme pratiği ile sınırlandırılabilir. Bu ayırım, örgüt üyelerinin muhalefetlerini ifade etmeleri için kullanacakları yolların dikkate alınmasını zorunlu kılıyor (Kassing, 1997:314).

Örgütsel muhalefet, örgüt üyelerinin, örgüt içindeki birtakım uyumsuzlukları ve aykırı görüşleri dile getirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997:326; Kassing ,2002:189). Örgütsel muhalefet, örgüt içi demokrasinin gelişmesine katkı sağlarken, örgüt içinde meydana gelebilecek sorunların irdelenmesi bakımından da büyük önem taşımaktadır (Kassing, 2002:190). Örgüt içi sorunların teşhis edilmesi bir bakıma bu sorunların çözümüne dönük önlemlerin alınmasına, örgütün yenileşmesine ve gelişmesine katkı sağlayabilir (Özdemir, 2010:20).

Örgütsel muhalefet süreci, tetikleyici bir olayla başlar. Muhalefet, tetikleyici bir olay, bireyin tahammül sınırlarını aştığı zaman oluşur (Redding, 1985:246). Örgütsel muhalefetin başlamasında, tetikleyici bir olayın meydana gelmesi yeterli bir koşul değildir. Örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini dile getirmeleri için her şeyden önce örgüt içerisinde bir sorun olduğunu algılamaları ve bu sorunu müdahale edilmeye değer bulmaları gerekmektedir (Graham, 1986:2).

Örgütsel muhalefetle ilgili yapılan çalışmalar genellikle örgüt üyelerinin; muhalif davranışlar sergilemelerinin nedenleri (örgütsel muhalefeti tetikleyen olaylar), muhalif davranış sergileme biçimleri, bu muhalif davranışları hangi değişkenler ışığında sergiledikleri ve sergiledikleri bu muhalif davranışların örgüt, örgüt üyeleri ve örgüt yöneticileri üzerinde doğuracağı sonuçlar üzerine odaklanmaktadır.

Redding (1985:246), muhalefetin birçok nedenden kaynaklanabileceğini ileri sürmüştür. Bunlardan en önemlisi, örgüt yöneticileri tarafından verilen kötü kararlardır. Bu kötü kararlar, yasadışı ve etik dışı olabileceği gibi verimsiz, kullanışsız ve örgüt üyelerini kızdıracak tarzda da olabilmektedir. Kassing (1998:185) örgüt içi anlaşmazlıkların ve yöneticilerin örgütsel kararlara örgüt üyelerini dahil etmemeleri sonucu, muhalefetin oluşabileceğini belirtirken, Hegstrom (1991:141) ise, örgüt üyelerinin örgüt içindeki görev ve sorumluluklarıyla birlikte örgüt üyelerine tanınan ayrıcalıkların, muhalefete neden olabileceğini belirtmektedir. Graham (1986:11) ise örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesinde iki tür muhalefet mesajı olduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki olan *kışıye avantaj sağlayan muhalefet mesajlarına* (personal-advantage dissents message) göre, örgüt üyelerinin çalışma saatlerinin sekteye uğratılması ya da kendilerinden normal çalışma sürelerinden daha fazla çalışmalarını istenmesi gibi çalışma şartlarının olumsuz olması durumunda, örgüt üyeleri muhalif davranışlar sergilerken; *ilkeli muhalefet mesajlarına* (principled dissent messages) göre ise, örgüt üyeleri, etik dışı ya da şüpheli uygulamalara karşı muhalif davranışlar sergilemektedir.

Örgüt üyeleri örgütsel kademelerde daha yetkin olduklarında, anlaşmazlığı ve karşıt görüşleri daha çok ifade etme eğilimine girebilmektedirler. Bu durum üç nedenden kaynaklanıyor olabilir. Bu nedenlerden *ilki*, örgüt üyeleri çalıştıkları yerde fikirlerini dile getirmek için fırsat aramakta ve bazı örgütler buradan yola çıkarak muhalefeti, katılımın bir göstergesi olarak görmektedirler. Bu noktadan hareketle örgüt üyelerinin de muhaleti, katılımın örgütsel bir yaptırım şekli olduğunu düşünürler. Örgüt üyelerinden, örgütte gerçekleştirilen süreçlere daha fazla dahil olmaları istendiğinde, örgüt üyelerinin örgütteki uygulamalara katılmama ihtimali artar. Bunun sonucunda da örgüt üyelerinin, örgütsel problemlerle daha çok meşgul olmaları doğal bir durumdur. *İkincisi*, örgütsel muhalefet, örgüt üyesinin yönetimsel birtakım kararlara katılımı konusunda getirilen sınırlamalar sonucunda oluşur. Örgüt üyeleri bu sınırlamalara çeşitli

şekillerde maruz kalabilir. Örgüt üyelerinden, örgütteki uygulamalarla ilgili örgüt yöneticileri tarafından fikirlerini paylaşmaları istenebilir. *Üçüncüsü ise*, örgüt üyelerinin, örgütsel alanda muhalif görüşlerini dile getirmek istediklerinde, engellenmek istemeleri, muhalefetin oluşmasına neden olabilir (Kassing, 1997:313-314).

Kassing ve Armstrong (2002:44), örgütsel muhalefete yol açan tetikleyici olayları, örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel değişme, etkisizlik, görev/sorumluluk, kaynaklar, etik, performans değerlendirme ve zararın önlenmesi şeklinde dokuz başlık altında toplamıştır.

Örgüt üyeleri, kötü bir durumla karşılaştıklarında, muhalif görüşlerini ifade etmek için belirli bir strateji seçmek durumundadırlar. Bu stratejilerden ilki, “açıkça belirtilmiş ya da dikey muhalefet (articulated/upward dissent)” stratejisidir. Açıkça belirtilmiş muhalefet, örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini, örgütteki dengeleri etkileyebilecek kişilere ifade ettiklerinde oluşmaktadır. Açıkça belirtilmiş muhalefet, muhalif görüşlerin yöneticilere yönelik direk ve açık bir şekilde ifadesini kapsar Örgüt üyelerinin ikinci muhalefet stratejisi ise “yatay muhalefet (lateral dissent)” stratejisidir. Yatay muhalefet, örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini, örgütteki dengeler üzerinde etkisi olmayan diğer örgüt üyelerine ifade ettiklerinde oluşmaktadır. Örgüt üyelerinin seçtikleri üçüncü muhalefet stratejisi ise “yer değiştirmiş muhalefet (displaced dissent)” stratejisidir. Bu muhalefet stratejisi, örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini örgüt dışındakilerine aktarmayı tercih ettiklerinde oluşur (Kassing, 1997:326-327; Kassing, 1998:190-192; Kassing, 2001:445).

Muhalefet seçimi stratejisi *bireysel, ilişkisel ve örgütsel* değişkenlerin ışığında şekillenir. *Bireysel değişkenler*, bireysel iletişim davranışları, örgütte şekillenen davranışları ve dış çevreden örgüte aktarılmış davranışları ya da değerleri ile ilişkili iken, *ilişkisel değişkenler*, insanların örgütlerde sergilediği ilişkilerin tipi ve kalitesi ile ilişkilidir. *Örgütsel değişkenler* ise, örgüt üyelerinin örgütü nasıl algıladıkları ile ilişkilidir (Kassing, 1997:322-324). *Bireysel değişkenler* iş doyumunu, örgütsel özdeşleşme, örgütsel tükenmişlik ve denetim odağı değişkenlerinden; *ilişkisel değişkenler*, örgütteki ast-üst ilişki biçimi ve örgüt üyeleri arasındaki ilişki biçimleri değişkenlerinden; *örgütsel değişkenler* ise örgütsel adalet ve örgütsel demokrasi değişkenlerinden oluşmaktadır (Kassing,2008:344-345). Belirtilen bu değişkenler, muhalif davranışlar karşısında örgüt üyelerinin strateji seçiminde etkilidir (Kassing, 1997:324).

Örgüt yöneticileri, örgüt içerisinde muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerine, üç farklı şekilde tepki vermektedir. Yöneticilerin, muhalif örgüt üyelerine yönelik ilk tepkisi, örgüt üyelerini ödüllendirmek iken, diğer iki tepkisi de muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerini yok saymak ve cezalandırmaktır (Graham, 1986:28).

Yapılan literatür taramasında, Türkiye’de, ilköğretim okullarının I.kademesinde görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerine odaklanan bir çalışmaya rastlanamamıştır. İşte bu araştırma ile, ilköğretim okullarının I.kademesinde görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri ve bunun öğretmenler açısından çeşitli değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini ortaya çıkartmak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular ve geliştirilecek olan önerilerin, okulların verimliliğinin artırılmasına yardımcı olacağı ve bundan sonra yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

### **Problem Cümlesi**

İlköğretim okullarının I. kademesinde görevli öğretmenlerin; örgütsel muhalefetin nedenlerine, örgütsel muhalif davranış biçimlerine ve örgütsel muhalefetin öğretmen, yönetici (müdür, müdür yardımcısı) ve okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin görüşleri nasıldır?

### **Alt Problemler**

1. İlköğretim okullarının I. kademesinde görevli öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel muhalefetin (I) *nedenleri*, (II) *biçimleri* ve (III) *sonuçları* arasında;

- a. Öğrenim durumu,
- b. Kıdem,
- c. Cinsiyet,
- d. Medeni durum,
- e. Sendika üyeliği,
- f. Okul büyüklüğü,

değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?

2. Genel olarak öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir?

## Araştırmanın Önemi

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin; muhalif davranışlar sergilemesinin nedenlerinin, sergiledikleri muhalif davranış biçimlerinin ve sergiledikleri muhalif davranışların öğretmen, yönetici ve okul üzerinde doğuracağı sonuçların belirlenmesi, öğretmen, yönetici ve okul açısından önem taşımaktadır.

Öğretmenlerin muhalif davranışlar sergilemesine neden olan yönetici davranışlarının belirlenmesi ve buna yönelik tedbirlerin alınması, okul içi demokratik öğelerin benimsenmesine katkı sağlamakla birlikte, öğretmenlerin okula karşı olumlu tutum geliştirmelerine ve iş doyum düzeylerinin artmasına da katkı sağlayabilir.

Eğitim örgütleri olarak değerlendirilen okullarda, öğretmenler muhalif davranışlarını sergilerken üç farklı strateji kullanmaktadırlar. Üstleriyle iyi ilişkiler geliştirebilen örgüt üyeleri, açıkça belirtilmiş muhalet stratejisini, yatay ve yer değiştirmiş muhalefet stratejilerine nazaran daha çok tercih etmektedirler. Örgüt içi ilişki yapısı, örgüt üyelerinin muhalif davranış biçimlerini etkilemektedir. Bu çalışmayla, muhalif öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranış biçimlerinden yola çıkarak, örgüt içi iletişim yapısıyla ilgili düzenleme çalışmaları yapılmasına olanak sağlayabilir.

Muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerini, üç sonuçla karşı karşıya kalmaktadırlar: Cezalandırılmak, ödüllendirilmek ve yok sayılmak. Bu çalışmayla, ilköğretim okullarında muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlerin ağırlıklı olarak hangi sonuçlarla ve hangi şekillerde karşı karşıya kaldıkları ortaya çıkarılacaktır. Bunun yanında, öğretmenlerin muhalif davranışlar sergilemesi sonucu, yöneticilerin bundan nasıl etkileneceğini de, bu araştırmayla ortaya çıkarılacaktır. Bu araştırmayla ayrıca, ilköğretim okullarında sergilenen muhalif davranışların, okul üzerinde olumlu etkisinin olup olmadığı değerlendirilerek, ortaya çıkarılacak bir diğer sonuçtur.

Bu bağlamda elde edilen verilerin; Milli Eğitim Bakanlığı ile ilgili bölümleri, ilköğretim kurumu yöneticileri, ilköğretim öğretmenleri ve konuyla ilgili birimler tarafından kaynak olarak kullanılması söz konusu olabilir. Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, sonraki araştırmalara yön verebilecek ipuçları elde edilebilir.

## Sayıtlar

1. İlköğretim okullarında görevli öğretmenler, anketleri yanıtlarken görüşlerini içtenlikle yansıtmışlardır.
2. İlköğretim okullarında görevli öğretmenler, anket uygulamalarına gönüllü olarak katılmışlardır.

## Sınırlılıklar

1. Bu araştırma, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Mardin il merkezindeki resmi ilköğretim okullarının I. kademesinde görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
2. Bu araştırmanın bulguları, öğretmenlere uygulanan anket maddeleri ile sınırlıdır.

## Tanımlar

*Muhalefet:* Bir tutuma, görüşe, davranışa karşı olma durumu (TDK, 1998).

*Örgütsel Muhalefet:* Örgüt üyelerinin, örgüt içindeki birtakım uyumsuzlukları ve aykırı görüşleri dile getirmeleridir (Kassing, 1997:326).

*Açıkça Belirtilmiş Muhalefet:* Örgüt üyelerinin, örgüt içindeki birtakım uygulamaları onaylamaması ve bu durumu doğrudan yöneticilere ifade etmesidir (Kassing, 1997:326).

*Yatay Muhalefet:* Örgüt üyelerinin, örgüt içindeki birtakım uygulamaları onaylamaması ve bu durumu doğrudan yöneticilerine değil, diğer örgüt üyelerine ifade etmesidir (Kassing, 1997:326).

*Yer Değiştirmiş Muhalefet:* Örgüt üyelerinin, örgüt içindeki birtakım uygulamaları onaylamaması ve bu durumu, örgütün dışındakilerine ifade etmesidir (Kassing, 1997:326).

*Haber Uçurma (whistle blowing):* 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 enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesidir (Aktan, 2006:1).

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, örgüt ve örgütsel muhalefet kavramlarının tanımı yapılmış ve bunların kavramsal gelişimleri incelenmiştir. Ardından örgütsel muhalefeti tetikleyen olaylar, muhalif davranış sergileme stratejileri, muhalefetin yol açtığı sonuçlar, örgütsel muhalefet ile ilişkili bireysel, ilişkisel ve örgütsel parametreleri ile ilgili kuramsal açıklamalar ve yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalar yer almaktadır.

#### Örgüt Kavramı

Literatür incelendiğinde örgütün değişik tanımlarının yapıldığı görülmektedir. 1936'da Bernard örgütü, iki ya da daha fazla sayıda bireyin bilinçli biçimde koordine edilmiş eylemlerinden oluşan bir sistem olarak tanımlamıştır. 1958'de James March ve Herbert Simon, "katılımcı" adını verdikleri örgüt çalışanlarının birbirleriyle ilişkili sosyal davranışlarından oluşan sisteme örgüt adını vermişlerdir (Ergeneli, 2006:20).

Koçel (2003:38), örgütü, iki veya daha fazla insanın, saptamış oldukları ortak amaçlara ulaşma yolunda, gerek kendi çabalarını, gerek araç ve gereçleri belli bir düzenleme sürecinden geçirdikten sonra, meydana getirdikleri yapı olarak adlandırmaktadır. Bu yönüyle örgüt, işleri, mevkileri, işgörenleri ve aralarındaki iletişim ve otorite ilişkilerini gösteren bir yapıdır, teknik ve sosyal faktörlerle ilgili bir düzenlemedir.

Her yönetim kuramı, kendi görüşü doğrultusunda örgütü tanımlamaktadır. Yapısal ve süreçsel yönetim kuramlarına göre örgüt, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların biçimsel (formal) birlikteliğidir. Davranışsal yönetim kuramına göre örgüt, insanların ortaklaştıkları hedeflere ulaşmak için oluşturdukları etkileşim sürecinin bir dokusudur. Sistem kuramlarına göre örgüt anlaşma yoluyla geliştirdikleri amaçlara yüklenen işgörenlerin ve kümelerin bir ortaklığıdır. Bu ortaklığın etkinlikleri ve ürettiği ürünler, örgütün çevresinin yüksek etkisi altındadır. Yönetim kuramlarının örgüt tanımlarında; birden çok insanın

birlikteliği, ortaklaşılın amaçlar, işgörenlerin, gönüllü dayanışmayla örgütte var olmalarını sürdürme isteği, işgörenlerin, güçlerini tümleştirmek için etkili iletişim ağı, işgörenlerin, amaçlara yönlendirilmiş düzenli, göreceli, yerleşik, dengeli, kestirilebilir davranışları, iç ve dış çevre ile çatışmaları yöneterek ve sorunları çözerek işbirliği ve uyum içinde yaşamının yönetimi gibi öğeler yer almaktadır (Başaran, 2000a:74).

Geleneksel örgüt yaklaşımında örgüt, ortak amaçları gerçekleştirmek için işlerin gerçekleşmesine ve dağıtımına ilişkin süreçlerdir. Sistem yaklaşımına göre ise örgüt, “geniş bir çevresel sistem içinde amaçlar ve değerler, teknoloji, yapı, psikososyal ve yönetim gibi alt sistemleri içeren toplumsal bir bütündür”dir. Pratik bir tanım yapmak gerekirse, örgüt, “iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insan faaliyetlerinin akılcı kurallara göre eşgüdümlemesidir”. Yani örgütler; sadece bireylerin bir araya gelmesiyle değil, bir araya gelen insanların faaliyetlerinin anlamlı bir eşgüdümü sonucunda ortaya çıkar (Tutar, 2003:15).

Gürsel (2003:21)’e göre örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyondur. Bu koalisyonun koşulları, uzlaşma, uyma ve kontrol denilebilir. Örgütü bir iletişim ağı olarak da tanımlamak mümkündür. Koordinasyon ancak etkili bir iletişimin sonucunda ortaya çıkar. Örgüt içindeki en geçerli haberleşme kanalı hiyerarşidir. Bu tanım, örgütü statik bir yapı olarak değil, daima değişen bir varlık olarak kabul etmektedir

### **Eğitim Kurumlarında Örgüt Yapısı**

Topluma eğitim sistemini okul sunar. Okul, bir sistem olup yaşamak amacıyla, çevresinden işleyen, işlenen, kullanılan ve teknoloji girdileri alarak bu girdileri işleyerek özgücüne dönüştürür, bu güçle çevresine eğitim hizmeti, eğitim amaçlı mal ve eğitim için düşünce üretir; kusurlarını düzeltmek içinse, iç ve dış çevresinden üretimine ve ürünlerine ilişkin dönüt ve bilgi toplar, girdilerini ayıklar, çıktılarıyla beslenerek büyür; çevresine uyum için çabalar, ama bir yandan da güç yitimine uğrar. Okulun üretim, alışveriş, uyarılma, yaşatma ve yönetim gibi alt sistemleri vardır (Başaran, 2000a:31).

Okul eğitim hizmeti üreten bir örgüt olup örgütsel davranışın çözümlenmesi, diğer örgütlere göre büyük önem taşımaktadır (Çelik, 2002:4). Çünkü, üzerinde çalıştığı



hammadde toplumdan gelen ve yine topluma giden insandır (Bursalıoğlu, 2002:33). İnsanın iyi yetişmesi ise, o insanın güçlü bir okul kültüründe eğitim görmesine bağlıdır. Okulu sadece belli bürokratik kurallardan meydana gelmiş bir örgüt olarak görmemek gerekir. Okul, makine olmaktan çok, amaç ve işlevleri itibariyle politik, kültürel ve insan boyutu önem taşıyan bir örgüt olup bireylerin topluma uymasını sağlayan bir sistemdir (Çelik, 2002:4).

### **Okulun Örgüt Özellikleri**

Okullar eğitim hizmetini plânlı ve programlı olarak gerçekleştiren örgütler oldukları için özelliklerini de bu amaçla oluşmuş olan bir ortama göre değerlendirmek gerekmektedir (Ünal ve Ada, 1999:69-70). Okulun amacı sadece eğitim ve öğretim olmamakla birlikte okul örgütünün üyelerinin gerçekleştirebilecek ümit ve istekleri amaçlara katılabilir. Okulun örgüt özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Bursalıoğlu, 2002:33-36):

a. Okulun en önemli ve açık özelliği üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan olmasıdır.

b. Okulda çeşitli değerler bulunur ve çatışır. Okulun görevi bu değerleri uzlaştırarak dengeleştirmektir. Okul bireylerin topluma uyumlu hale gelmesini sağlamak için kurulmuş bir örgüt olduğundan toplumun ihtiyaç ve beklentilerini bireye açıklamak zorundadır.

c. Okulun ürününü değerlendirmek güç olmakla birlikte okulun öğrencilerdeki değişiklikleri gözlemesi, değerlendirmesi, öğretmenlerin bu değişikliklerin katkısının ne derecede olduğunu ölçmek zordur. Okulun üretim hataları hemen fark edilemez ve bu sebeple de hatalı üretim çoğu zaman topluma girmiş olduğü zaman görülür.

d. Okul özel bir çevredir. Eğitim genellikle dolaylı bir girişim olduğundan okul denilen özel bir çevre yaratılmıştır. Bu çevrede özellikle öğrencide oluşması istenen davranış değişikliklerinin gerçekleşmesini sağlayacak programlar geliştirilerek, kontrollü bir çevre oluşturulmuştur.

e. Okul çevreden etkilenen ve çevreyi etkileyen, ona yön veren bir örgüttür. Okul topluma, çevreye insan kaynağı yetiştiren bir örgüttür. Böyle olunca, doğal olarak etkilenme karşılıklı olmaktadır.

f. Okul kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelir.

g. Okulun kendine özgü bir kültürü ve kişiliği vardır. Bu özellik okuldaki öğrenciler ve görevlilerce yaratılır.

h. Okul bürokratik bir örgüttür.

### **Muhalefet Kavramı**

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde muhalefet kavramı, “bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu” ya da “aykırılık” olarak tanımlanmaktadır. Muhalefet, *h-I-f* kökünden gelen Arapça bir kavramdır. Aynı kökten gelen ihtilaf kavramı gibi, ‘herkesin ayrı bir yol tutması ve görüş ayrılığı’ anlamına gelmektedir (Ardoğan, 2004:172). Muhalefet kavramının İngilizce karşılığı olan *dissent* sözcüğü de, Morris (1969)’e göre, Latince *dissentire* kelimesinden türetilmiştir. “dis”, ayrı, farklı anlamlarına gelirken, “sentire” ise hissetmek anlamına gelmektedir. Böylece *dissentire* kelimesi “ayrı hissetmek” anlamına gelmektedir (Akt: Kassing,1997:312).

### **Örgütsel Muhalefet**

Örgütsel muhalefet, örgüt üyelerinin, örgüt içindeki birtakım uyuşmazlıkları ve aykırı görüşleri dile getirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997:326). Tanımdan da anlaşıldığı üzere, örgütsel muhalefeti sadece görüş ayrılığına düşmek biçiminde tanımlamak yeterli değildir. Örgütsel muhalefet sürecinde örgüt üyeleri, bir yandan örgütsel yönetimle fikir ayrılığına düşerken, diğer yandan bu fikir ayrılığını ifade etmektedirler. Esas itibarıyla, muhalefet çalışanların yalnızca kendi karakterlerinin farkında olmalarını değil, daha çok, çalışma ortamlarındaki sosyal ve örgütsel konumlarını anlamalarını gerektiren da çok kişiselleştirilmiş bir davranıştır (Kassing, 2008:343).

Örgüt üyeleri, muhalif görüşlerini dile getirmeden önce örgüt içerisinde bir sorun olduğunu algılamaktadırlar. Bu algılamayla birlikte, bu sorunun ciddiyetinin farkında olmaları ve muhalif görüşlerini sergilemeleri durumunda kendilerine yönelik verilecek tepkileri ölçmektedirler (Graham, 1986:3).

Örgütsel uygulamalar ya da politikalarla ilgili anlaşmazlıkların ya da zıt fikirlerin ifadesi olarak tanımlanan örgütsel muhalefet, tetikleyici bir olayla başlar (Graham, 1986:2; Kassing, 1997:314). Bu tetikleyici olay, örgüt üyelerini, örgütsel uygulamalar ve politikalar hakkındaki muhalif fikirlerini dile getirme ve paylaşma zorunluluğunu hissetmelerine sevk eder (Kassing ve Armstrong, 2002:43).

Örgütsel muhalefet, bazı açılardan örgütsel çatışmaya benzemektedir. Bu nedenle bu iki örgütsel süreç arasındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya koyulması gerekmektedir. Örgütsel çatışma, örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık olarak tanımlanabilir (Şimşek ve arkadaşları,1998:169-170). Bu tanımdan hareketle, örgütsel çatışmanın örgütsel muhalefet ile benzerliklerinin olduğu söylenebilir. Çünkü örgütsel muhalefet kavramı, örgüt üyelerinin, örgüt içindeki birtakım uyuşmazlıkları ve aykırı görüşleri dile getirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997:326). Bu noktadan hareketle, örgütsel çatışma ve örgütsel muhalefet süreçlerinin temelinde, “uyuşmazlık” olgusunun olduğu söylenebilir.

Örgütlerde çatışma, bir karar verme durumunda bireylerin çeşitli seçenekler arasında seçim yapamadıkları zaman ortaya çıkabileceği gibi, bireylerin ayrı ayrı seçenekler seçmesinde de ortaya çıkar. Örgütsel çatışmalar ayrıca, iletişim sorunlarına, örgütsel yapıya, insan faktörüne, kıt kaynaklara ya da kültürel farklılıklara bağlı olarak da ortaya çıkabilir (Elma ve Demir, 2000:222). Çatışma, bazı durumlarda, örgütler için yapıcı bir güç olarak da değerlendirilebilir (Tjosvold, 1991:1). Örgütsel çatışmaya neden olabilecek söz konusu bu değişkenler, Kassing ve Armstrong (2002:44)'un örgütsel muhalefeti tetikleyen olayların tipolojisinde (Tablo 1) belirtilen değişkenlerle paralellik gösterdiği görülmektedir.

## Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar

Kassing ve Armstrong (2002:44), örgütsel muhalefete yol açan tetikleyici olayları dokuz başlık altında toplamıştır. Bunlar; *örgüt üyelerine yönelik davranışlar*, *örgütsel değişme*, *etkisizlik*, *görev/sorumluluk*, *kaynaklar*, *etik*, *performans değerlendirme* ve *zararın önlenmesidir*. Bu tetikleyici olaylar, Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1**

### Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olayların Tipolojisi

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

Kaynak: 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**. C:16, S:1, Ss: 39-65.

Tablo 1'deki tetikleyici olaylar, ayrıca aşağıda sırasıyla detaylıca açıklanmıştır.

## 1. Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen olaylardan ilki, yöneticilerin örgüt üyelerine yönelik davranışlarının adaletsiz ve örgüt üyelerinin haklarını ihlal edici yönde olmasına ilişkin muhalefettir (Kassing ve Armstrong, 2002:44).

Yöneticilerin, örgüt üyelerine yönelik, örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen davranışlarını, *işyeri zorbalığı* ve *işyerinde yıldırma* olarak iki başlıkta değerlendirmek mümkündür. *İşyeri zorbalığı*, örgüt üyelerini psikolojik açıdan yıpratmayı amaçlayan bir tür şiddet davranışını ifade eden bir kavramdır. Burada zorbalık, abartılmış, artırılmış bir çatışma olarak görülebilir (Zapf ve Einarsen, 2001:372). Örgütlerde zorbalık davranışları arasında tehdit, sindirme, tecrit etme, itibarını zedeleme ve iş performansını küçük düşürme davranışları bulunmaktadır (Fox ve Stallworth, 2009:225). Örgütlerdeki olumsuz davranışlardan hangilerinin zorba davranışlar olarak tanımlanabileceğini anlatan, ayırt edici en önemli iki kavram, olumsuz eylemlerin tekrarlanırlığı ve sürekliliğidir. Burada hedeflenilmiş kişi ya da gruba kasti bir şekilde sistematik olarak saldırılmakta ve şiddet uygulanmaktadır (Einarsen, 2000:381).

Örgütsel muhalefeti tetikleyen, yöneticilerin örgüt üyelerine yönelik davranışlarından bir diğeri de işyerinde yıldırma (mobbing). Mobbing, kuşatma, taciz ve rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamlarına gelmektedir. Örgütteki bireylere üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar veya astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir (Tınaz, 2006:7). Salin (2001:427) ise mobbingi; bir iş yerinde yıldırma davranışının hedefteki kişi açısından, kendisini savunmakta güçlük çektiği ve bu bağlamda da "çatışma"dan farklı olduğuna dikkat çekmektedir.

## 2. Örgütsel Değişme

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen olaylardan ikincisi, örgütsel değişime ilişkin muhalefettir (Kassing ve Armstrong,2002:44).

Değişme kavramı, TDK Sözlüğü'nde, bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin

bütünü olarak ifade edilmektedir. Değişme, planlı ve plansız olarak gerçekleşebilen, etkililik, verimlilik, güdülenme ve doyum düzeyinin artırılması gibi gelişmelerle sonuçlanması halinde olumlu, kontrolsüz bir oluşum içerisinde sapma ve verimliliğin azalması ile sonuçlanırsa olumsuz olarak nitelendirilen bir süreç olarak açıklanmaktadır (Sabuncu ve Tüz, 1996: 207).

Örgütsel değişimin açıklığa kavuşturulması bakımından, Alıç (1990:41)'a göre, toplumsal örgütlerin aşağıdaki yönleri ile açıklanması gerekmektedir:

a. Örgüt, açık bir sistem olarak düşünülmelidir. Çünkü örgüt çevresi ile sürekli etkileşim içindedir. Çevresinden hammadde, insan, enerji ve bilgi alan örgüt, bunları çevreye yararlı mal ve hizmetlere dönüştürmektedir.

b. Örgüt, çok amaçlı ya da çok işlevli bir sistemdir. Bu nedenle, örgütle çevresi arasında çok yönlü etkileşimler bulunmaktadır. Bu çok yönlü etkileşim ve işlevler göz önüne alınmazsa, örgüt içindeki alt sistemlerin etkinliklerinin çoğunu anlamak güç olacaktır.

c. Örgüt, birçok alt sistemden oluşan bir bütündür. Bu alt sistemler, birbirleriyle dinamik bir etkileşim içindedir. Örgüt olayının çözümlenmesinde bu alt sistemlerin dikkate alınması önem kazanmaktadır.

d. Alt sistemler birbirine bağımlı olduğundan, bir alt sistemde meydana gelen değişimler, muhtemelen öteki alt sistemlerin ve bütünüdürün davranışlarını etkileyecektir.

e. Örgüt, kendisinden büyük ve küçük sistemlerden oluşan dinamik bir çevre içerisinde bulunmaktadır. Çevre, çeşitli yollarla, örgütten bazı sistemlerde bulunmakta ya da örgüte bazı baskı ve sınırlamalar getirmektedir. Çevreden gelen bu baskı ve sınırlamaları dikkate almadan örgütün işlevsel bütünlüğünü anlamak ve açıklamak pek kolay olmamaktadır.

f. Örgütle çevresi arasında çok yönlü bağlantıların bulunması nedeniyle, bir örgütü çevresinden ayıran sınırları çizmek pek kolay değildir. Bu nedenle, örgüt kavramı, büyüklük, biçim, işlev ya da yapı gibi niteliklerden öte girdi-işlem-çıkıtı-dönüt-çevre gibi öğelerin yer aldığı istikrarlı bir süreç olarak düşünülebilir. Buradan hareketle örgütsel değişme, örgüt üyelerinde, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasında meydana gelebilecek her türlü değişmedir.

Değişmeye karşı direnme iki boyutta incelenmektedir: Değişmeye karşı bireysel direnme, değişmeye karşı örgütsel direnme. Değişmeden etkilenecek olan bireylerin değişmeye karşı direnmeleri her yenileşme girişiminde göz önünde bulundurulması gereken bir durumdur. Değişmeye ve yenileşmeye direnmek, örgütlerin doğasında vardır. Örgütler, örgüt performansı düşmeye başlayınca hemen bir şeyler yaparak verimi en üst düzeye çıkarmaya çalışırlar (Özdemir, 2000: 65).

Örgütlerde değişmeye ilişkin oluşabilecek tepkilerin önlenmesi, örgütün başarısı için çok önemlidir. Değişikliğin tehlikesi, örgütün dengesini geçici olarak bozması ve örgüt yeni bir denge ararken, bazı boşlukların meydana gelmesindedir. Değişikliklerin tehlikelerini gidermek ve benimsenmesini sağlamak şu yollarla kolaylaşır: Değişikliğin özü ve gereği hakkında önceden bilgi vermek, değişikliğin hazırlanmasında ilgililerin katılmasına olanak vermek, esnek bir örgütün yararlarını örgütün üyelerine anlatmak, değişikliğin etkileyeceği kişileri ekonomik bir zarara uğramayacağını garantilemek ve bu kimselere yakınlık göstermek. Değişikliğin sağlanması, bazı güdülerin yaratılması ile kolaylaşabilir. Prestij gerekmesi uyandırmak, değişikliğin getireceği ekonomik kazançları belirtmek, yarışmaya yol açan durumlar yaratmak, arkadaşlık zorunluluklarından yararlanmak bunlardan birkaçıdır (Bursalıoğlu, 2002:147).

### 3. Karar Alımı

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen olaylardan üçüncüsü, örgütsel kararlara ve bu kararların alınma biçimine yönelik muhalefettir (Kassing ve Armstrong, 2002:44).

Örgütlerde karar alımını, yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri ve örgütün yapısı etkiler (Özdemir, 2010:55). Liderlik stilleri, genel olarak *otoriter*, *ilgisiz* ve *demokratik* olmak üzere üç boyutta ele alınabilir. Bütün yetkiyi kendi elinde toplayan, yetki devri yapmayan, her iş ve eylemi en ince ayrıntısına kadar görmek ve denetlemek isteyen yönetim anlayışıyla birlikte taviz vermeyen, sadece örgütsel yasal düzenlemeler çerçevesinde örgütü yürüten yöneticiler, *otoriter* liderlik stili; işlerin nasıl yürüdüğünü yeterince denetlemeyen, düzenlemeyen ve örgüt üleriyle iyi geçinmeyi tercih eden yöneticiler, *ilgisiz* liderlik stili; örgüt üyelerinin ihtiyaç ve tercihleriyle örgütsel tercih ve gerekleri dengeleyebilen yöneticiler, *demokratik* liderlik stili sergilemektedirler

(Yıldırım, 2010:113-114).

Karar alımı ile ilişkili bir diğer etken ise örgütün yapısıdır. Dikey örgütsel yapıda, yönetme yetkisi örgütün tepesinde toplanır ve tepeden aşağı doğru aktarılır. Her düzeyde bulunan örgüt üyeleri bir üst düzeydeki yöneticiye karşı sorumludur. Ast-üst ilişkileri dikeydir. Bu tür örgütlenme yapısında yöneticilerin çok yönlü olmaları, her konuda yeterli olmaları gerekmektedir. Yöneticinin yükü aşırı derecede çoktur. (Aydın, 2010:143,144). Bunun yanında, yöneticilere verilen yetkilerin fazlalığı, otoriter bir yönetimin oluşmasına yol açabilmektedir. Bu da örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesine neden olabilir.

Bir diğer örgüt yapısı, *yatay örgütlenme* yapısıdır. Bu yapı, görevler temel alınarak oluşturulan bir örgütlenme yapısıdır. Bu tür örgütlenmede iletişim ve emirler, hiyerarşik bir sıra izlenmemektedir. Önemli olan, görevin etkili bir biçimde yerine getirilmesidir. Yetkiler ve yetkilerin kullanılmasından doğan sorumluluklar paylaşılmaktadır (Aydın, 2010:143,144). Eşgüdümü ve denetimi zorlaştırdığı için örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesine neden olabilir.

Örgüt yapılarından bir diğeri, *dikey ve kurmay* örgütlenme yapısıdır. Bu tür örgütlenmede, örgüt yapısında yürütme ve danışma organlarına yer verilmektedir. Yürütme organı, örgütün amacının gerçekleştirilmesinden sorumlu olan görevlileri kapsar. Yürütmeden sorumlu olanların, görevlerini etkili bir biçimde yürütebilmeleri için, kendilerine uzmanlık bilgisi sağlayan, danışmanlık yapan uzman personel de kurmay olarak adlandırılmaktadır (Aydın, 2010:144,145). Ancak bu örgütlenme türünde, dikey birimlerle danışmanlık birimleri arasında kesin bir görev ve yetki ayırımı yapılamaması, söz konusu birimler arasında çatışmalara yol açabilmektedir.

Örgüt yapılarından sonuncusu *komite tipi* örgütlenme yapısıdır. Karar verme ve yürütme yetkililerinin bir gruba verildiği örgütlenme türüdür. Komite, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinden sorumlu, yetkili kişilerden oluşur. Sağlıklı karar vermeyi olanaklı kılması, işbirliğine ve uzmanlaşmaya yer vermesi, öğretici olması ve eşgüdümü kolaylaştırmasının yanında (Aydın, 2010:145), sorumluluğun bölünme riski bulunduğu için, örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergileme ihtimalleri vardır.



#### 4.Etkisizlik

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen olaylardan dördüncüsü, örgüt içindeki kimi etkisiz uygulamalara yönelik muhalefettir (Kassing ve Armstrong, 2002:44).

Yöneticinin temel görevi, örgütün amacına uygun olarak işleyişin sağlanmasıdır. Örgütsel amacın başarılmasına dönük etkinlikleri planlama, uygulama ve denetlenme sürecinde, yöneticiden kimi yeterliklere sahip olması beklenmektedir. Yeterlik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olmasıdır. (Başaran, 2000b:204). Örgütsel etkililik, etkili yönetici davranışlarıyla gerçekleşebilir. Karşlı (2004:17)'ya göre bir yöneticinin etkililik ölçütleri şöyle sıralanabilir: Etkili yönetici;

- Zamanını nereye ve neye harcadığını bilir. Sahip olduğu zamanı sistematik olarak kullanmaya odaklanır.
- Somut, gerçekleştirilebilir hedefler belirler. Sadece çalışmaya değil sonuç almaya odaklanır.
- Sahip olduğu güçlere dayalı olarak çalışır. Kendisinin ast ve üstlerinin güçlerini bilir ve bunları bütünleştirmeye çalışır.
- Etkili kararlar alır. Etkili bir kararın, birçok değişkenin etkileşiminden etkilendiğini bilir ve tüm değişkenleri dikkate alarak kararlar alır.

Eğitim örgütleri olan okullarda görevli yöneticilerin ise etkililik ölçütlerini, Balcı (2007:114), aşağıdaki gibi sıralamıştır. Okul yöneticisi;

- Yüksek düzeyde stratejik planlama kapasitesine sahip olmalı,büyük resmi görebilmeli.
- Yüksek düzeyde pazarlama kapasitesine sahip olmalı,
- Okullara yeni pazarlama ilgileri ve yeniden yapılaşmış kamu fon kaynağı sağlamalı,
- Okulların, geniş bir öğrenci kesiminin ve toplum ihtiyaçlarını karşılayabilecek program ve hizmetler sunabilmesini sağlamalı,
- Okulların, hayatboyu eğitimin bir parçası olmasını sağlamalı,
- Okulların, okul destek hizmetleri dağıtımının merkezi olmasını sağlamalı,
- Okulların otonomisinin, ulusal program çerçevelerinin ortaya çıkışı ile bir

dereceye kadar azalmadığının bilincinde olmalı,

- Toplumun okullarının karar alma süreçlerine, geçmişe göre daha aktif bir katılım göstermelerini sağlamalı,

- Söylemin, okulların amaç ve ürünleri üzerinde olduğunu hatırlamalı, eğitim düzeyi oldukça yüksek bir toplumda öğrencilere en iyiyi sunmanın, toplumun temel ilgisi olacağını unutmamalıdır.

## 5.Görev/Sorumluluk

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen olaylardan beşincisi, kendilerinin ya da diğer örgüt üyelerinin görev ve sorumluluklarına yönelik muhalefettir (Kassing ve Armstrong, 2002:44).

Yönetim süreci, örgüt yapısını, yönetimin işlevlerini gerçekleştirmesi, örgüt için belirlenen amaçlara başkaları aracılığıyla ulaşma ve başkalarına iş gördürme olarak ifade edebiliriz (Demirtaş ve Güneş, 2002:148). Yönetim süreci olarak adlandırdığımız yönetsel faaliyetler şu temel özelliklere sahiptir (Dalay, 2001:10):

- a. Yönetim amaca yönelik bir faaliyettir: İşletmenin hangi yöne gideceğini gösteren, işletmenin ulaşmak ve gerçekleştirmek istediği sonuçlardır.

- b. Yönetim bir grup faaliyetidir: Yönetim sürecinin uygulanabilmesi için birden fazla insanın olması gerekir.

- c. Yönetim faaliyetinin beşeri özelliği vardır: Yönetim faaliyetinin gerçekleşmesinde temel unsur insandır.

- d. Yönetim bir iş bölümü ve uzmanlaşma faaliyetidir: İşler. insanlara bilgi ve kabiliyetleri doğrultusunda dağıtılır.

Etkili bir yönetici yönetim süreçlerini iyi tanıyan ve kullanabilen kişidir (Karagöz, 2006:23). Gregg(1957), yönetim süreçleri ölçütüne göre yöneticinin görevlerini *karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme-denetleme* olmak üzere yedi başlıkta toplamıştır (Akt: Aydın, 2010:125-126).

*1.Karar alımı*, bir eyleme yol açan farklı seçeneklerden bir ya da birkaçını tercih etmedir. Diğer bir ifadeyle karar verme, bir problemin çözümü için en uygun olan yolu

seçme şeklinde de tanımlanabilir (Aydın,2010:127).

Örgütlerin bir yönetim birimi bulunmaktadır. Büyük oranda kararları da yönetim birimleri almaktadır. Bu sebeple yönetimin en temel işlevi karar verme aşamasında ortaya çıkar (Yıldırım, 2010:102).

Yıldırım (2010:103)'a göre karar verme 5 aşamalı bir süreçtir:

1. Belirli bir eylemin gerekliliğinin ortaya çıkması
2. Konuyla ilgili verilerin toplanması
3. Elde edilen verilerin analiz edilmesi
4. Olası çözüm yollarının belirlenmesi
5. Hangi uygulamanın daha yararlı olacağına karar verilmesi

*2.Planlama*, önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirebilmek için nelerin nasıl yapılacağı ve nasıl bir öncelikle işlerin ele alınacağına bir düzen içerisinde belirlenmesidir (Aydın, 2010:129).Fayol'a göre planın üç temel özelliği bulunmak durumundadır (Kaya, 1991:100): *Planın tekliği ilkesine* göre örgütte önceden akılcı olarak belirlenmiş tek bir plan uygulanır. Birden fazla planın uygulama konulması karmaşaya yol açabilir,örgütte yön birliğini olumsuz etkiler. *Planın esnekliği ilkesine* göre, planın kapsadığı süre ne kadar kısa ise, plan o kadar gerçekçi ve isabetli olur ancak süre uzadıkça uzun vadeli planların hatalı tahminleri içermesi olasıdır. Bu yüzden planlar geliştirebilir ve değiştirilebilir olmalıdır. *Planın açıklığı ilkesine* göre, iyi bir plan, açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmelidir.

Yönetici, planlama sürecinde, görevleri adil dağıtmaz, işlerin mesai saatleri dışında ve işyeri dışında yapılmasını ister ve örgüt üyelerinden yetki ve sorumluluklarına uygun olmayan işleri yapmasını ister ise, örgüt üyelerinin muhalefeti ile karşılaşabilir (Özdemir, 2010:57).

*3.Örgütleme*, ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemleri, örgütleme olarak adlandırılır (Aydın,2010:139). Bir başka deyişle örgütleme, örgütteki kaynakların tümünün düzenli biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla örgütsel yapının oluşturulması sürecidir (Ergun, 2004:77). Burada yapının kurulmasından, örgüt üyelerinin görev,yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi anlaşılabilir. Görev, yöneticinin iş yükü kapsamı içinde ve üretim süresince, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yapacağı işlem ve eylemlerdir. Yetki, yöneticilere yeterliliklerine dayalı olarak tanınan iş yapma

hakkıdır. Sorumluluk ise bir görevi, amacını gerçekleştirecek nicelikte ve nitelikte yapma zorunluluğudur (Başaran, 2008:283). Sağlıklı bir yapının kurulabilmesi için Aydın (2010:160)'a göre “amaç birliği”, “yeterlilik”, “işbölümü ve uzmanlaşma”, “birimleşme”, “görevlerin tanımı”, “hiyerarşi”, “yetki ve sorumluluğun eşitliği ya da denkliği”, “komuta birliği”, “yönetim birliği”, “merkezileşme derecesi”, “esneklik”, “denge” ilkeleri göz önünde bulundurulmalıdır. Görev,yetki ve sorumluluklar örgüt içinde belirlendiğinde, örgüt üyelerinden bunlara karşılık çeşitli kişisel nedenlere bağlı olarak farklı şekillerde direnç gösterilip, muhalif davranışlar sergilemesi beklenmektedir.

*4.Eşgüdümleme*, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda, eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme süreci olarak tanımlanabilir (Aydın, 2010:162). Eşgüdümlemede yönetici, işi yapan değil yapılmasını sağlayan koordinatör konumundadır. Eşgüdümlemenin yetersiz olduğu örgütlerde para ve insan kaynakları işlevsel olarak kullanılamaz. Bu durum, olumsuz sonuçlar doğurur (Kaya, 1991:105). Bir örgüt yöneticisinin yeterliliğinin ölçütü,örgüt üyelerini belirlenmiş amaçlar doğrultusunda planlı, kasıtlı ve etkili bir davranışa katkıda bulunmaya güdüleme derecesidir. Eşgüdümün gerçekleştirilmesi, yöneticinin sorumluluğudur. Bunu sağlayabilmek için, uygun bir örgüt yapısı oluşturma, yetenekli astlar seçme ve yetiştirme, etkili bir denetim uygulama, astların uygulayabileceği bütünleşmiş plan ve programlar hazırlama ve gerekli açıklamayı yapma, yöneticinin izleyebileceği yollardan biri olabilir. İkinci bir yol da astların eşgüdüm ilkelerini anlamalarını ve bu ilkelere uygun davranmanın önemini kavramalarını sağlamadır. (Aydın, 2010:164).

*5.İletişim*, iki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirlerini anlaması ile ilgili bir süreçtir. (Gürgen, 1997:9-10). İletişim, insanların belirli bir yapı içerisinde anlaşmaları için gerekli bir köprü olup iletimi “bir kişiden başka bir kişiye bilginin ve anlayışın aktarılması işlemi” olarak da görmek mümkündür (Erdoğan, 1997:279).

İnsanları, onların tutumlarını, ilişkilerini ve becerilerini içeren örgütsel iletişimi Akıncı (1998) şöyle tanımlamıştır: “Örgütsel iletişim; birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken

işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli rolü olan; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır”.

Örgütlerde iletişim; *dikey, yatay, çapraz ve çok yönlü iletişim* olmak üzere dört ana bölümde incelenmektedir. Örgütlerin hiyerarşik düzeninde üst kademeler ile alt kademeler arasında emir, talimat ve direktif ile bilgi akışını sağlamak amacıyla yapılan iletişime dikey iletişim denir. Dikey iletişim, örgüt hiyerarşisi çerçevesinde hem aşağıdan yukarıya hem yukarıdan aşağıya doğru işler. Yukarıdan emir ve talimat ile bilgi gönderilirken aşağıdan yukarıya teklif, rica, dilek ve istek şeklinde bilgiler gönderilir (Kaya, 2006:138). Dikey iletişimde yöneticiler astlarına işle ilgili açıklamaları, emir ve talimatları; örgütsel süreç ve uygulamalarla ilgili bilgileri iletir. Astlar da kendileriyle, iş arkadaşlarıyla, örgütsel uygulamalarla ve yaptıkları işlerle ilgili bilgileri üstlerine ulaştırırlar (Tepe, 2004:17).

Örgütlerde aynı düzeydeki departman yöneticileri ile çalışanları benzeri departmanlardaki yöneticiler ile çalışanlar arasında fonksiyonel ilişkiden dolayı yaptıkları iletişime *yatay iletişim* adı verilir. Yatay iletişim fonksiyonel ilişkilerin doğurduğu iletişimdir. Bu iletişim aynı ya da benzer kademedekilerin rutin faaliyetleri sırasında kurulur. Bu iletişimin temel amacı örgütsel koordinasyon ve problem çözme için kanal sağlamaktır (Kaya, 2006:139).

*Çapraz iletişim*, farklı fonksiyonel birimlerde çalışan ast ve üstlerin arasında kurulan iletişimdir. Bir çok örgütte çapraz iletişim olmadığı gözlemlenmektedir. Halbuki çapraz iletişim örgüte yönelik uzmanlaşmayı, farklı birimlerin birbirlerine karşı sorumluluklarını daha iyi kavramalarını ve yardımlaşmalarını kolaylaştırıcı bir etki yaratır. Özellikle grupsal çalışmalara ağırlık verilen örgütlerde, örgütsel katılımı sağlar ve işlerini koordinasyonunu kolaylaştırır (Tutar, 2003:130). Bu tarz iletişimde bir bölümden çalışanlar kendi bölümü dışındaki diğer bölümlerden ast ve üst kademedekilerle ilişki kurma imkânına sahiptirler (Genç, 2005:332).

Bir örgütte bilgilerin ve haberlerin kurumsal yapı içerisinde tabandan tavana, tavandan tabana çok yönlü kanallarla serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışına *çok yönlü iletişim* adı verilir. Açık bir sistemde iletişimin de birden çok kanaldan yararlanarak yaygın bir biçimde yapılması en doğru yoldur. Özellikle örgütlerin dış çevreleriyle olan iletişimlerinde çok yönlü ve açık iletişim kanallarıyla toplumun her kesimiyle bilgi

alışverişinde bulunabilir. Böyle bir örgüt, toplum bütünleşmesini de sağlamış olur (Kaya, 2006:138).

*6.Etkileme*, etkili bir yönetici örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede ve eşgüdümledeme, çeşitli etkileme yöntemleri kullanır. Aydın (2010:165), bu yöntemleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Örgüt üyeleri açısından çekici örgüt amaçlarının saptanması,
- İlgili personelin tümünün kişiliklerinin ve liderlik becerilerinin vurgulanması,
- Örgütle olan ilişkilerde doyumla sonuçlanan bireysel deneyimlerin sağlanması,
- Kullanabilecek herkese, gerekli bilginin sağlanması,
- Örgüte bağlılığın geliştirilmesi,
- Yararlı öneri ve öğütlerin verilmesi,
- Bireylerinin gelişimlerinin sağlanması,
- Yöneticiye ve diğer statü liderlerine verilmiş yetkilerin kullanılması

*7.Değerlendirme-Denetleme*; Değerlendirme, tüm yönetim sürecinin önemli,ayrılmaz bir ögesidir. Değerlendirmenin genel amacı, örgütsel etkililik derecesini artırmaktır. Değerlendirme yoluyla girişimin güçlü yanları saptanır ve vurgulanır,yetersizlikler belirlenir ve azaltılır ya da giderilir (Aydın, 2010:172). Denetim, planlanan örgütsel amaçlardan sapmayı önlemek için, örgütün işlemlerini izleme ve düzeltme süreci olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2000a:137). Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması sürecidir. Denetimin temel amacı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir (Aydın, 2007:11). Yönetim, denetim sonucu elde edilen verilere dayalı olarak uygun kriterler çerçevesinde gerçekleştirilen iş ve eylemleri değerlendirir. Amaca uygun sonuçların elde edilip edilmediğine bakar ve gerekli önlemleri alır. Denetleme, değerlendirme için bir zorunluluktur. İşleyişin amaca uygunluğunun, değişimin ve gelişimin ne ölçüde gerekli olduğunun kararı ancak denetleme ve değerlendirme ile anlaşılır (Yıldırım, 2010:114).

## 6. Kaynaklar

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen olaylardan altıncısı, örgütsel kaynakların temin edilmesi ve kullanılmasına yönelik muhalefettir (Kassing ve Armstrong, 2002:44).

Türk ve Doğan'a göre örgütler, insan, makine, materyal ve para kaynaklarından meydana gelmektedir. Bu kaynaklar, örgütsel amaca göre belirli mal ya da hizmet üretimi için gereklidir. Çeşitli görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelen ve belirli alanlarda uzmanlaşmış olan örgütsel bölümler, görevlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmek ve hedeflerine tam anlamıyla ulaşabilmek için söz konusu kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Ancak, çoğu zaman örgütsel kaynaklar sınırlıdır. Örgütsel bölümlerde görev yapan örgüt üyeleri, söz konusu kaynaklardan daha büyük pay alabilmek amacıyla çatışma içerisine girebilmektedir (Akt: Aslan, 2003:76).

Örgütte kaynaklar dağıtılırken, örgüt üyelerinin beklentileri karşılanmadığı zaman veya bekledikleri tavırları görmedikleri zaman haksızlığa uğradıklarını düşünürler. Böyle adaletsiz bir durum oluştuğunu gördüklerinde, adaleti sağlama veya adil davranışlarla karşılık verme yönünde motive olurlar (Moorman, 1991:847).

Literatür incelendiğinde, örgütsel adaletin farklı tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Greenberg (1990:408)'e göre örgütsel adalet, işle ilgili durumlarda adaletin işgörenler tarafından nasıl algılandığı ve işgörenlerin nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgili olan bir kavramdır.

Moorman (1991:847)'e göre örgütsel adalet, bireylerin çalıştıkları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilişkili olan diğer durumları nasıl etkilediği ile ilgilidir.

Geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. Örgüt üyeleri, kendi örgütlerinde kendileri ile diğer örgüt üyelerini karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların

uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003a:78).

Örgütsel adalet kavramı temelde, Adams'ın "Eşitlik Teorisi"ne (Equity Theory) dayanmaktadır (İşbaşı, 2000; Özdevecioğlu, 2003a; Dilek, 2005; Altıntaş, 2006; Yürür, 2008; Titrek, 2009). Örgütlerde adalet, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine ve dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır (Aydın ve Karaman-Kepenekçi, 2008).

Greenberg (1990:410), örgütsel adaleti *dağıtımsal*, *işlemsel* ve *etkileşimsel* adalet adalet olmak üzere üç boyutta incelemiştir. *Dağıtımsal adalet*, işgörenlerin elde ettikleri kazanımların, ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamalarını ifade etmektedir. Farklı bir ifadeyle dağıtımsal adalet, işgörenlerin kazanımların, sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalardır. *İşlemsel adalet*, bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olmasını ifade eder. *Etkileşimsel adalet ise*, İşgörenlerin, işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentileri içerir (Moorman, 1991).

Bir işyerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir (Greenberg, 1990:406). Örgütün sahip olduğu kaynakları adil dağıtmaması, kaynakların pay edilmesi sürecinde izlediği yöntemin yanlış olması ve örgüt üyelerine dönük tavır ve davranışlarında adil olmaması, örgüt üyelerinin iş doyum düzeylerinin azalmasına neden olacaktır (Yürür, 2008). Bu da, örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesine neden olabilir.

## 7. Etik

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen olaylardan yedincisi, örgüt içi etik dışı uygulamalara yönelik muhalefettir (Kassing ve Armstrong, 2002:44).

Yunanca etos sözcüğünden türetilen etik, Latince'de *moral* olarak geçmektedir (Poyraz, 1996:93). Ahlak sözcüğü Latince *mos*, Arapça *hulk* sözcüğünden gelmekte ve görenek, alışkanlık, iyi davranış anlamında kullanılmaktadır. Etik ise, ahlak felsefesi ve ahlakın kuramsal yanı ile ilgilidir. Normları ortaya koymak ya da konulan normları değerlendirmek ve analiz etmek ahlak felsefinin alanına girmektedir (Turgut, 2002:94).



Literatürde ahlak ile etik kavramları birbirinin yerine kullanılmaktadır. Benzerlikleri bulunmakla birlikte, ahlakla etik arasında temel farklılık, etiğin ahlaka göre daha evrensel ilkeler üzerinde durmasıdır. Ahlak kavramına çeşitli açılardan bakıldığında, çeşitli gruplarda geçerli olan ilke ve değerlerin toplumdan topluma, hatta aynı toplumun farklı bölgelerinde bile farklılaşabildiği görülmektedir. Ancak özellikle meslek etiğine ilişkin ilkelerin evrensel olma arayışı vardır ve kolay kolay değişmezler (Aydın, 2003:17). Etik, iyiyle kötünün ayrılabilmesi için ölçütler koyan, ahlak üzerine akıl yürütüp bilgi üreten, bireyleri, grupları yönlendirici ilkeler ve standartlar koyan, neyin yapılacağıının, neyin isteneceğinin, neye sahip olunacağıının bilinmesi, neyin doğru neyin yanlış olduğu hususunda bir kişi ya da grubun davranışlarını yönlendiren değer ve ahlaki prensipler bütünüdür (Mengüşoğlu, 2005:94).

Haksız mal edinme, irtikâp (kötü iş yapma), aşırma, zimmete para geçirme, kaçakçılık, resmi ihaleye fesat karıştırma, görevin gerektirdiklerini yapmaktan kaçınma, yetkiyi kötüye kullanma, gücün istismar edilmesi, kayırmacılık, ayrımcılık, ihmal, yaranma, hakaret, kötü alışkanlıklar, dedikodu ve aracılar yoluyla iş yürütme gibi eylem ve uygulamalar, örgütlerde en sık karşılaşılan etik dışı davranışlar arasında bulunmaktadır (Aydın, 2002:60).

Yöneticinin asıl amacı örgüt üyelerinin faaliyetlerini etkilemektir. Faaliyetlerin etkilenmesi, örgüt üyelerinin davranışlarına yansiyarak örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Yöneticinin rol davranışları, izlediği strateji ve taktikler örgütte görevlerin başarılmasının ve uyumun sağlanmasının yanında izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını etkiler. Yöneticinin davranışları ve izlediği stratejiler, çalışanlar tarafından etik açıdan doğru bir biçimde algılandığı zaman anlamlı olur (Arslantaş ve Dursun, 2008:115).

## **8.Performans Değerlendirme**

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen olaylardan sekizincisi, kendilerinin ya da diğer örgüt üyelerinin performanslarının değerlendirilmesine yönelik muhalefettir (Kassing ve Armstrong, 2002:44).

Performans değerlendirme, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün

başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetim sürecinin önemli bir aşamasıdır. Çünkü bir anlamda performans değerlendirme süreci personelin istihdamı, eğitimi, kariyer basamaklarındaki yeri, verimliliği vb. birçok değişken üzerinde geribildirim sağlamaktadır. Performans değerlendirme süreci ile birlikte örgüt üyelerinin ‘ücretlerinin planlanması ile terfi ve prim sistemlerinin yapısal bir bütünlük içerisinde ele alınabilmesi mümkün olabilmektedir (Aydın, 2005:147).

Performans değerlendirme ile işgörelere, yaptıkları işe ilişkin geribildirim verilerek, örgüt için onların bireysel katkılarını arttırmak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda performans değerlendirmesi, çalışanlar açısından önem taşıdığı kadar, örgütler açısından da önem taşımaktadır. Performans değerlendirme ile örgüt içerisinde yer alan tüm bireyler etkinliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini gözden geçirme fırsatı bulacaklar ve sonrasında çalışan, eksiklikleri ve yetersizlikleri ortaya çıktığında bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme imkânı kazanacaktır (Bayram, 2006:53).

## **9.Zararın Önlenmesi**

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen olaylardan dokuzuncusu, örgütsel kimi uygulamanın örgüt üyesinin kendisine, örgütteki arkadaşlarına ya da müşterilerine zarar vermesine yönelik muhalefettir (Kassing ve Armstrong, 2002:44).

Lynch ve arkadaşlarına (1997:619) göre, yöneticilerin, örgüt üyelerine doğrudan ya da dolaylı olarak verebileceği zararlar arasında iş kazalarına dönük tedbir almaması, çalışma ortamının temizliğini ve hijyenini sağlamaması, çalışanların işyerinde tükettiği gıdaların kontrolünü yapmaması ya da yaptırmaması, çalışma ortamının gerektirdiği ısı ve ışık gibi fiziksel koşulları oluşturmaması, çalışanların dinlenebileceği ortamları oluşturmaması ve benzeri nedenler sayılabilir. İşyeri ortamına ilişkin bu tür olumsuz koşulların çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığını tehdit ettiği pek çok araştırmada saptanmış bulunmaktadır.

## Muhafif Davranış Sergileme Stratejileri

Örgüt üyeleri, örgütteki birtakım olumsuz uygulama ya da politikalarla karşılaştıklarında, muhalif görüşlerini ifade etmek için *bireysel*, *ilişkisel* ve *örgütsel* değişkenler ışığında belirli bir strateji seçmektedirler. Bu stratejileri dört başlıkta incelemek mümkündür. Bunlardan ilki *haber uçurma* (Dozier ve Miceli, 1985; Aktan, 2006), ikincisi *açıkça belirtilmiş muhalefet*, üçüncüsü *yatay muhalefet* ve dördüncüsü ise *yer değiştirmiş muhalefet* stratejileridir (Kassing, 1997:326).

### 1. Haber Uçurma (Whistleblowing)

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 enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesi olarak tanımlanabilir (Aktan, 2006:1). Aktan (2006), haber uçurma davranışını, Tablo 2’de *ne, neden, nasıl, nereye, ne zaman ve kim* olmak üzere altı boyutta incelemiştir. Bu boyutlar, Tablo 2’de ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

**Tablo 2**

#### Whistleblowing: 5N, 1K Analizi

<p style="text-align: center;"><b>NE?</b> Haber Uçurma NE’dir?</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 style="text-align: center;"><b>NİÇİN ? NEDEN ?</b></p>	<p><i>Kişisel nedenler:</i> (Kişinin etik ve erdeme yüksek</p>

**Tablo 2 (Devamı)**

<p>Haber Uçurma NİÇİN yapılır?</p>	<p>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, kıskançlık, çekememezlik ve saire.)</p>
<p><b>NASIL?</b></p> <p>Whistleblowing NASIL ve hangi yöntemlerle yapılır?</p>	<p><i>Aleni whistleblowing:</i> (yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemlerin yazılı veya sözlü iletimi.)</p> <p><i>Zimni whistleblowing:</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>
<p><b>NEREYE?</b></p> <p>Whistleblower, yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri NEREYE / KİME bildirir?</p>	<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</p>

**Tablo 2 (Devamı)**

	ve/veya çözecek kişi ve kuruluşlara (polis, yargı makamları, medya vesaire.) ifşa edilebilir.
<p style="text-align: center;"><b>NE ZAMAN ?</b></p> <p>Whistleblower, yasa-dışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemleri NE ZAMAN bildirir?</p>	<p>- Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin yerleşmiş olduğu organizasyonlarda açığa çıkarma ve ifşa için bir zaman sözkonusu değildir; olay ortaya çıktığında wistleblower’lar 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>
<p style="text-align: center;"><b>KİM?</b></p> <p>Organizasyonda yasa-dışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişiler (whistleblower) KİM’lerdir?</p>	<p>Organizasyonlarda yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişilere “<i>whistleblower</i>” adı verilir. Bu kişiler doğrudan denetim ve kontrol yetkisine sahip olamayan “<i>gönüllü denetçiler</i>” (unauthorized voluntary auditors) olarak adlandırılabilir.</p> <p>Whistleblower’lar üç gruba ayrılır:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Enformasyon sahibi organizasyon eski çalışanları,</li> <li>-Enformasyon sahibi istihdam edilen çalışanlar,</li> <li>-Organizasyon dışında olamkla beraber organizasyon içi enformasyona sahip olan paydaşlar</li> </ul>

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

Haber uçurma davranışının arkasında, önemli ölçüde *kişisel erdem*(civic virtue) ve *örgütsel vatandaşlık davranışı* (organizational citizenship behavior) yatmaktadır. Kişisel erdem, kişinin ahlak ve erdeme yüksek bağlılığıdır. Kişi, sadece organizasyon içerisinde değil, her yerde ve zamanda etik ve meşru olmayan eylemlere ve uygulamalara karşı çıkmakta ve tepki göstermektedir. Sivil erdem sahibi kişi için

meşruiyet (legitimacy) yasallıktan (legality) da önde gelir. Kişisel erdem sahibi kişi organizasyondaki yanlış uygulamalardan vicdanen rahatsız olmakta ve yönetici veya çalışma arkadaşları ile ihtilafa düşerek yapılan yanlış uygulamaları reddetmektedir (Aktan, 2006:5).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Gürbüz (2006:50)'e göre örgütsel vatandaşlık, biçimsel ödül sistemi ve iş tanımları tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, yerine getirilmesi zorunlu olmayan, gönüllülük esasına dayalı ve organizasyonun fonksiyonlarının etkili şekilde ilerlemesini sağlayan davranışlar olarak ifade edilebilir.

Titrek ve diğerlerine (2009:3) göre, örgütsel vatandaşlık, örgütsel etkililiği ve verimliliğin artırmak için gönüllü olarak örgüt için önemli olan şeyleri yapmayı gerektirir. Örneğin, işle ilgili problemlerde meslektaşına yardımcı olma, iş arkadaşlarına kibar davranma, yeni gelen çalışanların sosyalleşmelerine yardım etme, örgüte katkıda bulunacak yeni düşünceler önerme gibi örgütsel performansı artırıcı davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır

İşbaşı (2000:13)'na göre örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak tanımlanmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan gönüllülüğe dayalı birey davranışıdır.

Bir örgütte çalışanlar, kendilerini ne kadar çok örgütün bir parçası, örgütü de kendilerinin bir parçası gibi görürlerse, buldukları örgütün üyeliğine ne kadar içten bağlanırlarsa, örgütte o kadar çok kalmak isterler. Örgütte ortak çalışmaya katkıda bulunmak için içten fazla bir çaba gösterirler (Aydın, 2007:23). Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştiren faaliyetlerini temsil eder. Örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi konuları içeren örgütsel vatandaşlık işletmenin genel performansı ile bağlantılıdır. Ayrıca örgüt için sosyal sermaye yaratılmasına da katkıda bulunur (Gök, 2007: 12).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruyarak, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliğini artırmayı amaçlar. Etkili örgütlerde çalışanlar, resmi iş sorumluluklarının ötesinde çalışırlar. Görevlerini mecburi bir beklenti olduğundan, emir

verildiğinden ya da telafi etmek için yapmazlar. Bu özverili eylemleri iş tanımı içerisinde yer almaz ve onlar örgütün düzenli işleyişine ayak uydururlar (Ölçüm-Çetin, 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte sağladığı başlıca katkılar çeşitli araştırmacılar tarafından genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003b: 119):

- a. Örgütsel performansı ve etkinliği artırır.
- b. İşgörenlerin verimliliğini artırır.
- c. Kaynak kullanımında ve paylaşımında verimliliği artırır.
- d. Kişiler ve birimler arasında etkin koordinasyon sağlar.
- e. Çevresel değişikliklere uyum yeteneğini artırır.

Bireyin samimi duygularla ve isteyerek yaptığı örgütsel vatandaşlık davranışının altında herhangi bir dışsal ödül beklentisi yatmaz. Örneğin, bir çalışan, kendisinden böyle bir şeyi yapması istenmediği halde, iş çıkışında uzun süre ofisinde kalarak elindeki işi tamamlamaya çalışıyorsa ya da kendi resmi iş tanımının bir parçası olmadığı halde, işini yapmakta zorluk çeken bir mesai arkadaşına yardım ediyorsa, bu çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğu söylenebilir (Sezgin, 2005:319).

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışlarını, “diğerlerini düşünme”, “ileri görev bilinci”, “sivil erdem” ve “nezakete dayalı bilgilendirme” olmak üzere dört alt boyuta ayırmıştır:

*Diğerlerini düşünme*, Organ’a (1988) göre, örgütsel bir görevde ya da örgütsel bir problemle karşılaşıldığında diğer çalışana yardım etmeyi içeren isteğe bağlı davranışlardır (Akt:Kamer, 2001:11). Sezgin (2005:319)’e göre ise örgütsel vatandaşlık, işe ilişkin problemleri olan bir çalışana yardımcı olmak için yapılan gönüllü etkinlikleri içerir. Fakat toplumcu kültürlerde örgütle ilgili olmayan, kişinin iş yaşamı dışındaki konular da özgecilik boyutunun kapsamında değerlendirilmektedir. Özgecilik, bir çalışanın diğer bir çalışana işini tamamlayabilmesi, başarısız olduğu bir konuda başarılı olabilmesi için yardım etmesidir. Örgüt içinde işbirliğinin ortaya çıkmasının sağlanmasında etkili olan davranışlardır. Bu nedenle de örgütün etkinliğinin sağlanmasına yardımcı olan davranışlardır (Gök, 2007:13). Çalışma arkadaşına bir projede yardımcı olmak, takım arkadaşının rahatsız olup işe gelmediği bir günde onun işini üstlenmek, örgütsel vatandaşlık davranışının, diğerlerini düşünmek boyutunu

oluşturan öğelerine örnek olarak verilebilir (Özkalp, 2003:96). Diğerlerini düşünme ya da diğerlerine yardım etme davranışı (diğerkâmlık), yalnızca iş arkadaşlarına değil, müşterilere, satıcılara vb. taraflara yönelik de olabilmektedir (Çerik, 2008:186).

*İleri görev bilinci* boyutunda yer alan davranışlar, çalışanların rol gereklerinin üzerinde sergiledikleri davranışlardır (Çerik, 2008:186). Organ'ın (1990) belirttiği gibi, ileri görev bilinci, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışlarının ötesinde davranış için gönüllü olmalarını belirtir (Akt: Özdevecioğlu, 2003b:120). Vicdanlılık gösteren işgören, çevresinde suiistimal olanağı olsa bile ya da gözetim ve denetim altında olmasa da, ilgili rol davranışlarında aksaklık yapmayacaktır (Kamer, 2001: 12). Gereksinim duyulduğunda, gece geç saatlere kadar ofiste çalışmak, sabahları işe erken gelmek, iş dışındaki sohbetlerle zaman kaybetmemek, her gün düzenli olarak işe gelmek, örgütsel vatandaşlık davranışının, ileri görev bilinci boyutunu oluşturan öğelere örnek gösterilebilir (Özkalp, 2003: 96). Bu boyutta yer alan davranışlara bir diğer örnek; örgüt yararına toplantılara düzenli olarak katılma davranışı verilebilir (Çerik, 2008:186). Vicdanlılık gerekli olandan daha fazlasını gerçekleştirmeyi sağlayan davranışların gösterilmesinde etkilidir. Bu davranışların sonucu olarak çalışan kendisinden beklenen minimum rol davranışından daha fazlasını gerçekleştirmiş olur. Bu davranışlar esasen çalışanın kendi kendisini disipline ederek gösterebileceği davranışlardır (Gök, 2007:14).

*Sivil erdem*, bireylerin, çalıştıkları kurumun sürekli gelişmesine yardım eden faaliyetlerde bulunmak istemeleri, biçimsel olarak görevleri arasında olmasa da kurum imajına yardım edecek aktivitelere ilgi duymaları ya da katılmak istemeleridir. Çalışanların ayrıca kurumlarındaki gelişmelere uyum göstermeye çaba harcamaları, kurumdaki değişiklikleri izleyerek diğerleri tarafından da bu değişimlerin kabul görmesi için gayret göstermeleri bu kapsamdaki davranışlar arasında yer alır (Elçi, 2005:32). Sivil erdem kapsamındaki davranışlar, örgütün gelişimine destek olan davranışlardır. Örgüt içindeki toplantılara, faaliyetlere gönüllü olarak katılmak, örgüt sorunlarına çözüm bulmaya çalışmak, yeni bilgiler toplamak sivil erdem davranışlarına örnektir (Özkalp, 2003:96). Ayrıca, yangın tehlikesi ya da şüpheli durumları rapor etmek, kapıları kilitlemek vb. davranışlar da sivil erdem davranışı için örnek verilebilir (Bolat ve Bolat, 2008:79).



*Nezakete dayalı bilgilendirme*, örgütle ilgili sorunları önceden görmek, sorunların oluşmasını engellemek için önceden önlem almak, bu konuda gerekli birimleri bilgilendirmek, örgütsel vatandaşlık davranışının nezakete dayalı bilgilendirme boyutundaki davranışlar olarak tanımlanabilir (Özkalp, 2003:96). Bu şekilde gelecekte doğması olası problemler engellenmiş olur ve zamanın daha etkili kullanımı sağlanır. Bu nedenle diğerlerini düşünme ve yardım etme davranışı biçimsel görev dışındaki performans düzeyini etkileyen faaliyetleri kapsarken, nezaket tabanlı bilgilendirme, gelecekte oluşması olası problemlerle ilgilidir (Çetin, 2004:20). İşindeki uzmanlığı ve sorumluluk duygusu yüksek kişilerin bu tür davranışları göstermesi daha olasıdır. Çünkü kişinin hem oluşabilecek problemleri öngörebilecek bir bilgisi olmalıdır hem de bu problemleri önlemeye yönelik sorumluluk hissediyor olması gerekir (Gök, 2007:13).

## 2.Açıkça Belirtilmiş Muhalefet

Açıkça belirtilmiş muhalefet, örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini, örgütteki dengeleri etkileyebilecek kişilere ifade ettiklerinde oluşmaktadır (Kassing, 1997:326; Kassing, 1998:199; Kassing ve Avtgis, 1999:102). Bu stratejide, örgüt üyeleri, muhalif görüşlerini yöneticilerine doğrudan ya da dolaylı yollarla ifade etmektedirler (Kassing, 2002:188). 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,1997:326). Kassing (2009b:61), örgüt üyelerinin muhalif davranışlarını sergilemede, örgütte sağlanan konuşma özgürlüğüne bağlı değişkenlik göstereceğini belirtmiştir.

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 etmeleri; 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, ikiyüzlü 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 (1991:7)'a göre ise örgüt üyeleri, açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisinde, muhalif davranışlarını beş farklı türde sergilemektedir:

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

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

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

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

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

Açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisini tercih eden örgüt üyelerinin bazı özelliklere sahip oldukları belirtilmektedir. Bu özellikler şöyle sıralanabilir; 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, işdoyum düzeylerinin, örgütsel bağlılıklarının ve örgütsel aidiyetlerinin yüksek olması, örgütsel bir statüye sahip olmaları ve öneriye açık olmaları (Kassing, 1998,2002; Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing, 2009b; Kassing ve Avtgis, 2001; Kassing ve Armstrong, 2009).

Waldron (1991), örgüt üyelerinin, açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisinde, ast-üst ilişkilerini sürdürebilmeleri için çeşitli stratejik taktikler kullandıklarını belirtmektedir. Bunlardan *bireysel taktikler*, informal ve bireysel iletişim stratejilerini; *sözleşmeden kaynaklanan taktikler*, örgüt üyelerinin örgütteki rol gereksinimleri ve iş

beklentilerinin uygunluğu hakkında konuşmalarını; *düzenleyici taktikler*, kurallara uygun ve etkili izlenim yönetimini, *doğrudan taktikler* ise örgüt üyelerinin yöneticileriyle ilişkilerini sürdürebilmeleri için doğrudan müzakere ve açık tartışmasını içerir (Akt: Kassing, 2002:190).

### **3.Yatay Muhalefet**

Yatay muhalefet stratejisinde, muhalefet edecek olan örgüt üyesi, muhalif söylemlerini çoğunlukla örgüt içindeki dengeler üzerinde etkili olmayan diğer örgüt üyeleriyle paylaşmaktadır (Kassing, 1997:326). Yatay muhalefet davranışının sergilenmesi, temel olarak örgüt üyelerinin, örgüt içinde kendilerinin düşman ya da rakip olarak algılandıklarını düşündükleri durumda ortaya çıkmaktadır (Kassing, 1998:191).

Bazı durumlarda, örgüt üyeleri, örgütteki kimi uygulamaya ya da politikaya karşı, çıkarlarının zedelenceği endişesiyle, muhalif görüşlerini açıkça ifade etmezler. Bu durum, örgüt üyelerinin ya sessiz kalmasına ya da örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini örgütteki diğer arkadaşlarına anlatmasına neden olmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999:103).

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 itmektedir (Kassing, 1998:191).

### **4.Yer Değiştirmiş Muhalefet**

Yer değiştirmiş muhalefet, örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini örgüt dışındakilere aktarmayı tercih ettiklerinde oluşur (Kassing,1997:326; Kassing ve Avtgis, 1999:192). Örgüt dışındakiler; örgüt üyelerinin örgüt dışındaki arkadaşları,

eşleri, partnerleri ve aile üyelerinden oluşmaktadır. Örgüt üyeleri, örgütteki birtakım uygulamalar ya da politikalarla ilgili muhalif görüşlerine karşı misilleme tehdidi olduğunu hissederse, yer değiştirmiş muhalefet stratejisini kullanmaktadır. Buna göre yer değiştirmiş muhalefet, yıkıcı/yüksek misilleme (adversarial/high-retaliation) şartlarında oluşmaktadır. Örgüt üyeleri, muhalif görüşlerini örgüt dışındakilere dile getirerek, kendilerine yönelik sergilenecek misilleme davranışlarını azaltma amacı taşımaktadırlar. Örgüt üyeleri, örgütten ayrılmayı fiziksel olarak düşünmemekle birlikte, muhalif görüşlerini örgütsel sınırların dışında kalanlarla paylaşarak psikolojik olarak örgütten ayrılmayı deneyebilirler (Kassing, 1997:326).

Örgüt içinde herhangi bir yönetsel pozisyonda bulunmayıp, örgüt dışındaki güç odaklarıyla iyi ilişkiler içinde olan örgüt üyeleri, daha çok yatay muhalefet stratejisini tercih ederler (Kassing, 1998:193; Kassing ve Armstrong, 2009:226; Kassing ve Avtgis, 2009:120). Bunun yanında, iş deneyimi daha az olan genç yaştaki örgüt üyeleri, yer değiştirmiş muhalefet stratejisini tercih ederler (Kassing ve DiCioccio, 2009:114).

### **Örgütsel Muhalefetin Sonuçları**

Graham (1986:28), örgüt yöneticilerinin örgüt içerisinde muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerine, üç farklı şekilde tepki verebileceğini belirtmiştir. Yöneticilerin, muhalif örgüt üyelerine yönelik ilk tepkisi, örgüt üyelerini ödüllendirmekken, diğer iki tepkisi de muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerini yok saymak ve cezalandırmaktır.

Muhalif davranışların pekiştirilmesine örnek olarak bu davranışı sergileyen örgüt üyelerinin, muhalefete neden olan olaya ilişkin önermiş olduğu çözüm önerilerinin yöneticiler tarafından dikkate alınması verilebilir. Bu durum örgüt içi demokrasinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yöneticilerin muhalif örgüt üyelerine misilleme yapması, iş yükünü artırması, onları tehdit etmesi ve hatta onlarla iletişimi kesmesi muhalif örgüt üyelerinin cezalandırılmasına örnek gösterilebilir (Özdemir, 2010:75).

## Örgütsel Muhalefet İle İlişkili Değişkenler

Örgüt üyeleri, örgüt içinde hoşlanmadıkları uygulama ya da politikayla karşılaştıklarında, muhalefetlerini ifade etmek için belirli bir strateji seçmek durumundalar. Bu stratejinin seçimi, *bireysel*, *ilişkisel* ve *örgütsel* değişkenlerin ışığında şekillenir (Kassing, 1997:324; Kassing,2008:343).

### 1. Bireysel Değişkenler

Bireysel değişkenler, örgüt üyelerinin örgüt dışındaki çevreden, örgüte yansıtıkları eğilim ve beklentilerin ışığında etkili olmaktadır. Muhalefet, başlangıçta kişisel düzeyde, bireyin kendini örgütten uzaklaşmış ya da ayrı hissettiği zaman ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden kişisel etmenler; örgüt üyelerinin eğilimleri ya da vasıflarıyla ve örgütteki pozisyonlarıyla da alakalıdır (Kassing, 2008:344). Bireysel değişkenler; bireysel iletişim davranışlarını, örgütte şekillenen davranışları ve dış çevreden örgüte aktarılmış davranışları ya da değerleri içerir (Kassing, 1997:324).

Örgütsel muhalefetle ilişkili bireysel değişkenler arasında, örgüt üyesinin kişilik özellikleri, örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve örgütsel özdeşleşme bulunmaktadır (Kassing,1997:324). Söz konusu kişilik özellikleri arasında örgüt üyesinin sözlü sataşma düzeyi (verbal aggressiveness), tartışmaya yatkınlık düzeyi (argumentativeness) ve denetim odağı (locus of control) bulunmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999:104; Kassing ve Avtgis, 2009:120).

Örgütsel muhalefetle ilgili bireysel değişkenlerden biri olan örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde birçok tanım yapılmıştır: Boylu ve arkadaşlarına (2007:57)'ya göre, örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve kişinin kendisini ailenin güçlü bir üyesi gibi hissetmesi şeklinde tanımlanabilir.

Paksoy ve Baysal (1999:8), örgüte bağlılığı, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarına üstün görmesi hali olarak tanımlamıştır.

Balay (2000:18), örgüte bağlılığı, bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır.

Örgütsel bağlılığın temelinde iki önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar; *sadakat* ve *örgütte kalma eğilimidir*. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelir. Örgütte kalma eğilimi ise duygusal bir yakınlık ve çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti olarak açıklanabilir (Uygur, 2007:73-74).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003:27). Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba sarf ettikleri görülmekte, ayrıca bu tür çalışanların örgüt ile olumlu ilişkiler kurdukları ve daha uzun süre üyeliklerini devam ettirdikleri ifade edilmektedir (Bayram, 2005:137).

Allen ve Meyer (1991) tarafından örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflandırılmıştır (Akt: Bolat ve Bolat, 2008:77).

*Duygusal bağlılık* kapsamında, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesi hususları göz önünde bulundurulabilir. Duygusal bağlılık, bireyin çalıştığı örgüte duygusal bir bağ hissetmesi ve buna dayanarak beklentilerin üstünde çaba göstermeye istekli olmasıdır. Birey kendisiyle örgüt arasına benzerliklerden yola çıkarak ona karşı sempati duyar, ilgi gösterir ve böylece aralarında bir sevgi bağı oluşur. Duygusal bağlılıkta birey kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirir ve örgütün taleplerine her zaman açık bir tutum sergiler. Örgütsel bağlılık kavramı içinde hem üzerinde anlaşmaya varılan amaçlara davranışsal olarak çalışanların kendilerini adanmaları, hem de özdeşleşme sonucu tutumsal olarak örgüte bağlanmaları söz konusudur (Baysal, 1993:79). örgütsel amaçlara ve kurallara karşı duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türüdür (Tutar, 2007:106).

*Devam bağlılığı*, Birey için örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı çerçevesinde örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Örgütsel bağlılığın bu boyutu,

çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır. Devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır (Yalçın ve İplik, 2005:398). Çalışanın yapmış olduğu kişisel yatırımlar nedeniyle çalıştığı örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yatırımlar; mesai arkadaşlarıyla yakın sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel bilgi, tecrübe ve yetenekler şeklinde sıralanabilir (Durna ve Eren, 2005:211-212). Örgüte devam bağlılığı duyan kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olduğu fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır (Bayram, 2005:133). Devam bağlılığı içten gelen bağlılık değil, dış faktörlere dayalı bağlılıktır ve kişi örgütüyle özdeşim kuramamıştır (Tutar, 2007:106).

*Normatif bağlılık*, bireyin örgüte karşı sorumluluğu ve görevleri olduğuna inanarak, kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine dayanan bir bağlılık türüdür. Normatif bağlılık, kişinin hedef ve değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum, kişinin kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine neden olmaktadır. Çalışana yapılan yatırımlar, verilen eğitimler, kişinin çalışma ahlakı ve geldiği topluluğun değerleri kişinin örgütten ayrılmasına engel teşkil eden unsurdur. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalırlar, çünkü bunu isterler; güçlü devam bağlılığı olanlar örgütte kalırlar, çünkü buna gereksinim duyarlar; güçlü normatif bağlılığı olanlar örgütte kalırlar, çünkü kalmak zorundaymış gibi hissederler (Şimşek, 2002:15).

Örgütsel muhalefet ile ilişkili bir diğer bireysel değişken olan *iş doyumu*, bir işgörenin işinden hoşlanma derecesiyle (Yelboğa, 2007:2) ilgili olan ve onun işiyle ilgili duygularını yansıtan tutumsal bir değişkendir. Barutçugil (2004) iş doyumunu, bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin, ihtiyaçlarıyla ve kendi değer yargılarıyla örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak tanımlamaktadır. Örgütler bir taraftan amaçları doğrultusunda etkililiğini ve verimliliğini yükseltmeye çalışırken, diğer taraftan da çalışanların gereksinimlerine önem vermek ve onların örgütün bir parçası olmaktan memnun olmasını sağlamak durumundadır. Etkili örgütler, iş doyumu yüksek çalışanların örgütün uzun dönemli

yararları için yaşamsal bir öneme sahip olduğunu kavramış örgütlerdir (Güçlü, 2001:95).

Örgütsel muhalefet ile ilişkili bir diğer bireysel değişken olan *örgütsel özdeşleşme*; bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlardan oluşmaktadır. Örgüt üyesi, kendini tanımlamada örgütü ne kadar çok kullanırsa, özdeşleşme duygusu o ölçüde güçlüdür ve örgüt içinde bilişsel, duygusal ve davranışsal anlamda kuşatılmış demektir (Tüzün ve Çağlar, 2008:1016). örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu, bağlılıklarının arttığı ve kendi imaj algılarını tamamladıklarını iddia etmişlerdir. Özdeşleşme bireyin inançları, duyguları ve tutumları ile çalışanları birbirine yaklaştırır, örgüte entegre olmalarını sağlar. Bu inanç, duygu ve tutumlar ise işe bağlılık şeklinde davranışlara yansımaktadır (Çakınberk ve diğerleri, 2011:94).

Şüphesiz ki bireysel değişkenler, örgüt üyelerinin muhalif davranışlarını sergileme konusundaki kararlılıklarını etkilemektedir. Ancak, bu değişkenler genellikle ilişkisel ve örgütsel faktörlerle beraber işlerler (Kassing, 2008:344).

## 2. İlişkisel Değişkenler

İlişkisel değişkenler, insanların örgütlerde sergilediği ilişkilerin tipi ve kalitesi ile ilişkilidir (Kassing, 2008:344). Örgüt üyeleri, yöneticilerine muhalefetlerini daha çok yüzyüze ve interaktif bir şekilde dile getirmeyi tercih etmekte oldukları ama aynı zamanda muhalif görüşlerini, toplantılarda, yazışmalarla veya telefonla da dile getirdikleri belirtilmektedir (Kassing, 1997:324).

Örgütlerde iletişim; *dikey, yatay, çapraz ve çok yönlü iletişim* olmak üzere dört ana bölümde incelenmektedir. Dikey iletişimde yöneticiler astlarına işle ilgili açıklamaları, emir ve talimatları; örgütsel süreç ve uygulamalarla ilgili bilgileri iletir. Astlar da kendileriyle, iş arkadaşlarıyla, örgütsel uygulamalarla ve yaptıkları işlerle ilgili bilgileri üstlerine ulaştırırlar (Tepe, 2004:17). Örgütlerde aynı düzeydeki departman yöneticileri ile çalışanları benzeri departmanlardaki yöneticiler ile çalışanlar arasında fonksiyonel ilişkiden dolayı yaptıkları iletişime *yatay iletişim* adı verilir. Bu iletişimin temel amacı örgütsel koordinasyon ve problem çözme için kanal sağlamaktır (Kaya, 2006:139).



*Çapraz iletişim*, farklı fonksiyonel birimlerde çalışan ast ve üstlerin arasında kurulan iletişimdir. Özellikle grupsal çalışmalara ağırlık verilen örgütlerde, örgütsel katılımı sağlar ve işlerini koordinasyonunu kolaylaştırır (Tutar, 2003:130). Bir örgütte bilgilerin ve haberlerin kurumsal yapı içerisinde tabandan tavana, tavandan tabana çok yönlü kanallarla serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışına *çok yönlü iletişim* adı verilir (Kaya, 2006:138).

Örgüt içi ilişki yapısı ağırlıklı olarak örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin türü ve niteliği ile ilişkilidir. Örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini iyi ilişkiler içinde oldukları üstlerine doğrudan ifade ederken, üstleri ile ilişkileri iyi olmayan örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini daha çok iş arkadaşları ile paylaşmaktadırlar (Kassing, 2009b).

Garner (2006:4)'a göre geribildirim, yöneticiler ile örgüt üyeleri arasındaki iletişimin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Örgüt üyelerinin, yöneticilere yönelik olumlu geribildirimleri, yöneticilerin davranışlarının olumlu yönde değişmesinde, olumsuz geri bildirimden daha etkili olduğunu belirtmektedir. Bunun yanında, yöneticiler, iletişim sürecinde örgüt üyelerinin çok sokulgan olmamaları kaydıyla, itaatkat olmalarını tercih etmektedirler.

Örgüt üyeleri, muhalif tavırlarını, yöneticileriyle yüz yüze görüşürken daha kolay sergileme eğilimindedirler. Bunun nedeni, örgüt üyelerinin, örgütteki arkadaşlarının refahını göz önünde bulunduruyor olmalarıdır (Sprague ve Ruud, 1988). Bunun yanında, yöneticileriyle iyi ilişkiler içinde olan örgüt üyeleri, muhalif oldukları noktaları doğrudan yöneticileriyle görüşebilirken, yöneticileriyle iyi ilişkiler geliştiremeyen örgüt üyelerinin, muhalif oldukları konuları iş arkadaşlarıyla paylaşmayı tercih ettikleri de ifade edilmektedir (Kassing, 2009a:389). Bu bulgulara dayalı olarak yöneticiler ile iyi iletişim kurabilen örgüt üyelerinin açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisini, buna karşın yöneticiler ile sağlıklı iletişim kuramayan örgüt üyelerinin ise yatay ya da yer değiştirmiş muhalefet stratejisini kullanabilecekleri sonucuna varmak mümkündür (Özdemir, 2010:83). Bu bakımdan örgüt içi ilişki yapısı, örgüt üyelerinin seçecekleri muhalefet stratejisini doğrudan etkilemektedir (Kassing, 2008:344).

### 3. Örgütsel Değişkenler

Örgütsel değişkenler, örgüt üyelerinin örgütü nasıl algıladıkları ile ilgilidir (Kassing, 1997:324). Örgüt üyeleri, muhalif görüşlerini dile getirmeye karar verdiklerinde, örgütsel değişkenleri dikkate almak durumundadırlar (Kassing, 2008:345).

Örgütsel muhalefet davranışı ile ilişkili örgütsel değişkenlerden biri örgütsel adalettir. Örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. Örgüt üyeleri, kendi örgütlerinde kendileri ile diğer örgüt üyelerini karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003a:78). Bir işyerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir (Greenberg, 1990:406). Örgütün sahip olduğu kaynakları adil dağıtmaması, kaynakların pay edilmesi sürecinde izlediği yöntemin yanlı olması ve örgüt üyelerine dönük tavır ve davranışlarında adil olmaması, örgüt üyelerinin iş doyum düzeylerinin azalmasına neden olacaktır. (Yürür, 2008:298). Bu da, örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesine neden olabilir. Kassing ve McDowell (2008), örgütsel kararların adil bir biçimde alındığını düşünen örgüt üyelerinin yatay muhalefet davranışlarının azalma eğilimi içerisine girdiğini saptamışlardır.

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu alt başlıkta, okullarda görev yapan öğretmenler ile okul dışındaki bazı örgütlerde çalışan işgörenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerine dair yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalara özetle yer verilmiştir.

Özdemir (2010), “Ankara İli Genel Kamu Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri” adlı çalışmasını, Ankara ili

merkez ilçelerindeki kamu genel liselerinde öğretmenlerin okul yöneticilerine muhalefet etme nedenlerini, muhalif davranış biçimlerini ve sergiledikleri muhalefetin yol açtığı sonuçları saptamak amacıyla gerçekleştirmiştir. 381 öğretmen ve 31 okul yöneticisine uygulanan araştırmanın sonuçlarına göre; araştırmada öğretmen muhalefetine genel olarak etik dışı, hukuk dışı ve zorbaca davranışlar sergileyen yönetici tutumlarının yol açtığı görülmüştür. Demografik değişkenlerin örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkileri incelendiğinde eğitim düzeyi yüksek, sendikalı, orta yaşta olan, orta düzeyde kıdeme sahip ve fazla okulda görev yapmış öğretmenlerin görece daha fazla muhalif oldukları anlaşılmıştır. Araştırmada ‘haber uçurma’ davranışının öğretmenler arasında yaygın bir davranış olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin en sık sergiledikleri muhalif davranış biçimi ise yöneticilere doğrudan itiraz etmek şeklinde kendini göstermiştir. Araştırmada muhalif öğretmenlerin yöneticiler tarafından baskı altına alınmaya çalışıldığı saptanmıştır. Ayrıca muhalefetin yöneticiler üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu da görülmüştür. Muhalefetin, okulda öz-denetim, demokrasi, adalet ve örgütsel yenileşme gibi çeşitli olumlu sonuçlara neden olmasının yanısıra, huzuru ve ahengi bozan bir etken olduğu da anlaşılmıştır.

Kassing ve Avtgis (1999), “Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication” (Örgütsel Muhalefet ile Agresif İletişim Arasındaki İlişkiyi İnceleme) adlı çalışmalarını, Ohio’da, on dört farklı örgüt tipine mensup 192 örgüt üyesine anket uygulayarak gerçekleştirmişlerdir. Örgütsel muhalefet ile ilişkili olan bireysel değişkenlerden, özellikle agresif iletişim davranışların, muhalif davranış sergileme stratejilerini ne derece etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada, örgüt üyesinin sözlü sataşma düzeyi (verbal aggressiveness), tartışmaya yatkınlık düzeyi (argumentativeness) ve örgüt içindeki pozisyonu, açıkça belirtilmiş ve yatay muhalefet stratejisini kullanmaya ittiği saptanmıştır. Bunun yanında, mesleki deneyimi fazla olan örgüt üyelerinin, muhalif görüşlerinin dile getirme oranlarının, mesleki deneyimi az olanlara göre daha fazla olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Kassing ve Armstrong (2002), “Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression” (Muhalefeti Tetikleyici Olaylarla Örgüt Üyelerinin Muhalefeti Dile Getirmeleri Arasındaki İlişkiyi İnceleme) adlı çalışmalarını, Arizona’da, yirmi üç farklı örgüt tipine mensup 336 örgüt üyesine anket uygulayarak gerçekleştirmişlerdir.

Örgütsel muhalefeti tetikleyici olayları ve bu olayların, muhalif görüşlerin dile getirilmesine etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, tetikleyici olaylar; örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel değişme, etkisizlik, görev/sorumluluk, kaynaklar, etik, performans değerlendirme ve zararın önlenmesi olmak üzere dokuz başlık altında incelenmiştir. Araştırma sonucunda, örgüt üyelerinin iş arkadaşlarıyla ve karar alımı ve örgütsel değişim gibi örgütsel işlevlerle ilgili muhalif görüşlerini, etik uygulamalar ve zararın önlenmesine nazaran, yöneticilere daha fazla sergileme eğilimi içerisinde oldukları saptanmıştır.

Kassing ve McDowell (2008), “Disagreeing About What’s Fair: Exploring the Relationship Between Perceptions of Justice and Employee Dissent” (Örgüt Üyelerinin Muhalefeti ile Adalet Algıları Arasındaki İlişkiyi İnceleme) adlı çalışmalarını, Amerika Birleşik Devletleri’nin güney batısındaki bir bölgede, 141 örgüt üyesine anket uygulayarak gerçekleştirmişlerdir. Örgüt üyelerinin, örgütlerinde, adalete ilişkin algılarıyla muhalefeti ifade etme arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan çalışmada, yöneticilerin adalete ilişkin algılarının, açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisinin tercih edilmesine olumlu yansıdığı, örgüt üyelerinin adalete ilişkin algılarının ise yer değiştirmiş ve yatay muhalefet stratejilerine olumsuz yansıdığı saptanmıştır.

Kassing ve Dicioccio (2009), “Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent” (İşyeri Deneyimini Test Ederek Yer Değiştirmiş Muhalefeti Tanımlama) adlı çalışmalarını, Arizona’da, yedi farklı örgüt tipine mensup 176 örgüt üyesine anket uygulayarak gerçekleştirmişlerdir. Örgüt üyelerinin hangi şartlarda yer değiştirmiş muhalefet stratejisini tercih ettiğini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada, iş deneyimi daha az olan genç yaştaki örgüt üyelerinin, yer değiştirmiş muhalefet stratejisini, açıkça belirtilmiş ve yatay muhalefet stratejilerine göre daha çok tercih ettikleri saptanmıştır.

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde; araştırmanın yöntemi, evren ve örneklem, veri toplama yöntem ve teknikleri, veri toplama aracının geliştirilmesi, anketlerin uygulanması ve toplanması ile verilerin analizi üzerinde durulmaktadır.

#### **Araştırma Yöntemi**

Bu araştırma, genel tarama modelinde yapılmıştır. Genel tarama modelleri çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2005:79). Bu yöneme dayanan araştırmalarda durum nedir, neredeyiz, ne yapmak istiyoruz, nereye, hangi yöne gitmeliyiz, oraya nasıl gideriz gibi sorulara mevcut zaman kesiti içinde olduğu düşünülen verilere dayanılarak cevap bulmak istenir (Kaptan, 1998:59).

#### **Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın evrenini, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Mardin il merkezindeki 47 resmi ilköğretim okulunun I. kademesinde görev yapan 705 öğretmen oluşturmaktadır. Evreni oluşturan resmi ilköğretim okullarının 30'una (Ek-1) gidilerek buradaki öğretmenlerin 220'sine anket uygulanmış, ancak bu öğretmenlerin 199'u araştırmaya katılmıştır. Bu durumda örneklemin evreni temsil etme oranı % 28,22'dir. Okul büyüklüklerinin belirlenmesinde Jones'un (1997) ileri sürdüğü, öğretmen sayısının 28 ve daha az olduğu okullar 'küçük okul', 29-39 arası öğretmenin görev yaptığı okullar 'orta büyüklükte okul' ve öğretmen sayısının 40 ve daha üzeri olduğu okullar 'büyük okul' sınıflaması dikkate alınmıştır (Akt: Özdemir, 2010:91).

## Veri Toplama Yöntem ve Teknikleri

Araştırma probleminin çözülmesi için gereksinim duyulan ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalafete ilişkin görüşlerine ilişkin verilerin toplanmasında literatür taraması yoluna gidilmiş ve anket tekniği kullanılmıştır. “Betimleme ya da survey yöntemlerinde en çok kullanılan tekniklerden biri olan anket; düşüncüler, inanışlar, görüşler, öneriler ve bireysel yaşantılarla ilgili bilgilerin elde edilmesi için en uygun yol olarak nitelendirilebilir” (Kaptan, 1998:59).

## Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Bu araştırmada, Özdemir (2010) tarafından geliştirilen ve “Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri” ile ilgili araştırmada kullanılan ölçme aracı (Ek-2) kullanılmıştır. Ölçme aracı dört bölümden oluşmaktadır: *I.bölümde* kişisel bilgilere ilişkin 6, *II.bölümde* öğretmenlerin yöneticilere muhalefet etme nedenleri ile ilgili 23, *III.bölümde* öğretmenlerin yöneticilere sergilediği muhalif davranışlarla ilgili 17, *IV.bölümde* ise muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul üzerinde doğuracağı sonuçları ile ilgili 26 madde yer almaktadır. Kişisel bilgiler hariç, 66 maddeden oluşan veri toplama aracındaki soruların cevap seçenekleri ve bu seçeneklere verilen değerler; “*Her zaman*” (5), “*Çoğunlukla*” (4), “*Ara Sıra*” (3), “*Nadiren*” (2), “*Hiçbir zaman*” (1) puan olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin görüşlerinin yorumlanmasında bu puanların aritmetik ortalamalarından yararlanılmıştır. Ortalamalardan çıkan düzeylerin yer aldığı aralıklar, en düşük değer 1 ile en yüksek değer 5 arasındaki seri genişliğinin seçenek sayısına bölümü ile elde edilmiştir. Özdemir (2010)’in çalışmasında kullandığı ölçeğin ikinci bölümünün 15.maddesi, “Sicil puanımı hak ettiğimden düşük vermesi”, Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği’nin 15. 06. 2011 tarihli ve 27965 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan yönetmelikle kaldırılması sonucu, ölçekten çıkarılmıştır. Bu çalışmadaki ölçme aracı, Özdemir (2010)’in çalışmasından farklı olarak, ikinci bölüm iki boyut yerine tek boyutta, üçüncü bölüm ise üç boyut yerine tek boyutta ele alınmıştır. Dördüncü bölüm ise Özdemir (2010)’in çalışmasında olduğu gibi, üç boyutta ele alınmıştır. Bu araştırmada veri toplama aracının güvenilirliği için genel olarak ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ,96 olarak saptanmıştır. Analiz sonucunda,

ölçeğin ikinci bölümü için iç tutarlılık katsayısı ,98, üçüncü bölümü için ,88, dördüncü bölümün ilk boyutu için ,95, ikinci boyutu için ,92 ve üçüncü boyutu için ise ,96 olarak bulunmuştur. Bu değerler, Özdemir (2010)'in çalışmasında ise; ikinci bölümün birinci boyutu ,96, ikinci boyutu ,95, üçüncü bölümün birinci boyutu ,87, ikinci boyutu ,87, üçüncü boyutu ,85, dördüncü bölümün birinci boyutu ,96, ikinci boyutu ,89, üçüncü boyutu ise ,91 olarak hesaplanmıştır.

### **Anketlerin Uygulanması ve Toplanması**

Veri toplama amacıyla geliştirilmiş olan anketin uygulanabilmesi için Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü aracılığıyla Mardin İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne izin yazısı (Ek-3) gönderilmiştir. Müdürlükten uygulama izni (Ek-4) alındıktan sonra örneklem alınan okullara gidilerek araştırmacı tarafından 20.02.2012-21.05.2012 tarihleri arasında uygulama yapılmıştır. Uygulanan anketler daha sonra yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Açıklamalara uygun olarak doldurulan anketler değerlendirilmeye alınmıştır. Veriler bilgisayar ortamında SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada istatistiksel işlemler olarak; yüzde (%), aritmetik ortalama (X), standart sapma (ss) gibi betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde ve yorumunda t testi, varyans analizi (one-way) ve Tukey-HSD testinden yararlanılmıştır. Anlamlılık düzeyi ,05 olarak alınmıştır.

Ortalamalar yorumlanırken anketin II, III ve IV bölümlerinde yer alan maddeler için; 1.00-1.79 arasındaki ortalama değerlerin "*Hemen hemen hiçbir zaman*", 1.80-2.59 arasındaki ortalama değerlerin "*Nadiren*", 2.60-3.39 arasındaki ortalama değerlerin "*Ara Sıra*", 3.40-4.19 arasındaki ortalama değerlerin "*Çoğunlukla*", 4.20-5.00 arasındaki ortalama değerlerin "*Her Zaman*" derecesinde yer aldığı kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden, doktora mezunu öğretmen sayısı 1 olduğu için, ortalamalar hesaplanırken, yüksek lisans ve doktora mezunu öğretmenler, lisansüstü başlığı altında değerlendirilmiştir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin, yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorum yer almaktadır. Konunun daha iyi anlaşılması amacıyla gerekli durumlarda, bulgular tablolaştırılarak verilmiştir. Alt problemlere geçilmeden önce araştırmaya katılan öğretmenlerle ilgili kişisel bilgilere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

#### Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

Bu alt başlık altında, araştırmaya katılan öğretmenlerin *öğrenim durumu, mesleki kıdem, cinsiyet, medeni durum, sendika üyeliği ve görev yaptıkları okulun büyüklüğü* değişkenlerine göre dağılımları ve bunlara ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

#### Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumlarına ilişkin bulgular Tablo 3'de yer almaktadır.

**Tablo 3**

#### Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	n	%
Önlisans	10	5,02
Lisans	177	88,94
Lisansüstü	12	6,04
<b>Toplam</b>	<b>199</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 5,02'si



önlisans, % 88,94'ü lisans, % 6.04'ü ise lisansüstü (11 yüksek lisans, 1 doktora) mezunudur. Tablodan anlaşılacağı gibi, önlisans eğitimi almış öğretmenlerin oranı en düşükken, lisans eğitimi almış öğretmenlerin oranı ise en yüksektir.

### Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine ilişkin bulgular Tablo 4'de yer almaktadır.

**Tablo 4**  
**Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı**

Öğretmenlikteki Kıdem	n	%
1-5 yıl	60	30,15
6-10 yıl	63	31,66
11-15 yıl	36	18,09
16-20 yıl	19	9,55
21 yıl ve üstü	21	10,55
<b>Toplam</b>	199	100,0

Tablo 4'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 30,15'i 1-5 yıl, % 31,66'sı 6-10 yıl, % 18,09'u 11-15 yıl, % 9,55'i 16-20 yıl ve % 10,55'i ise 21 yıl ve üzeri bir kıdeme sahip oldukları saptanmıştır. Tablodan anlaşılacağı gibi, 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin oranı en düşükken, 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin oranı ise en yüksektir.

### Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetine ilişkin bulgular Tablo 5'de yer almaktadır.

**Tablo 5**  
**Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı**

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Bayan	111	55,77
Erkek	88	44,23
<b>Toplam</b>	199	100,0

Tablo 5’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 55,77’si bayan, % 44,23’ü ise erkektir. Tablodan anlaşılacağı gibi, bayanların oranı erkeklerin oranından daha yüksektir.

#### **Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarına ilişkin bulgular Tablo 6’da yer almaktadır.

**Tablo 6**  
**Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı**

<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evli	143	71,85
Bekâr	56	28,15
<b>Toplam</b>	199	100,0

Tablo 6’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 71,85’i evli, % 28,15’i ise bekârdır. Bu durumda, evli öğretmenlerin oranı bekâr öğretmenlerin oranından daha yüksektir.

#### **Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Dağılımı**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sendika üyeliğine ilişkin bulgular Tablo 7’de yer almaktadır.

**Tablo 7**  
**Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Dağılımı**

Sendika Üyeliği	n	%
Evet	116	58,29
Hayır	83	41,71
<b>Toplam</b>	199	100,0

Tablo 7’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 58,29’unun sendika üyeliği bulunurken, % 41,71’inin sendika üyeliği bulunmamaktadır. Tablodan anlaşılacağı gibi, sendikalı öğretmenlerin oranı sendikasız öğretmenlerin oranından daha yüksektir.

#### **Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Büyüklüğüne Göre Dağılımı**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların büyüklüğüne ilişkin bulgular Tablo 8’de yer almaktadır.

**Tablo 8**  
**Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Büyüklüğüne Göre Dağılımı**

Öğretmen Sayısı	n	%
28 ve daha az (küçük okul)	119	59,79
29-39 arası (orta büyüklükte okul)	61	30,65
40 ve üzeri (büyük okul)	19	9,56
<b>Toplam</b>	199	100,0

Tablo 8’de görüldüğü üzere, araştırma yapılan okulların % 59,79’unda 28 ve daha az öğretmen, % 30,65’inde 29-39 arası öğretmen, % 9,56’sında 40 ve üzeri öğretmen bulunmaktadır. Tablodan anlaşılacağı gibi, katılımcıların büyük bir oranı küçük okul statüsündeki okullarda görev yapmaktadır.

## Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu alt başlık altında, alt problemlere ilişkin bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorum yer almaktadır.

### Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Birinci alt problem; “İlköğretim okullarının I. kademesinde görevli öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel muhalefetin (I) *nedenleri*, (II) *biçimleri*, (III) *sonuçları* arasında; (a) öğrenim durumu, (b) mesleki kıdem, (c) cinsiyet, (d) medeni durum, (e) sendika üyeliği, (f) görev yapılan okulun büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?” biçiminde ifade edilmişti. Bu alt problem aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

#### I.a. Öğrenim Durumuna Göre Öğretmenlerin Görüşleri

Öğrenim durumu değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri ile ilgili olarak, Tablo 9’da ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 9**

#### Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	SS
Önlisans	10	2,22	1,20
Lisans	177	2,94	1,39
Lisansüstü	12	3,46	1,23
<b>Toplam</b>	199	2,94	1,39

Tablo 9 incelendiğinde, öğrenim durumuna göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 2,22 ile 3,46 arasında yer aldığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden (one-way) yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 10’da sunulmuştur.

**Tablo 10**  
**Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Muhalefetin**  
**Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	"F" Değeri	Sonuç
Gruplar Arası	8,459	2	4,22	2,215	P>,05
Grup İçi	374,174	196	1,90		
<b>Toplam</b>	382,633	198	3,06		

Tablo 10'da görüldüğü gibi, öğrenim durumuna göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Özdemir (2010)'in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 9 incelendiğinde, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre, örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin genel ortalaması " $(\bar{X}=2,94)$ " düzeyindedir. Bu da, öğretmenlerin, genel olarak yönetici davranışlarını "*Ara Sıra*" muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir. Lisansüstü mezunu öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalaması, diğerlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Yine aynı tablodaki bulgulara göre, önlisans mezunu öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalaması ise diğerlerine göre en düşüktür. Bu da, lisansüstü mezunu öğretmenlerin " $(\bar{X}=3,46)$ ", yönetici davranışlarını, önlisans " $(\bar{X}=2,94)$ " ve lisans mezunu " $(\bar{X}=2,22)$ " öğretmenlere göre daha fazla muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir.

### **I.b. Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Görüşleri**

Mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri ile ilgili olarak, Tablo 11'de ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 11**  
**Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	SS
1-5 yıl	60	2,77	1,29
6-10 yıl	63	3,00	1,45
11-15 yıl	36	3,24	1,39
16-20 yıl	19	3,48	1,37
21 yıl ve üstü	21	2,20	1,19
<b>Toplam</b>	199	2,94	1,39

Tablo 11 incelendiğinde, mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 2,20 ile 3,48 arasında yer aldığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden (one-way) yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12**  
**Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	“F” Değeri	Sonuç
Gruplar Arası	22,21	4	5,55	2,98	P<,05
Grup İçi	360,42	194	1,85		
<b>Toplam</b>	382,63	198	3,70		

Tablo 12’de görüldüğü gibi, mesleki kıdeme göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Anlamlı fark oluşturan grupları belirlemek için Tukey HSD testinden yararlanılmıştır. Tukey HSD testi sonuçları Tablo 13’de yer almaktadır.

**Tablo 13**  
**Mesleki Kıdeme Göre Tukey HSD Testi Sonuçları**

Mesleki Kıdem	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üstü
1-5 yıl	X=2,77				
6-10 yıl		X= 3,00			
11-15 yıl			X=3,24		P<,05 (,04)*
16-20 yıl				X= 3,48	P<,05 (,02)*
21 yıl ve üstü			P<,05 (,04)*	P<,05 (,02)*	X=2,20

Tablo 13’de görüldüğü gibi, 11-15 yıl mesleki kıdemi bulunan öğretmenler ile 21 yıl ve üstü mesleki kıdemi bulunan öğretmenler; 16-20 yıl mesleki kıdemi bulunan öğretmenler ile 21 yıl ve üstü mesleki kıdemi bulunan öğretmenler; 21 yıl ve üstü mesleki kıdemi bulunan öğretmenler ile 11-15 yıl ile 16-20 yıl mesleki kıdemi bulunan öğretmenler arasında anlamlı fark saptanmıştır. Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 11 incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre, örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin genel ortalaması ( $\bar{X}=2,94$ ) düzeyindedir. Bu da, mesleki kıdeme göre, öğretmenlerin, genel olarak yönetici davranışlarını “*Ara Sıra*” muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir.

16-20 yıl mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalaması, diğerlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Yine aynı tablodaki bulgulara göre, 21 yıl ve üstü mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalaması ise diğerlerine göre en düşüktür.

Tablo 11’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin 1-5 yıldan 16-20 yıla kadar artmasına bağlı olarak, yönetici davranışlarını muhalefet etme nedeni olarak görmelerinde artış görüldüğü anlaşılmaktadır. Ancak bu durum, 16-20 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenlerden, 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlere geçişte gözlenmemiştir. Kassing ve Avtgis (1999)’in çalışmalarında elde edilen sonuçlar, bu bulguyu destekler niteliktedir. Burada, mesleki kıdemin fazla olmasının getirdiği özgüven ve deneyimin etkili olduğu söylenebilir. Bunun yanında 21 yıl ve

daha fazla mesleki deneyimi olan öğretmenlerin ise yöneticilerin davranışlarını en az düzeyde muhalefet etme nedeni olarak görmelerinde, söz konusu kıdeme sahip öğretmenlerin emekliliğe ayrılma sürecinde olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

### I.c. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Görüşleri

Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 14’de verilmiştir.

**Tablo 14**  
**Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	SD	“t” Değeri	Sonuç
Bayan	111	2,95	1,35	197	,156	P>,05
Erkek	88	2,92	1,43			
<b>Toplam</b>	199	2,93				

Tablo 14’de görüldüğü gibi, cinsiyete göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 14 incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyete göre, örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “( $\bar{X}=2,93$ )” düzeyindedir. Bu da, cinsiyete göre, öğretmenlerin, genel olarak yönetici davranışlarını “*Ara Sıra*” muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir.

Cinsiyete göre, bayan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalaması “*Ara Sıra* ( $\bar{X}=2,95$ )”, erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması “*Ara Sıra* ( $\bar{X}=2,92$ )” düzeyindedir. Bu da, bayan ve erkek öğretmenlerin, yönetici davranışlarını aynı düzeyde muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir.



### I.d. Medeni Duruma Göre Öğretmenlerin Görüşleri

Medeni durum değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 15’de verilmiştir.

**Tablo 15**  
**Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	SD	“t” Değeri	Sonuç
Evli	143	3,41	1,43	197	-1,08	P<,05
Bekâr	56	2,57	1,27			
<b>Toplam</b>	199	2,99				

Tablo 15’de görüldüğü gibi, medeni duruma göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Tambur ve Vadi (2009)’nin çalışmasında elde edilen sonuçlar, bu bulguyu destekler niteliktedir. Söz konusu çalışmada, örgüt üyelerinden evli olanların, bekâr olanlara göre, işyerindeki zorba davranışlara daha yüksek oranda maruz kaldıkları saptanmıştır.

Tablo 15 incelendiğinde, öğretmenlerin medeni duruma göre, örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “( $\bar{X}=2,99$ )” düzeyindedir. Bu da, medeni duruma göre, öğretmenlerin, genel olarak yönetici davranışlarını “*Ara Sıra*” muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir. Medeni duruma göre, evli öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalaması “*Çoğunlukla* ( $\bar{X}=3,41$ )”, bekâr öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=2,57$ )” düzeyindedir. Bu da, evli öğretmenlerin, yönetici davranışlarını bekâr öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir. Evli öğretmenler, genellikle ders dışında okulda zaman geçirmeyi ve okul içi etkinliklere katılmayı tercih etmedikleri için, yönetici davranışlarını muhalefet etme nedeni olarak görüyor olabilirler.

### I.e. Sendika Üyeliğine Göre Öğretmenlerin Görüşleri

Sendika üyeliği değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16**  
**Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Sendika Üyeliği	n	$\bar{X}$	SS	SD	“t” Değeri	Sonuç
Evet	116	3,10	1,39	197	1,99	P>,05
Hayır	83	2,71	1,35			
<b>Toplam</b>	199	2,90				

Tablo 16’da görüldüğü gibi, sendika üyeliğine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Tablo 16 incelendiğinde, öğretmenlerin sendika üyeliğine göre, örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “( $\bar{X}=2,90$ )” düzeyindedir. Bu da, sendika üyeliğine göre, öğretmenlerin, genel olarak yönetici davranışlarını “*Ara Sıra*” muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir.

Sendika üyeliğine göre, sendikaya üyeliği bulunan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalaması “*Ara Sıra* ( $\bar{X}=3,10$ )”, sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması “*Ara Sıra* ( $\bar{X}=2,71$ )” düzeyindedir. Bu da, sendika üyeliği bulunan ve bulunmayan öğretmenlerin, yönetici davranışlarını aynı düzeyde muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir.

### I.f. Okul Büyüklüğüne Göre Öğretmenlerin Görüşleri

Okul büyüklüğü değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri ile ilgili olarak, Tablo 17’de ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 17**  
**Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Okuldaki Öğretmen Sayısı	n	$\bar{X}$	SS
28 ve daha az (küçük okul)	119	2,88	1,35
29-39 arası (orta büyüklükte okul)	61	2,90	1,41
40 ve üzeri (büyük okul)	19	3,43	1,49
<b>Toplam</b>	199	2,94	1,39

Tablo 17 incelendiğinde, okul büyüklüğüne göre öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 2,88 ile 3,43 arasında yer aldığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden (one-way) yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 18’de sunulmuştur.

**Tablo 18**  
**Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	“F” Değeri	Sonuç
Gruplar Arası	5,23	2	2,61	1,35	P>,05
Grup İçi	377,40	196	1,92		
<b>Toplam</b>	382,63	198			

Tablo 18’de görüldüğü gibi, okul büyüklüğüne göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 17 incelendiğinde, öğretmenlerin okul büyüklüğüne göre, örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “( $\bar{X}=2,94$ )” düzeyindedir. Bu da, okul büyüklüğüne öğretmenlerin, genel olarak yönetici davranışlarını “*Ara Sıra*” muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir.

Büyük okullarda görevli (okuldaki öğretmen sayısının 40 ve üstü olduğu durumda) olan öğretmenlerin, örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalaması, diğerlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Bu da, büyük okullarda görevli olan öğretmenlerin “( $\bar{X}=3,43$ )”, yönetici davranışlarını, orta büyüklükteki “( $\bar{X}=2,90$ )” ve küçük okullarda görevli öğretmenlere “( $\bar{X}=2,88$ )” göre daha fazla muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir.

## II.a. Öğrenim Durumuna Göre Öğretmenlerin Görüşleri

Öğrenim durumu değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşleri ile ilgili olarak, Tablo 19’da ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 19**

### Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Muhalif Davranışlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	SS
Önlisans	10	2,19	,53
Lisans	177	2,40	,76
Lisansüstü	12	2,44	,75
<b>Toplam</b>	199	2,39	,75

Tablo 19 incelendiğinde, öğrenim durumuna göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 2,19 ile 2,44 arasında yer aldığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden (one-way) yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 20’de sunulmuştur.

**Tablo 20**  
**Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Muhalif Davranışlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	“F” Değeri	Sonuç
Gruplar Arası	,452	2	,226	,397	P>,05
Grup İçi	111,525	196	,569		
<b>Toplam</b>	111,977	198			

Tablo 20’de görüldüğü gibi, öğrenim durumuna göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 19 incelendiğinde, öğrenim durumuna göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “( $\bar{X}=2,39$ )” düzeyindedir. Bu da, öğretmenlerin, öğrenim durumuna göre, genel olarak “*Nadiren*” muhalif davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Lisansüstü, lisans ve önlisans mezunu öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalaması aynı düzeydedir. Bu da, lisansüstü “( $\bar{X}=2,44$ )”, lisans “( $\bar{X}=2,40$ )” ve önlisans “( $\bar{X}=2,19$ )” mezunu öğretmenlerin, aynı düzeyde muhalif davranışlar sergilediklerini göstermektedir.

## II.b. Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Görüşleri

Mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşleri ile ilgili olarak, Tablo 21’de ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 21**  
**Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Muhalif Davranışlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	SS
1-5 yıl	60	2,33	,74
6-10 yıl	63	2,49	,86
11-15 yıl	36	2,48	,71
16-20 yıl	19	2,43	,61
21 yıl ve üstü	21	2,12	,52
<b>Toplam</b>	199	2,39	,75

Tablo 21 incelendiğinde, mesleki kıdeme göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 2,12 ile 2,49 arasında yer aldığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden (one-way) yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 22’de sunulmuştur.

**Tablo 22**  
**Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Muhalif Davranışlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	“F” Değeri	Sonuç
Gruplar Arası	2,615	4	,654	1,160	P>,05
Grup İçi	109,362	194	,564		
<b>Toplam</b>	111,977	198			

Tablo 22’de görüldüğü gibi, mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 21 incelendiğinde, mesleki kıdeme göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “( $\bar{X}=2,39$ )” düzeyindedir. Bu da,

öğretmenlerin, mesleki kıdeme göre, genel olarak “*Nadiren*” muhalif davranışlar sergilediklerini göstermektedir.

, 1-5, 6-10, 11-15, 16-21 ve 21 yıl ve üstü mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalaması aynı düzeydedir. Bu da, 1-5 yıl “( $\bar{X}=2,33$ )”, 6-10 yıl “( $\bar{X}=2,49$ )”, 11-15 yıl “( $\bar{X}=2,48$ )”, 16-20 yıl “( $\bar{X}=2,43$ )” 21 yıl ve üstü “( $\bar{X}=2,12$ )” mesleki kıdemi olan öğretmenlerin, aynı düzeyde muhalif davranışlar sergilediklerini göstermektedir.

### II.c. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Görüşleri

Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 23’de verilmiştir.

**Tablo 23**  
**Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Örgütsel Muhalif Davranışlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	SD	“t” Değeri	Sonuç
Bayan	111	2,40	,79	197	,208	P>,05
Erkek	88	2,38	,70			
<b>Toplam</b>	199	2,39				

Tablo 23’de görüldüğü gibi, cinsiyete göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 23 incelendiğinde, cinsiyete göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “( $\bar{X}=2,39$ )” düzeyindedir. Bu da, cinsiyete göre, öğretmenlerin, genel olarak “*Nadiren*” muhalif davranışlar sergilediklerini göstermektedir.

Cinsiyete göre, bayan öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=2,40$ )”, erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=2,38$ )” düzeyindedir. Buna göre, bayan ve erkek öğretmenler, aynı düzeyde muhalif davranışlar sergilemektedirler.

#### II.d. Medeni Duruma Göre Öğretmenlerin Görüşleri

Medeni durum değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 24’de verilmiştir.

**Tablo 24**  
**Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Örgütsel Muhalif Davranışlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	SD	“t” Değeri	Sonuç
Evli	143	2,37	,78	197	-,553	P>,05
Bekâr	56	2,44	,66			
<b>Toplam</b>	199	2,40				

Tablo 24’de görüldüğü gibi, medeni duruma göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 24 incelendiğinde, öğretmenlerin, medeni duruma göre, örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “( $\bar{X}=2,40$ )” düzeyindedir. Bu da, öğretmenlerin, medeni duruma göre genel olarak “*Nadiren*” muhalif davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Medeni duruma göre evli öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=2,37$ )”, bekâr



öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=2,44$ )” düzeyindedir. Buna göre, evli ve bekâr öğretmenler, aynı düzeyde muhalif davranışlar sergilemektedirler.

### II.e. Sendika Üyeliğine Göre Öğretmenlerin Görüşleri

Sendika üyeliği değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 25’de verilmiştir.

**Tablo 25**  
**Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Örgütsel Muhalif Davranışlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Sendika Üyeliği	n	$\bar{X}$	SS	SD	“t” Değeri	Sonuç
Evet	116	2,49	,77	197	2,189	P>,05
Hayır	83	2,26	,69			
<b>Toplam</b>	199	2,37				

Tablo 25’de görüldüğü gibi, sendika üyeliğine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Tablo 25 incelendiğinde, öğretmenlerin sendika üyeliğine göre, örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “( $\bar{X}=2,37$ )” düzeyindedir. Bu da, öğretmenlerin, sendika üyeliğine göre genel olarak “*Nadiren*” muhalif davranışlar sergilediklerini göstermektedir.

Sendika üyeliğine göre, sendika üyeliği bulunan öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=2,49$ )”, sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=2,26$ )” düzeyindedir. Buna göre, sendika üyeliği bulunan ve bulunmayan öğretmenler, aynı düzeyde muhalif davranışlar sergilemektedirler.

## II.f. Okul Büyüklüğüne Göre Öğretmenlerin Görüşleri

Okul büyüklüğü değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşleri ile ilgili olarak, Tablo 26’da ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 26**

### Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalif Davranışlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

Okuldaki Öğretmen Sayısı	n	$\bar{X}$	SS
28 ve daha az (küçük okul)	119	2,32	,75
29-39 arası (orta büyüklükte okul)	61	2,53	,78
40 ve üzeri (büyük okul)	19	2,40	,53
<b>Toplam</b>	199	2,39	,75

Tablo 26 incelendiğinde, okul büyüklüğüne göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 2,32 ile 2,53 arasında yer aldığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden (one-way) yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 27’de sunulmuştur.

**Tablo 27**

### Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalif Davranışlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	“F” Değeri	Sonuç
Gruplar Arası	1,863	2	,931	1,658	P>,05
Grup İçi	110,114	196	,562		
<b>Toplam</b>	111,977	198			

Tablo 27’de görüldüğü gibi, okul büyüklüğüne göre öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı

saptanmıştır. Özdemir (2010)'in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 26 incelendiğinde, okul büyüklüğüne göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “( $\bar{X}=2,39$ )” düzeyindedir. Bu da, öğretmenlerin, okul büyüklüğüne göre, genel olarak “*Nadiren*” muhalif davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Büyük, orta büyüklükteki ve küçük okullarda görevli olan öğretmenlerin, örgütsel muhalif davranışlarına ilişkin görüşlerinin ortalaması, aynı düzeydedir. Bu da, büyük “( $\bar{X}=2,40$ )”, orta büyüklükteki “( $\bar{X}=2,53$ )” ve küçük okullarda görevli öğretmenlerin “( $\bar{X}=2,32$ )” aynı düzeyde muhalif davranışlar sergilediklerini göstermektedir.

### III.a. Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Öğrenim durumu değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri ile ilgili olarak, Tablo 28’de ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 28**

#### Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	SS
Önlisans	10	1,73	,94
Lisans	177	1,85	,96
Lisansüstü	12	2,08	1,04
<b>Toplam</b>	199	1,86	,96

Tablo 28 incelendiğinde, öğrenim durumuna göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 1,73 ile 2,08 arasında yer aldığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden (one-way)

yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 29’da sunulmuştur.

**Tablo 29**

**Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	“F” Değeri	Sonuç
Gruplar Arası	,761	2	,380	,408	P>,05
Grup İçi	182,667	196	,932		
<b>Toplam</b>	183,428	198			

Tablo 29’da görüldüğü gibi, öğrenim durumuna göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 28 incelendiğinde, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre örgütsel muhalefetin öğretmenler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “Nadiren ( $\bar{X}=1,86$ )” düzeyindedir. Bu da, öğrenim durumuna göre, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlere yönelik, yöneticilerin sergilemiş oldukları olumsuz davranışları “Nadiren” gerçekleştirdikleri görülmektedir. Lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin, önlisans mezunu öğretmenlere göre, örgütsel muhalefetin öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalaması, daha yüksek çıkmıştır. Yine aynı tabloda, yöneticilerin, muhalif davranışlar sergileyen önlisans mezunu öğretmenlere yönelik “Hiçbir Zaman ( $\bar{X}=1,73$ )” olumsuz davranış sergilemediği görülmektedir. Ancak, yöneticilerin, muhalif davranışlar sergileyen lisans “( $X=1,85$ )” ve lisansüstü ( $\bar{X}=2,08$ )” mezunu öğretmenlere yönelik “Nadiren” olumsuz davranışlar sergiledikleri görülmektedir.

**III.b. Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri**

Mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri ile ilgili

olarak, Tablo 30’da ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 30**

**Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	SS
1-5 yıl	60	1,75	,86
6-10 yıl	63	1,94	1,05
11-15 yıl	36	2,16	1,09
16-20 yıl	19	1,67	,67
21 yıl ve üstü	21	1,58	,80
<b>Toplam</b>	199	1,86	,96

Tablo 30 incelendiğinde, mesleki kıdeme göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 1,58 ile 2,16 arasında yer aldığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden (one-way) yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 31’de sunulmuştur.

**Tablo 31**

**Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	“F” Değeri	Sonuç
Gruplar Arası	6,832	4	1,708	1,876	P>,05
Grup İçi	176,596	194	,910		
<b>Toplam</b>	183,428	198			

Tablo 31’de görüldüğü gibi, mesleki kıdeme göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Tablo 30 incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre örgütsel muhalefetin öğretmenler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “Nadiren ( $\bar{X}=1,86$ )” düzeyindedir. Bu da,

mesleki kıdeme göre, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlere yönelik, yöneticilerin sergilemiş oldukları olumsuz davranışları “Nadiren” gerçekleştirdikleri görülmektedir.

### III.c. Cinsiyete Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 32’de verilmiştir.

**Tablo 32**

#### Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	SD	“t” Değeri	Sonuç
Bayan	111	1,84	,94	197	-,377	P>,05
Erkek	88	1,89	,98			
<b>Toplam</b>	199	1,87				

Tablo 32’de görüldüğü gibi, cinsiyete göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Tablo 32 incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyete göre örgütsel muhalefetin öğretmenler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “Nadiren ( $\bar{X}=1,87$ )” düzeyindedir. Bu da, cinsiyete göre, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlere yönelik, yöneticilerin sergilemiş oldukları olumsuz davranışları “Nadiren” gerçekleştirdiklerini göstermektedir.

Cinsiyete göre, bayan öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalaması “Nadiren ( $\bar{X}=1,84$ )”, erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması “Nadiren ( $X=1,89$ )” düzeyindedir. Buna göre, yöneticilerin, muhalif

davranışlar sergileyen bayan ve erkek öğretmenlere yönelik “Nadiren” olumsuz davranışlar sergiledikleri anlaşılmaktadır.

### III.d. Medeni Duruma Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Medeni durum değişkenine göre, ilköğretim I.kademe öğretmenlerinin örgütsel muhalif davranışlarının öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 33’de verilmiştir.

**Tablo 33**

#### **Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	SD	“t” Değeri	Sonuç
Evli	143	1,89	1,00	197	,804	P>,05
Bekâr	56	1,77	,85			
<b>Toplam</b>	199	1,83				

Tablo 33’de görüldüğü gibi, medeni duruma göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 33 incelendiğinde, öğretmenlerin medeni duruma göre, örgütsel muhalefetin öğretmenler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “Nadiren ( $\bar{X}=1,83$ )” düzeyindedir. Bu da, medeni duruma göre, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlere yönelik, yöneticilerin sergilemiş oldukları olumsuz davranışları “Nadiren” gerçekleştirdiklerini göstermektedir.

### III.e. Sendika Üyeliğine Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Sendika üyeliği değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 34’de verilmiştir.

**Tablo 34**

#### Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

Sendika Üyeliği	n	$\bar{X}$	SS	SD	“t” Değeri	Sonuç
Evet	116	1,91	,95	197	,816	P>,05
Hayır	83	1,79	,98			
<b>Toplam</b>	199	1,85				

Tablo 34’de görüldüğü gibi, sendika üyeliğine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Tablo 34 incelendiğinde, öğretmenlerin sendika üyeliğine göre örgütsel muhalefetin öğretmenler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,85$ )” düzeyindedir. Bu da, sendika üyeliğine göre, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlere yönelik, yöneticilerin sergilemiş oldukları olumsuz davranışları “*Nadiren*” gerçekleştirdiklerini göstermektedir.

### III.f. Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Okul büyüklüğü değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri ile ilgili olarak, Tablo 35’de ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.



**Tablo 35**  
**Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Okuldaki Öğretmen Sayısı	n	$\bar{X}$	SS
28 ve daha az (küçük okul)	119	1,88	,93
29-39 arası (orta büyüklükte okul)	61	1,98	1,08
40 ve üzeri (büyük okul)	19	1,35	,43
<b>Toplam</b>	199	1,86	,96

Tablo 35 incelendiğinde, okul büyüklüğüne göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 1,35 ile 1,98 arasında yer aldığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden (one-way) yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 36’da sunulmuştur.

**Tablo 36**  
**Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalefetin Öğretmen Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	“F” Değeri	Sonuç
Gruplar Arası	5,970	2	2,985	3,297	P<,05
Grup İçi	177,458	196	,905		
<b>Toplam</b>	183,428	198			

Tablo 36’da görüldüğü gibi, okul büyüklüğüne göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Anlamlı fark oluşturan grupları belirlemek için Tukey HSD testinden yararlanılmıştır. Tukey HSD testi sonuçları Tablo 37’de yer almaktadır.

**Tablo 37**  
**Okul Büyüklüğüne Göre Tukey HSD Testi Sonuçları**

<b>Okuldaki Öğretmen Sayısı</b>	28 ve daha az	29-39 arası	40 ve üstü
28 ve daha az (küçük okul)	X=1,88		
29-39 arası (orta büyüklükte okul)		X=1,98	P<,05 (P=,03)*
40 ve üzeri (büyük okul)			X=1,35

Tablo 37’de görüldüğü gibi, 29-39 arası arası (orta büyüklükte okul) öğretmen bulunan okullarda ile 40 ve üstü (büyük okul) öğretmen bulunan okullar arasında anlamlı fark saptanmıştır. Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 35 incelendiğinde, öğretmenlerin okul büyüklüğüne göre örgütsel muhalefetin öğretmenler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,86$ )” düzeyindedir. Bu da, okul büyüklüğüne göre, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlere yönelik, yöneticilerin, sergilemiş oldukları olumsuz davranışları “*Nadiren*” gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Okul büyüklüğüne göre, küçük okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefetin öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,88$ )”, orta büyüklükteki okullarda görevli öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,98$ )” ve büyük okullarda görevli öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması “*Hiçbir Zaman* ( $\bar{X}=1,35$ )” düzeyindedir. Buna göre, yöneticilerin, muhalif davranışlar sergileyen büyük okullarda görevli öğretmenlere yönelik “*Hiçbir Zaman*” olumsuz davranış sergilemedikleri ancak küçük ve orta büyüklükteki okullarda görevli öğretmenlere ise “*Nadiren*” olumsuz davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Küçük (28 ve daha az öğretmenin görevli olduğu okullar) ve orta büyüklükteki (29-39 arası arası öğretmenin görevli olduğu okullar) okullarda öğretmenler ile yöneticilerin birbirlerini gün içerisinde, büyük okullara nazaran, daha fazla sayıda görme ihtimalleri vardır. Küçük okullarda, eğitim-öğretim yapılan binaların fiziksel alt yapısının yetersiz olması, çoğu zaman yöneticilerin odalarıyla öğretmen odalarının birbirlerine çok yakın mesafelerde bulunması zorunluluğunu

ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin, gün içerisinde yöneticileri daha çok görmeleri ve onlarla daha çok iletişim kurmaları anlamına gelmektedir. Bu durum, öğretmenlerce baskı unsuru olarak algılanabileceği için, öğretmenlerin bunu muhalefet etme nedeni olarak görmeleri ve bununla birlikte muhalif davranışlar sergilemeleri yüksek bir olasıdır. Böylece, küçük ve orta büyüklükteki okullarda, öğretmenlere, yöneticiler tarafından, öğretmenlerin sergileyecekleri muhalif davranışlara karşın, olumsuz içerikli tepki verilmesi, beklenen bir durum olabilir.

### III.a. Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Öğrenim durumu değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri ile ilgili olarak, Tablo 38’de ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 38**

#### **Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SS</b>
Önlisans	10	1,95	1,12
Lisans	177	1,93	,98
Lisansüstü	12	2,21	,78
<b>Toplam</b>	199	1,95	,97

Tablo 38 incelendiğinde, öğrenim durumuna göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 1,93 ile 2,21 arasında yer aldığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden (one-way) yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 39’de sunulmuştur.

**Tablo 39**  
**Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici**  
**Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	“F” Değeri	Sonuç
Gruplar Arası	,856	2	,428	,446	P>,05
Grup İçi	186,945	195	,959		
<b>Toplam</b>	187,800	197			

Tablo 39’de görüldüğü gibi, öğrenim durumuna göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 38 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,95$ )” düzeyindedir. Buna göre, öğretmenlerin, öğrenim durumuna göre, sergilemiş oldukları muhalif davranışlar karşısında yöneticilerin sergilemiş oldukları davranışlar “*Nadiren*” gerçekleşmektedir. Önlisans “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,95$ )”, lisans “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,93$ )” ve lisansüstü mezunu “*Nadiren* ( $\bar{X}=2,21$ )” öğretmenlerin, örgütsel muhalefetin yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamalarının düzeyi aynı çıkmıştır. Bu da, önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin sergilemiş oldukları muhalif davranışlar karşısında yöneticilerin aynı davrandığını göstermektedir.

### **III.b. Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri**

Mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri ile ilgili olarak, Tablo 40’da ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 40**  
**Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici**  
**Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin**  
**Ortalama ve Standart Sapmaları**

Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	SS
1-5 yıl	60	1,76	,80
6-10 yıl	63	1,99	1,07
11-15 yıl	36	2,21	1,03
16-20 yıl	19	2,22	1,03
21 yıl ve üstü	21	1,70	,88
<b>Toplam</b>	199	1,95	,97

Tablo 40 incelendiğinde, mesleki kıdeme göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 1,70 ile 2,22 arasında yer aldığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden (one-way) yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 41’de sunulmuştur.

**Tablo 41**  
**Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici**  
**Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin**  
**Varyans Analizi**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	“F” Değeri	Sonuç
Gruplar Arası	7,243	4	1,811	1,936	P>,05
Grup İçi	180,557	193	,936		
<b>Toplam</b>	187,800	197			

Tablo 41’de görüldüğü gibi, mesleki kıdeme göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Tablo 40 incelendiğinde, öğretmenlerin,

mesleki kıdeme göre, örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,95$ )” düzeyindedir.

### III.c. Cinsiyete Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 42’de verilmiştir.

**Tablo 42**  
**Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	SD	“t” Değeri	Sonuç
Bayan	111	1,92	1,01	196	-,477	P>,05
Erkek	88	1,99	,92			
<b>Toplam</b>	199	1,96				

Tablo 42’de görüldüğü gibi, cinsiyete göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Tablo 42 incelendiğinde, öğretmenlerin, cinsiyete göre, örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,96$ )” düzeyindedir.

Cinsiyete göre, bayan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,92$ )” ile erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,99$ )” aynı düzeydedir. Bu da, bayan ve erkek öğretmenlerin sergilemiş oldukları muhalif davranışlar karşısında yöneticilerin aynı davrandığını göstermektedir.

### III.d. Medeni Duruma Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Medeni durum değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 43’de verilmiştir.

**Tablo 43**  
**Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	SD	“t” Değeri	Sonuç
Evli	143	1,98	1,00	196	,686	P>,05
Bekâr	56	1,88	,90			
<b>Toplam</b>	199	1,93				

Tablo 43’de görüldüğü gibi, medeni duruma göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 43 incelendiğinde, öğretmenlerin, medeni duruma göre, örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,93$ )” düzeyindedir. Medeni duruma göre, evli öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,98$ )” ile bekâr öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,88$ )” aynı düzeydedir. Bu da, evli ve bekâr öğretmenlerin sergilemiş oldukları muhalif davranışlar karşısında yöneticilerin aynı davrandığını göstermektedir.

### III.e. Sendika Üyeliğine Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Sendika üyeliği değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 44’de verilmiştir.

**Tablo 44**

#### Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

Sendika Üyeliği	n	$\bar{X}$	SS	SD	“t” Değeri	Sonuç
Evet	116	1,99	,95	196	,725	P>,05
Hayır	83	1,89	1,01			
<b>Toplam</b>	199	1,94				

Tablo 44’de görüldüğü gibi, sendika üyeliğine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Tablo 44 incelendiğinde, öğretmenlerin, sendika üyeliğine göre, örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,94$ )” düzeyindedir.

Sendika üyeliğine göre, sendika üyeliği bulunan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,99$ )” ile sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,89$ )” aynı düzeydedir. Bu da, sendika üyeliği bulunan ve bulunmayan öğretmenlerin sergilemiş oldukları muhalif davranışlar karşısında yöneticilerin aynı davrandığını göstermektedir.



### III.f. Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Okul büyüklüğü değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri ile ilgili olarak, Tablo 45’de ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 45**

#### Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

Okuldaki Öğretmen Sayısı	n	$\bar{X}$	SS
28 ve daha az (küçük okul)	119	1,89	,95
29-39 arası (orta büyüklükte okul)	61	2,09	1,09
40 ve üzeri (büyük okul)	20	1,88	,67
<b>Toplam</b>	199	1,95	,97

Tablo 45 incelendiğinde, okul büyüklüğüne göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 1,88 ile 2,09 arasında yer aldığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden (one-way) yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 46’da sunulmuştur.

**Tablo 46**

#### Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalefetin Yönetici Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	“F” Değeri	Sonuç
Gruplar Arası	1,673	2	,836	,876	P>,05
Grup İçi	186,128	195	,955		
<b>Toplam</b>	187,800	197			

Tablo 46’da görüldüğü gibi, okul büyüklüğüne göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Tablo 45 incelendiğinde, öğretmenlerin,

okul büyüklüğüne göre, örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,95$ )” düzeyindedir. Büyük “( $\bar{X}=1,89$ )”, orta büyüklükte “( $\bar{X}=2,09$ )” ve küçük okullarda görevli öğretmenlerin “( $\bar{X}=1,88$ )” örgütsel muhalefetin yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalaması aynı düzeydedir. Bu da, büyük, orta büyüklükteki ve küçük okullarda görevli öğretmenlerin sergilemiş oldukları muhalif davranışlar karşısında yöneticilerin aynı davrandığını göstermektedir.

### III.a. Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Öğrenim durumu değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri ile ilgili olarak, Tablo 47’de ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 47**

#### Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	SS
Önlisans	10	1,91	,79
Lisans	177	2,85	1,24
Lisansüstü	12	3,11	1,13
<b>Toplam</b>	199	2,82	1,23

Tablo 47 incelendiğinde, öğrenim durumuna göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 1,91 ile 3,11 arasında yer aldığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden (one-way) yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 48’de sunulmuştur.

**Tablo 48**  
**Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	"F" Değeri	Sonuç
Gruplar Arası	9,487	2	4,744	3,169	P<,05
Grup İçi	293,408	196	1,497		
<b>Toplam</b>	302,896	198			

Tablo 48’de görüldüğü gibi, öğrenim durumuna göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Anlamlı fark oluşturan grupları belirlemek için Tukey HSD testinden yararlanılmıştır. Tukey HSD testi sonuçları Tablo 49’da yer almaktadır.

**Tablo 49**  
**Öğrenim Durumuna Göre Tukey HSD Testi Sonuçları**

Öğrenim Durumu	Önlisans	Lisans	Lisansüstü
Önlisans	X=1,91	P<,05 (P=,05)*	P<,05 (P=,05)*
Lisans	P<,05 (P=,05)*	X=2,85	
Lisansüstü	P<,05 (P=,05)*		X=3,11

Tablo 49’da görüldüğü gibi, öğretmenlerden önlisans mezunları ile lisans ve lisansüstü mezunları; lisans mezunları ile önlisans mezunları; lisansüstü mezunları ile önlisans mezunları öğretmenler arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Tablo 47 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okullar üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “*Ara Sıra* ( $\bar{X}=2,82$ )” düzeyindedir. Buna göre, öğretmenlerin yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışların okul üzerinde yol açtığı olumlu sonuçlar “*Ara Sıra*” gerçekleşmektedir.

Lisans “( $\bar{X}=2,85$ )” ve lisansüstü mezunu “( $\bar{X}=3,11$ )” öğretmenlerin, örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamalarının düzeyi, önlisans “( $\bar{X}=1,91$ )” mezunu öğretmenlerinkinden daha yüksek çıkmıştır.

Buna göre, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışların okul üzerinde yol açtığı olumlu sonuçlar “Ara Sıra” gerçekleşirken, önlisans mezunu öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranışların okul üzerinde yol açtığı olumlu sonuçlara ise “Nadiren” gerçekleşmektedir. Önlisans mezunu öğretmenler, mesleki kıdemi diğer öğretmenlere göre daha fazla olan öğretmenlerdir. Bununla birlikte, söz konusu öğretmenler çağdaş eğitim sisteminden farklı bir eğitim sisteminden geçirilerek öğretmenlik görevini yürütmektedirler. Mesleki kıdemlerinin getirdiği özgüven, önlisans mezunu öğretmenleri daha fazla muhalif davranış gösterme eğilimi içinde gösterse de, bu muhalif davranışların, okul üzerinde herhangi bir geliştirici etkisi olması amacıyla sergilenmediği anlaşılmaktadır.

### **III.b. Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri**

Mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri ile ilgili olarak, Tablo 50’de ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 50**

#### **Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

<b>Mesleki Kıdem</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SS</b>
1-5 yıl	60	2,72	1,22
6-10 yıl	63	2,97	1,25
11-15 yıl	36	2,89	1,24
16-20 yıl	19	2,93	1,28
21 yıl ve üstü	21	2,44	1,17
<b>Toplam</b>	<b>199</b>	<b>2,82</b>	<b>1,23</b>

Tablo 50 incelendiğinde, mesleki kıdeme göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 2,44 ile 2,97 arasında yer aldığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden (one-way) yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 51’de sunulmuştur.

**Tablo 51**  
**Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde**  
**Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi**

<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>SD</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>“F” Değeri</b>	<b>Sonuç</b>
Gruplar Arası	5,491	4	1,373	,895	P>,05
Grup İçi	297,405	194	1,533		
<b>Toplam</b>	302,896	198			

Tablo 51’de görüldüğü gibi, mesleki kıdeme göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 50 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okullar üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “*Ara Sıra* ( $\bar{X}=2,82$ )” düzeyindedir. Buna göre, öğretmenlerin yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışların okul üzerinde yol açtığı olumlu sonuçlar “*Ara Sıra*” gerçekleşmektedir.

### **III.c. Cinsiyete Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri**

Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 52’de verilmiştir.

**Tablo 52**  
**Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı**  
**Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	SD	“t” Değeri	Sonuç
Bayan	111	2,64	1,22	197	-2,262	P>,05
Erkek	88	3,04	1,21			
<b>Toplam</b>	199	2,84				

Tablo 52’de görüldüğü gibi, cinsiyete göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Tablo 52 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okullar üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “*Ara Sıra* ( $\bar{X}=2,84$ )” düzeyindedir. Buna göre, öğretmenlerin yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışların okul üzerinde yol açtığı olumlu sonuçlar “*Ara Sıra*” gerçekleşmektedir.

Cinsiyete göre, bayan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalaması “( $\bar{X}=2,64$ )” ile erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması “( $\bar{X}=3,04$ )” aynı düzeydedir. Bu da, bayan ve erkek öğretmenlerin yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışların okul üzerinde yol açtığı olumlu sonuçların “*Ara Sıra*” gerçekleştiğini göstermektedir.

#### **III.d. Medeni Duruma Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri**

Medeni durum değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 53’de verilmiştir.

**Tablo 53**  
**Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	SD	"t" Değeri	Sonuç
Evli	143	2,80	1,26	197	-,295	P>,05
Bekâr	56	2,86	1,16			
<b>Toplam</b>	199	2,83				

Tablo 53’de görüldüğü gibi, medeni duruma göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 53 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okullar üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “*Ara Sıra* ( $\bar{X}=2,83$ )” düzeyindedir. Buna göre, öğretmenlerin yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışların okul üzerinde yol açtığı olumlu sonuçlar “*Ara Sıra*” gerçekleşmektedir. Medeni duruma göre, evli öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalaması “( $\bar{X}=2,80$ )” ile bekâr öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması “( $\bar{X}=2,86$ )” aynı düzeydedir. Bu da, evli ve bekâr öğretmenlerin yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışların okul üzerinde yol açtığı olumlu sonuçların “*Ara Sıra*” gerçekleştiğini göstermektedir.

### **III.e. Sendika Üyeliğine Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri**

Sendika üyeliği değişkenine göre, ilköğretim I.kademe öğretmenlerinin örgütsel muhalif davranışlarının okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 54’de verilmiştir.

**Tablo 54**  
**Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Sendika Üyeliği	n	$\bar{X}$	SS	SD	"t" Değeri	Sonuç
Evet	116	2,88	1,20	197	,886	P>,05
Hayır	83	2,73	1,27			
<b>Toplam</b>	199	2,81				

Tablo 54’de görüldüğü gibi, sendika üyeliğine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Tablo 54 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okullar üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “*Ara Sıra* ( $\bar{X}=2,81$ )” düzeyindedir. Buna göre, öğretmenlerin yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışların okul üzerinde yol açtığı olumlu sonuçlar “*Ara Sıra*” gerçekleşmektedir.

Sendika üyeliğine göre, sendika üyeliği bulunan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalaması “( $\bar{X}=2,88$ )” ile sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması “( $\bar{X}=2,73$ )” aynı düzeydedir. Bu da, sendika üyeleği olan ve olmayan öğretmenlerin yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışların okul üzerinde yol açtığı olumlu sonuçların “*Ara Sıra*” gerçekleştiğini göstermektedir.

### **III.f. Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri**

Okul büyüklüğü değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri ile ilgili olarak, Tablo 55’de ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.



**Tablo 55**  
**Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde**  
**Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Okuldaki Öğretmen Sayısı	n	$\bar{X}$	SS
28 ve daha az (küçük okul)	119	2,69	1,21
29-39 arası (orta büyüklükte okul)	61	3,06	1,22
40 ve üzeri (büyük okul)	19	2,87	1,33
<b>Toplam</b>	199	2,82	1,23

Tablo 55 incelendiğinde, okul büyüklüğüne göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamalarının 2,69 ile 3,06 arasında yer aldığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden (one-way) yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 56’da sunulmuştur.

**Tablo 56**  
**Öğretmenlerin Okul Büyüklüğüne Göre Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde**  
**Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	“F” Değeri	Sonuç
Gruplar Arası	5,587	2	2,794	1,842	P>,05
Grup İçi	297,308	196	1,517		
<b>Toplam</b>	302,896	198			

Tablo 56’da görüldüğü gibi, okul büyüklüğüne göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 55 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okullar üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “Ara Sıra ( $\bar{X}=2,82$ )” düzeyindedir. Buna göre, öğretmenlerin yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışların okul üzerinde yol açtığı olumlu sonuçlar “Ara Sıra” gerçekleşmektedir.

Okul büyüklüğüne göre, küçük “( $\bar{X}=2,69$ )”, orta büyüklükte “( $\bar{X}=3,06$ )” ve büyük okullarda “( $\bar{X}=2,97$ )” görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalaması aynı düzeydedir. Bu da küçük, orta büyüklükte ve büyük okullarda görevli öğretmenlerin yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışların okul üzerinde yol açtığı olumlu sonuçların “Ara Sıra” gerçekleştiğini göstermektedir.

### İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

İkinci alt problem; “Genel olarak öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir?” biçiminde ifade edilmişti. Bu alt problemi çözmek için, öğretmenlerin muhalefet etmelerine neden olan yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerinin ortalama ve standart sapma sonuçları, Tablo 57’de verilmiştir.

**Tablo 57**

#### İlköğretim I. Kademedeki Görevli Öğretmenlerin Muhalefet Etmelerine Neden Olan Yönetici Davranışlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

MUHALEFET ETME NEDENLERİ	Ortalama	Derece	Ss
01.Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması	3,25	Ara Sıra	1,40
02.Kaynakları adaletsiz dağıtması	3,05	Ara Sıra	1,52
03.Görevleri adaletsiz dağıtması	3,20	Ara Sıra	1,49
04.Bana hakaret etmesi	3,13	Ara Sıra	1,85
05.Okul araç gerecini kişisel amaçları için kullanması	2,61	Ara Sıra	1,61
06.İşlerini yasalara aykırı bir biçimde yapması	2,78	Ara Sıra	1,66
07.İşini özen göstermeden yapması	2,63	Ara Sıra	1,46
08.Bazı öğretmenleri kayırması	3,08	Ara Sıra	1,47
09.Yasal haklarımı kullanmamı engellemeye çalışması	3,11	Ara Sıra	1,72
10.İş yapma biçimime müdahale etmesi	3,01	Ara Sıra	1,55
11.Okul kaynaklarını verimsiz kullanması	2,68	Ara Sıra	1,46
12.Kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması	3,00	Ara Sıra	1,42
13.Benden, yasa dışı bir iş yapmamı istemesi	3,01	Ara Sıra	1,89
14.Verimli çalışabileceğim bir çalışma ortamı yaratmaması	2,83	Ara Sıra	1,47
15.Öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması	3,10	Ara Sıra	1,57
16.Benimle gayrı-ciddi bir üslupla konuşması	2,93	Ara Sıra	1,70
17.Okulda yaşadığım sorunlara duyarsız olması	2,94	Ara Sıra	1,50

**Tablo 57 (Devamı)**

18.Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması	2,87	Ara Sıra	1,65
19.Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi	2,42	Nadiren	1,47
20.Kendi politik görüşünü bana kabul ettirmeye çalışması	2,89	Ara Sıra	1,83
21.Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması	3,02	Ara Sıra	1,81
22.Bana karşı sözlü tacizde bulunması	3,01	Ara Sıra	1,87
23.Bana karşı fiili tacizde bulunması	3,02	Ara Sıra	1,95
<b>Toplam</b>	<b>2,94</b>	<b>Ara Sıra</b>	<b>1,39</b>

Tablo 57’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “( $\bar{X}=2,94$ )” düzeyindedir. Bu da, öğretmenlerin, genel olarak yönetici davranışlarını “*Ara Sıra*” muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir.

Öğretmenlerin muhalefet etmelerine neden olan en yüksek düzeyli üç yönetici davranışı şu şekildedir: (1) “*Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması* ( $\bar{X}=3,25$ )”, (2) “*Görevleri adaletsiz dağıtması* ( $\bar{X}=3,20$ )” ve (3) “*Bana hakaret etmesi* ( $\bar{X}=3,13$ )”. Tablo 57’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin, muhalefet etmelerine neden olan en yüksek düzeyli üç yönetici davranışını “*Ara Sıra*” muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir.

Öğretmenlerin muhalefet etmelerine neden olan en düşük düzeyli üç yönetici davranışı ise şunlardır: (1) “*Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi* ( $\bar{X}=2,42$ )”, (2) “*Okul araç gerecini kişisel amaçları için kullanması* ( $\bar{X}=2,61$ )” ve (3) “*İşini özen göstermeden yapması* ( $\bar{X}=2,63$ )”. Tablo 57’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin, muhalefet etmelerine neden olan en düşük düzeyli üç yönetici davranışından “*Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi*” davranışı, “*Nadiren*”, diğer iki davranışı ise “*Ara Sıra*” muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir.

Öğretmenlerin muhalefet etmelerine ilişkin ölçme aracındaki maddelerden, yöneticinin “*Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi*” davranışı dışında, tüm maddeleri “*Ara Sıra*” muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir.

Öğretmenlerin muhalefet etmelerinin genel olarak yöneticilerin kötü ya da yetersiz yönetim anlayışından kaynaklandığı görülmektedir. Bu çalışmada ortaya çıkan bulgulardan biri, öğretmenlerin, etik dışı uygulamaları (*Bana hakaret etmesi, yasal haklarımı kullanmamı engellemeye çalışması, öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle*

*ayrımcılık yapması*), muhalefet etme nedeni olarak görmeleridir. Özdemir (2010)'in çalışmasında elde edilen sonuçlar, Kassing ve Armstrong (2002)'un “Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olayların Tipoloji”sinde (Tablo 1) belirttiği “Etik” kavramı, Redding (1985) ve Graham (1986)'ın bulguları, bu bulguyu destekler niteliktedir. Yöneticinin davranışları, örgüt üyeleri tarafından etik açıdan doğru bir biçimde algılandığı zaman anlamlı olur (Arslantaş ve Dursun, 2008:115). Yöneticinin etik dışı söylem ve davranış geliştirmesi, örgüt içi iletişim iklimine zarar vereceği için, verimliliği düşürecektir.

Bu çalışmada ayrıca, yöneticilerin örgütsel adalet ile ilgili algılarının, öğretmenlerin muhalefet etmesine neden olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin örgüt üyelerine yönelik davranışlarının adaletsiz (*Görevleri adaletsiz dağıtması*) ve örgüt üyelerinin haklarını ihlal edici (*Yasal haklarını kullanmamı engellemeye çalışması*) yönde olması durumunda, öğretmenlerin muhalefet ettikleri görülmektedir. Örgüt üyeleri, kendi örgütlerinde kendileri ile diğer örgüt üyelerini karşılaştırır ve kuralların herkese eşit uygulanmasını bekler. Bir örgütte örgüt üyelerinin adalet algısına sahip olması, örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önem arz etmektedir. Ancak, örgüt yöneticilerin örgüt üyelerine dönük tavır ve davranışlarında adil olmaması, örgüt üyelerinin iş doyum düzeylerinin azalmasına neden olacaktır. Bu durum, örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesine neden olmaktadır.

Öğretmenlerin, yöneticilerin örgütsel kararlara ve bu kararların alınma biçimini de (*Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması*), muhalefet etme nedeni olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Özdemir (2010)'in çalışmasında elde edilen sonuçlar ve Kassing ve Armstrong (2002)'un “Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olayların Tipoloji”sinde (Tablo 1) belirttiği “Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar” ve “Karar Alımı” kavramları, bu bulguları destekler niteliktedir. Örgüt yöneticilerinin, örgütsel uygulamalarla ilgili karar vermesi, liderlik stilleriyle ilgilidir. Bu araştırmada, öğretmenlerin daha çok, otoriter yönetim anlayışına karşı muhalif davranışlar sergileyebilecekleri sonucuna ulaşılmıştır. Otoriter yönetim anlayışında yönetici, bütün yetkiyi kendi elinde toplayan, yetki devri yapmayan, her iş ve eylemi en ince ayrıntısına kadar görmek ve denetlemek isteyen ve karar alımlarında danışmadan hareket etmektedir. Oysa ki, örgüt üyelerinin ihtiyaç ve tercihlerini dikkate alan, karar alımlarında çoklu katılımı esas alan demokratik yönetim anlayışı, örgüt üyelerinin,

işdoyumunu ve örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır.

Öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşlerinin ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 58’de verilmiştir.

**Tablo 58**

**İlköğretim I. Kademedeki Görevli Öğretmenlerin Sergiledikleri Muhalif Davranışların Ortalama ve Standart Sapmaları**

<b>MUHALİF DAVRANIŞLAR</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Derece</b>	<b>Ss</b>
01.Üst makamlara gider, durumu onlara anlatırım.	2,24	Nadiren	1,34
02.Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm.	1,36	Hiçbir Zaman	,81
03.Yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikâyet ederim.	2,09	Nadiren	1,34
04.Yöneticiye dava açarım.	1,88	Nadiren	1,26
05.Konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim.	2,34	Nadiren	1,44
06.Yöneticinin kendisine itiraz ederim.	3,95	Çoğunlukla	1,19
07.Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim.	3,56	Çoğunlukla	1,34
08.Yöneticiyi uyarırım.	3,38	Ara Sıra	1,34
09.Derslerim dışında okulda zaman geçirmem.	2,91	Ara Sıra	1,35
10.Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım.	2,92	Ara Sıra	1,32
11.Yöneticiye karşı iş arkadaşlarımdan desteğini kazanmaya çalışırım.	2,41	Nadiren	1,29
12.Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam.	1,73	Hiçbir Zaman	1,21
13.Gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerinden el çekerim.	1,91	Nadiren	1,28
14.Yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim.	1,80	Nadiren	1,08
15.Yöneticiye küserim.	1,57	Hiçbir Zaman	1,06
16.Yöneticiyle yüz yüze gelmekten kaçınırım.	2,22	Nadiren	1,38
17.Görüş ayrılığına düştüğüm konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım.	2,40	Nadiren	1,35
<b>Toplam</b>	<b>2,39</b>	<b>Nadiren</b>	<b>,75</b>

Tablo 58’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “( $\bar{X}=2,39$ )” düzeyindedir. Bu da, öğretmenlerin, genel olarak “*Nadiren*” muhalif davranışlar sergilediklerini göstermektedir.

Öğretmenlerin en yüksek düzeyde sergiledikleri üç muhalif davranış şu şekildedir: (1) “*Yöneticinin kendisine itiraz ederim* ( $\bar{X}=3,95$ )”, (2) “*Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim* ( $\bar{X}=3,56$ )” ve (3) “*Yöneticiyi uyarırım* ( $\bar{X}=3,38$ )”. Tablo 58’de görüldüğü gibi, bu davranışlardan (6) ve (7) numaralı maddeler, “*Çoğunlukla*”; (8), numaralı madde ise “*Ara Sıra*” sergilenmektedir.

Öğretmenlerin en düşük düzeyde sergiledikleri üç muhalif davranış ise şunlardır: (1) “*Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm* ( $\bar{X}=1,36$ )”, (2) “*Yöneticiye küserim* ( $\bar{X}=1,57$ )” ve (3) “*Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam* ( $\bar{X}=1,73$ )”. Tablo 58’de görüldüğü gibi, bu davranışlar, öğretmenlerce “*Hiçbir Zaman*” sergilenmemektedir.

Öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranışlar (*Yöneticinin kendisine itiraz ederim, yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim, yöneticiyi uyarırım, yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım, yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim, gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerinden el çekerim vs.*) incelendiğinde, öğretmenlerin daha çok “açıkça belirtilmiş muhalefet” stratejisini tercih ettiği anlaşılmaktadır. Açıkça belirtilmiş muhalefet, örgüt üyelerinin görüş ayrılığına düştükleri uygulamaları, üstlerine doğrudan ya da dolaylı yollarla ifade etmeleridir (Kassing, 2002). Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin bir diğer muhalif davranış sergileme stratejisi olan “haber uçurma” stratejisini (*Yöneticiye dava açarım, yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikâyet ederim*) nadiren de olsa tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Haber uçurma, 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 enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesidir (Aktan, 2006:1).

Öğretmenlerin bir diğer muhalif davranış sergileme stratejisi olan “yatay

muhalefet”(Yöneticiye karşı iş arkadaşlarımla desteğini kazanmaya çalışırım) ve “yer değiştirmiş muhalefet” (Görüş ayrılığına düştüğüm konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım) stratejisini, “haber uçurma” stratejisi gibi, nadiren tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Yatay muhalefet, muhalif görüşlerin örgüt üzerinde doğrudan etkisi olmayan diğer örgüt üyelerine anlatılmasıdır. Yer değiştirmiş muhalefet ise, muhalif görüşlerin örgüt dışındaki kişilere anlatılmasıdır (Kassing, 1998). Bu çalışmada ulaşılan bulguların, literatürde yapılan araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik taşıdığı görülmektedir.

Örgütsel muhalefetin; öğretmen, yönetici ve okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 59’da verilmiştir.

**Tablo 59**

**İlköğretim I.Kademede Örgütsel Muhalefetin Öğretmen, Yönetici ve Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Davranışların Ortalama ve Standart Sapmaları**

<b>MUHALEFETİN ÖĞRETMEN ÜZERİNDEKİ SONUÇLARI</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Derece</b>	<b>Ss</b>
01.Açığımı arar.	2,28	Nadiren	1,34
02.İş yükümü artırır.	2,14	Nadiren	1,35
03.Beni sıkı denetim altına alır.	2,26	Nadiren	1,36
04.Çeşitli ortamlarda “yokmuşum” gibi davranır.	2,04	Nadiren	1,25
05.Beni tehdit eder.	1,36	Hiçbir Zaman	,87
06.Beni okul etkinliklerinden dışlar.	1,49	Hiçbir Zaman	,90
07.Benimle iletişimi keser.	1,74	Hiçbir Zaman	1,09
08.Benimle işbirliğinden kaçınır.	1,88	Nadiren	1,15
09.Beni, sahip olduğum niteliklere uygun olmayan işlerde görevlendirir.	1,75	Hiçbir Zaman	1,16
10.Hakkımda soruşturma açar.	1,60	Hiçbir Zaman	1,09
11.Okulla ilgili olarak önerilerimi dikkate almaz.	2,00	Nadiren	1,23
12.Ders programımı dağınık hazırlar.	1,76	Hiçbir Zaman	1,19
<b>Toplam</b>	<b>1,86</b>	<b>Nadiren</b>	<b>,96</b>
<b>MUHALEFETİN YÖNETİCİ ÜZERİNDEKİ SONUÇLARI</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Derece</b>	<b>Ss</b>
01.Okuldaki gücünü kaybeder.	1,82	Nadiren	1,12
02.Yalnızlaşır.	1,73	Hiçbir Zaman	1,05
03.Karar alma gücünü kaybeder.	1,70	Hiçbir Zaman	1,05
04.Öğretmenlerle iletişimi bozular.	2,03	Nadiren	1,20
05.Kendisine destek arar.	2,20	Nadiren	1,33
06.Değerinin anlaşılmadığından yakınır.	2,23	Nadiren	1,35
07.Duyarsız kalır.	1,91	Nadiren	1,13

Tablo 59 (Devamı)

	Toplam	1,95	Nadiren	,97
<b>MUHALEFETİN OKUL ÜZERİNDEKİ SONUÇLARI</b>	<b>Ortalama</b>		<b>Derece</b>	<b>Ss</b>
01.Demokratik süreçler gelişir.	2,82		Ara Sıra	1,32
02.Yenileşme başlar.	2,76		Ara Sıra	1,32
03.Öğretmenlere ve öğrencilere dönük kötü muameleler son bulur.	2,72		Ara Sıra	1,42
04.Adalet sağlanır.	2,80		Ara Sıra	1,34
05.Etik ve hukuk dışı uygulamalar son bulur.	2,79		Ara Sıra	1,38
06.Okulun etkililiği artar.	2,83		Ara Sıra	1,37
07.Özdenetim gelişir.	3,01		Ara Sıra	1,43
	<b>Toplam</b>	<b>2,82</b>	<b>Ara Sıra</b>	<b>1,23</b>

Tablo 59’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin öğretmenler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,86$ )” düzeyindedir.

Yöneticilerin, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlere yönelik sergiledikleri en yüksek düzeyli davranış “*Öğretmenin açığını araması* ( $\bar{X}=2,28$ )”, en düşük düzeyli davranış ise “*Öğretmenleri tehdit etmesi* ( $\bar{X}=1,36$ )” şeklinde saptanmıştır. Buna göre, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlere yönelik, yöneticilerin sergilemiş oldukları en yüksek düzeydeki davranışı “*Nadiren*” gerçekleştirdikleri, en düşük düzeydeki davranışı ise “*Hiçbir Zaman*” gerçekleştirmedikleri görülmektedir.

Yöneticilerin, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlere yönelik, “*Öğretmenleri tehdit etmesi* ( $\bar{X}=1,36$ )”, “*Öğretmenleri okul etkinliklerinden dışlaması* ( $\bar{X}=1,49$ )”, “*Öğretmenler hakkında soruşturma açması* ( $\bar{X}=1,60$ )”, “*Öğretmenlerle iletişimi kesmesi* ( $\bar{X}=1,74$ )”, “*Duyarsız kalması* ( $\bar{X}=1,91$ )”, “*Öğretmenlerin ders programını dağınık hazırlaması* ( $\bar{X}=1,76$ )” davranışlarını “*Hiçbir Zaman*” sergilemedikleri görülmüştür.

Yöneticilerin, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlere yönelik sergiledikleri davranışlar, Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Söz konusu çalışmada, yöneticilerin *öğretmenin açığını araması*, *öğretmeni sıkı denetim altına alması*, *öğretmenin iş yükünü artırması*, *öğretmene, çeşitli ortamlarda yokmuş gibi davranması* ve *öğretmenin okulla ilgili önerilerini dikkate almaması* davranışları, bu çalışmada olduğu gibi en yüksek düzeyli davranışlar olarak saptanmıştır.



Ortaya çıkan bu bulgulara göre, Mardin il merkezindeki ilköğretim okullarının I. kademesinde görevli olan öğretmenlerin, muhalif davranışlar sergilemeleri durumunda, yöneticiler tarafından bu durumun hoş karşılanmadığı ve muhalif öğretmenlerin nadiren de olsa cezalandırıldıkları anlaşılmaktadır. Graham (1986), muhalif davranış sergileyen örgüt üyelerine, yöneticilerin çeşitli biçimlerde tepki verebileceğini öne sürmüştür. Bu çalışmada elde edilen bulgular, söz konusu çalışmada geçen, muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerinin cezalandırıldığı ya da dikkate alınmadığı sonucunu destekler niteliktedir.

Tablo 59'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması "*Nadiren* ( $\bar{X}=1,95$ )" düzeyindedir.

Yöneticiler, öğretmenlerce kendilerine yönelik sergilenen muhalif davranışlar karşısında en yüksek düzeyde sergiledikleri davranış, "*Değerlerinin anlaşılmadığından yakınmalar* ( $\bar{X}=2,23$ )", en düşük düzeyli davranış ise "*Karar alma gücünü kaybeder* ( $\bar{X}=1,70$ )" şeklinde saptanmıştır. Buna göre yöneticiler, öğretmenlerce kendilerine yönelik sergilenen muhalif davranışlar karşısında, sergilemiş oldukları en yüksek düzeydeki davranışı "Nadiren" gerçekleştirdikleri, en düşük düzeydeki davranışı ise "Hiçbir Zaman" gerçekleştirmedikleri görülmektedir.

Yöneticilerin, öğretmenlerce kendilerine yönelik sergilenen muhalif davranışlar karşısında, "*Karar alma güçlerini kaybetmeleri* ( $\bar{X}=1,70$ )" ve "*Yalnızlaşmaları* ( $\bar{X}=1,73$ )" davranışlarını "Hiçbir Zaman" sergilemedikleri görülmüştür.

Yöneticiler, öğretmenlerce kendilerine yönelik sergilenen muhalif davranışlar karşısında en çok sergiledikleri davranışlar, Özdemir (2010)'in çalışmasında elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Söz konusu çalışmada, muhalif davranışlar karşısında yöneticilerin *değerlerinin anlaşılmadığından yakınmaları, kendilerine destek aramaları, öğretmenlerle iletişimlerinin bozulması, duyarsız kalmaları ve okuldaki güçlerini kaybetmeleri* davranışlarını, bu çalışmada olduğu gibi, en yüksek düzeyde sergiledikleri saptanmıştır.

Tablo 59'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okullar üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması "*Ara Sıra* ( $\bar{X}=2,82$ )" düzeyindedir.

Öğretmenlerin yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışlar sonucunda okulda en çok “*Özdenetim gelişir* ( $\bar{X}=3,01$ )” iken, en az ise “*Öğretmenlere ve öğrencilere dönük kötü muameleler son bulur* ( $\bar{X}=2,72$ )” sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, öğretmenlerin, yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışların okul üzerinde yol açtığı olumlu sonuçların, “Ara Sıra” gerçekleştiği görülmektedir.

Öğretmenlerin yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışlar sonucunda okulda en çok gerçekleşen olumlu sonuçlar, Özdemir (2010)’in çalışmasında elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Söz konusu çalışmada, muhalif davranışlar sonucunda okulda *özdenetimin gelişeceği, okulun etkiliğinin artacağı, demokratik süreçlerin gelişeceği, adaletin sağlanacağı ve etik ve hukuk dışı uygulamaların son bulacağı* sonuçları, bu çalışmada olduğu gibi, en yüksek düzeyde gerçekleştiği saptanmıştır.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı sonuç ve öneriler yer almaktadır.

#### SONUÇLAR

Araştırmanın genel amacı, öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin dağılımını ve bu görüşleri, öğrenim durumu / mesleki kıdem / cinsiyet / medeni durum / sendika üyeliği / görev yapılan okulun büyüklüğü değişkenleri itibariyle betimlemektir.

Temel problem için iki alt problem çerçevesinde elde edilen bulgulardan şu sonuçlara varılmıştır:

**1.** Mesleki kıdeme göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark saptanmıştır (Tablo 12). 16-20 yıl mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalaması, diğerlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin, genel olarak yönetici davranışlarını “*Ara Sıra* ( $\bar{X}=2,94$ )” muhalefet etme nedeni olarak gördüklerini göstermektedir (Tablo 11). Bu da, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre, yönetici davranışlarını yeterli düzeyde muhalefet etme nedeni olarak görmediklerini göstermektedir.

**2.** Medeni duruma göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark saptanmıştır. Evli ve bekâr öğretmenlerin, örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalaması aynı düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin medeni duruma göre, örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “*Ara Sıra* ( $\bar{X}=2,99$ )” düzeyindedir (Tablo 15). Bu da, öğretmenlerin medeni duruma göre, yönetici davranışlarını yeterli düzeyde muhalefet etme nedeni olarak görmediklerini göstermektedir.

**3.** Okul büyüklüğüne göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark saptanmıştır (Tablo 36). Büyük okullarda görevli öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması en düşük çıkmıştır. Öğretmenlerin okul büyüklüğüne göre örgütsel muhalefetin

öğretmenler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,86$ )” düzeyindedir (Tablo 35). Bu da, öğretmenlerin okul büyüklüğüne göre, örgütsel muhalefetin öğretmen üzerinde yeterli düzeyde olumsuz sonuçlar doğurmadığını göstermektedir.

4. Öğrenim durumuna göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark saptanmıştır (Tablo 48). Önlisans mezunu öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması, en düşük çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okullar üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “*Ara Sıra* ( $\bar{X}=2,82$ )” düzeyindedir (Tablo 47). Bu da, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre, örgütsel muhalefetin okul üzerinde yeterli düzeyde olumsuz sonuçlar doğurmadığını göstermektedir.

5. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “*Ara Sıra* ( $\bar{X}=2,94$ )” düzeyindedir. Öğretmenlerin muhalefet etmelerine neden olan en yüksek düzeyli yönetici davranışı, “*Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması*” ifadesi iken, en düşük düzeyli yönetici davranışı, “*Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi*” olarak saptanmıştır (Tablo 57).

6. Öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=2,39$ )” düzeyindedir. Öğretmenlerin en yüksek düzeyde sergiledikleri muhalif davranış, “*Yöneticinin kendisine itiraz ederim*” ifadesi iken, en düşük düzeyde sergiledikleri muhalif davranış ise, “*Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm*” olarak saptanmıştır. “*Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm*”, “*Yöneticiye küserim*” ve “*Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam*” davranışlarının, öğretmenlerce “*Hiçbir Zaman*” sergilenmediği saptanmıştır (Tablo 58).

7. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin öğretmenler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “*Nadiren* ( $\bar{X}=1,86$ )” düzeyindedir. Yöneticilerin, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlere yönelik sergiledikleri en yüksek düzeyli davranış, “*Öğretmenin açığını araması*” davranışı iken, en düşük düzeyli davranış ise, “*Öğretmenleri tehdit etmesi*” olarak saptanmıştır. Yöneticilerin, “*Öğretmenleri tehdit etmesi*”, “*Öğretmenleri okul etkinliklerinden dışlaması*”, “*Öğretmenler hakkında soruşturma açması*”, “*Öğretmenlerle iletişimi kesmesi*”,

“Duyarsız kalması” ve “Öğretmenlerin ders programını dağınık hazırlaması” davranışlarını “Hiçbir zaman” sergilemedikleri saptanmıştır (Tablo 59).

8. Öğretmenlerin, örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “Nadiren ( $\bar{X}=1,95$ )” düzeyindedir. Yöneticilerin, öğretmenlerce kendilerine yönelik sergilenen muhalif davranışlar karşısında sergiledikleri en yüksek düzeyli davranış, “Değerlerinin anlaşılmadığından yakınırırlar” davranışı iken, en düşük düzeyli davranış ise, “Karar alma gücünü kaybeder” olarak saptanmıştır. “Karar alma gücünü kaybeder” ve “Yalnızlaşır” davranışlarının “Hiçbir zaman” gerçekleşmediği saptanmıştır (Tablo 59).

9. Öğretmenlerin, örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “Ara Sıra ( $\bar{X}=2,82$ )” düzeyindedir. Öğretmenlerin yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışlar sonucunda okulda en çok “Özdenetim gelişir”ken, en az ise, “Öğretmenlere ve öğrencilere dönük kötü muameleler son bulur” olarak saptanmıştır (Tablo 59).

## ÖNERİLER

Bu başlık altında, araştırmada elde edilen sonuçlara çerçevesinde; uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler yer almaktadır.

### Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Çalışma sonucunda, yöneticilerin öğretmenlere yönelik davranışlarının, etik dışı, adaletsiz ve öğretmenlerin haklarını ihlal edici yönde olması durumunda, öğretmenlerin muhalefet ettikleri saptanmıştır. Bu nedenle, okul yöneticilerine yönelik, MEB tarafından meslek etiğiyle ilgili hizmetiçi eğitim kursları düzenlenebilir.

2. Yöneticilerin, öğretmenleri ilgilendiren konularda, öğretmenlere danışmadan karar almasının da öğretmen muhalefetine neden olduğu saptanmıştır. Bu nedenle, okulun karar verme sürecinde öğretmenlerin de katılımı sağlanmalıdır. Gerektiğinde alınan kararların sorgulanmasına fırsat tanınmalıdır. Öğretmenlerle ilgili alınan kararların tüm gerekçeleriyle birlikte gerektiğinde öğretmenlerin zamanında haberdar

olmaları sağlanmalıdır. Özetle, okulda bilgi akışını sağlayan etkili bir sistemin, okul yöneticileri tarafından oluşturulması gerekmektedir.

3. Araştırmada, öğretmenlerin muhalif görüşlerini istenen düzeyde olmasa da daha çok açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisiyle dile getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu stratejinin, okul yöneticileriyle öğretmenler arasında ilişkilerin iyi düzeyde olması durumunda tercih edildiği ve okul içinde demokratik yapının gelişimine katkı sağladığı bilinmektedir. Bu nedenle, okuldaki örgütsel iklimin gelişimi için, okul yöneticileri ve öğretmenlere yönelik uygulamalı iletişim seminerleri verilmelidir.

4. Öğretmenlerin, muhalif görüşlerini, sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına nadiren iletildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun için, öğretmenlerin muhalif görüşlerinin örgüt dışı etkin muhataplara iletebilmesi için okulda gerekli önlemlerin alınması ve yasal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

5. Yöneticilerin, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenleri *nadiren de olsa cezalandırdığı* saptanmıştır. Hâlbuki okul yöneticilerinin, okulun gelişimine katkıda bulunan ve okul için başarıyı gerçekleştiren öğretmenleri güdülemeleri ve ödüllendirmeleri gerekmektedir.

6. Yöneticilerin kendilerine yönelik sergilenen muhalefet sürecini etkin bir şekilde yönetemediği durumlarda, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlere göre okuldaki demokratik süreçlerin yeterli düzeyde gelişmediği saptanmıştır. Bu nedenle, yöneticilerin iletişim yeterliklerini geliştirmek ve muhalefetin yönetiminde etkin kılmak için yöneticilere yönelik Milli Eğitim Bakanlığı'nca hizmetiçi eğitim kursları verilebilir.

### **Araştırmacılar İçin Öneriler**

1. Bu araştırmada, öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri ölçülmüştür. Yöneticilerin görüşleri de ölçülebilir.

2. Bu araştırmada, ilköğretim okullarının I.kademesinde görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri ölçülmüştür. II. kademe görevli öğretmenlerin görüşleri de ölçülebilir.

3. Mardin il merkezindeki ilköğretim okullarıyla sınırlı tutulan bu çalışmanın konusu, ortaöğretim okullarında da incelenebilir.

4. Mardin ili ile sınırlı tutulan bu çalışma farklı illerde tekrarlanarak sonuçları karşılaştırılabilir.

5. İlköğretim ve ortaöğretim okullarında, örgütsel muhalefetin; örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel iletişim, örgütsel değişme ve iş doyumu gibi değişkenlerle ilişkisi incelenebilir.

6. Bu araştırmada örgütsel muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul üzerinde doğuracağı sonuçlar ölçülmüştür. Öğrenciler üzerindeki sonuçları da ölçülebilir.

## KAYNAKÇA

- Akıncı, Z.B. (1998). **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. Ankara: İletişim Yayınları.
- Aktan, C. C. (2006). “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing”. **Mercek Dergisi**. C:1, S:13, Ss:1-13. [library.neu.edu.tr](http://library.neu.edu.tr). [Erişim Tarihi: 25.02.2012].
- Alıç, M. (1990). “Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı”. **Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Yayın No: 15. [library.neu.edu.tr](http://library.neu.edu.tr). [Erişim Tarihi: 25.02.2012].
- Altıntaş, F. Ç. (2006). “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. C:7, S:2, Ss:19-40. [web.deu.edu.tr](http://web.deu.edu.tr). [Erişim Tarihi: 15.02.2012].
- Ardoğan, R. (2004). “Teorik Temeller ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet”. **Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**. C:8, S:2, Ss: 171-189. [eskidergi.cumhuriyet.edu.tr](http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr). [Erişim Tarihi: 25.03.2012].
- Arslantaş, C.C., Dursun, M. (2008). “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerinde Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. C:8, S:1, Ss:111-128. [w2.anadolu.edu.tr](http://w2.anadolu.edu.tr). [Erişim Tarihi: 25.03.2012].
- Aslan, Ş. (2003). “Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. [www.sosyalbil.selcuk.edu.tr](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr). [Erişim Tarihi: 15.02.2012].
- Aydın, İ. (2002). **Yönetmelik Mesleki ve Örgütsel Etik**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- \_\_\_\_\_ (2005). **Öğretimde Denetim: Durum Saptama, Değerlendirme ve Geliştirme**. Ankara: Pegem Yayıncılık.



- Aydın, İ.,Kepenekçi, Y. K. (2008). “Principals’ Opinions of Organizational Justice in Elementary Schools in Turkey”. **Journal of Educational Administration**. C: 46, Ss: 497-513.  
[library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Aydın, M. (2007). **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.  
\_\_\_\_\_ (2010). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Balay, R. (2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara:Nobel Yayınları
- Balcı, A. (2003). **Örgütsel Sosyalleşme**. Ankara: Pegem Yayıncılık.  
\_\_\_\_\_ (2007). **Etkili Okul, Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma**. Üçüncü Baskı. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004).**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**.İstanbul:Kariyer Yayınları
- Başaran, İ. E. (2000a). **Eğitim Yönetimi n itelikli Okul**. Ankara: Feryal Matbaası.  
\_\_\_\_\_ (2000b). **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**. Ankara:Feryal Matbaası.  
\_\_\_\_\_ (2008).**Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. **Sayıştay Dergisi**.S:59,Ss:125-139. [www.sayistay.gov.tr](http://www.sayistay.gov.tr). [Erişim Tarihi: 10.09.2012].  
\_\_\_\_\_ (2006). “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi”.**Sayıştay Dergisi**. C:62, Ss: 47-66. [www.sayistay.gov.tr](http://www.sayistay.gov.tr). [Erişim Tarihi: 10.09.2012].
- Baysal, A.C. (1993). **Çalışma Yaşamında İnsan**. İstanbul: Avcıol Basım.
- Bolat, O., Bolat,İ. (2008). “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. C:11, S:19, Ss:75-94.
- Boylu, Y., Elbeyi, P.,Evtan,G. (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”. **Finans-Politik-Ekonomik Yorumlar**. C:44, S:511.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Çakınberk, A., Derin, N., Derin, E., Demirel, T. (2008). “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. C:3, S:1, Ss:89-121.
- Çelik, V. (2002). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çerik, Ş. (2008) “Örgütsel Davranışta Etkin Bir Olgusu: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”. **Yönetim Kültür İletişim**. Ss:175-211.
- Çetin, Ö.M. (2004). **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**. Ankara: Nobel Yayınları
- Dalay, İ. (2001). “Yönetim ve Organizasyon-İlkeler, Teoriler ve Stratejiler”. **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Yayın No: 43.
- Demirtaş, H., Güneş, H. (2002). **Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dilek, H. (2005). “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dozier, J. B., Miceli, M. P. (1985). “Potential Predictors of Whistleblowing: A Prosocial Behavior Perspective”. **Academy of Management Review**. C:10, Ss: 823-836. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Durna, U., Eren, V. (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. C:6, S:2, Ss:210–219. [journal.dogus.edu.tr](http://journal.dogus.edu.tr). [Erişim Tarihi:24.12.2011].
- Einarsen, S. (2000). “Harassment And Bullying At Work: A Review Of The Scandinavian Approach”. **Aggression and Violent Behavior**. C:5, S:4, Ss:379–401. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Elçi, M, Alpkın, L., Çekmecelioğlu, G. H. (2008). “The Influence of Person Organization Fit On the Employee’s Perception of Organizational Performance”. **4th International Strategic Management Conference**. Ss:587-593. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Elma, C., Demir, K. (2000). **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1997). **İletişim Egemenlik Mücadeleye Giriş**. Ankara: İmge Yayınları.
- Ergeneli, A. (2006). **Örgüt ve İnsan**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.

- Ergun, T. (2004). **Kamu Yönetimi: Kuram, Siyasa, Uygulama**. Ankara: TODAİE Yayınları.
- 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**. C:61, S:3, Ss:220–241.  
[library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Genç, N. (2005). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Gorden, W.I. (1988). "Range of Employee Voice". **Employee Responsibilities and Rights Journal**. C:4, Ss:283-299.  
[library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Gorden, W.I., Infante, D.A., Graham, E.E. (1988). "Corporate Conditions Conducive to Employee Voice: A Subordinate Perspective". **Employee Responsibilities and Rights Journal**. C:1, Ss: 101-111.  
[library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Gök, E. E. (2007). "Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Graham, J.W. (1986). "Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay". **Research in Organizational Behavior**. C:8, Ss: 1-52.  
[library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow". **Journal of Management**. C:16, S:2, Ss:399-432.  
[library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Güçlü, N. (2001). "Stres Yönetimi". **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. C:21,S:1,Ss:91-109. [www.arastirmax.com/system/.../arastirmax\\_11587\\_pp\\_91-109.pdf](http://www.arastirmax.com/system/.../arastirmax_11587_pp_91-109.pdf). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Gürbüz, S. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**. C:3, S:1, Ss:48-75.  
[library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Gürgen, H. (1997). **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları.

- Gürsel M. (2003). **Okul Yönetimi**. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Hegstrom, T. G. (1991). "Mimetic and Dissent Conditions in Organizational Rhetoric". **Journal of Applied Communication Research**. **18**, 141-152. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- İşbaşı, J. Ö. (2000). "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kamer, M. (2001). "Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaptan, Saim. (1998). **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri.
- Karagöz, B.K. (2006). "Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2005). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karlı, M.D. (2004). **Yönetimsel Etkililik**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kassing, J. W. (1997). "Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent". **Communication Studies**. C:48, S:4, Ss: 311-332. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Kassing, J. W. (1998). "Development and Validation of the Organizational Dissent Scale". **Management Communication Quarterly**. C: 12, S:2, Ss: 183-229. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Kassing, J.W. (2001). "From the Looks of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters". **Management Communication Quarterly**. C:14, S:3, Ss:442-470. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Kassing, J.W. (2002). "Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies". **Management Communication Quarterly**. C:16, S:2, Ss:187:209. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].

- Kassing, J.W. (2008). "Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expressions of Dissent". **Management Communication Quarterly**. C:56, S:3, Ss:342-355.  
[library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Kassing, J.W. (2009a). Exploring the Relationship Between Workplace Freedom of Speech, Organizational Identification, and Employee Dissent. **Communication Research Reports**. C:17, S:4, ss.387-396.  
[library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Kassing, J.W. (2009b). "Investigating the Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent". "**Communication Research Reports**". C:17, S:1, Ss: 58-69.  
[library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Kassing, J.W., Armstrong, T. A. (2002). "Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employee's Dissent Expressions". **Management Communication Quarterly**. C:16, S:39, Ss: 39-65.  
[library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Kassing, J.W., Armstrong, T. A. (2009). "Examining the Association of Job Tenure, Employment History, and Organizational Status with Employee Dissent". **Communication Research Reports**. C:18, Ss:264-273.  
[library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Kassing, J.W., Avtgis, T.A. (1999). "Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication". **Management Communication Quarterly**. C:13, S:100, Ss: 76-91.  
[library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Kassing, J. W., Avtgis, T.A. (2009). "Dissension in the Organization as a Function of Control Expectancies". **Communication Research Reports**. C:18, Ss:118-127. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Kassing, J. W., DiCioccio, R. L. (2004). "Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent". **Communication Reports**. C:17, Ss:111-120. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].

- Kassing, J. W., McDowell, Z. (2008). "Disagreeing About What's Fair: Exploring the Relationship Between Perceptions of Justice and Employee Dissent." **Communication Research Reports**. C:25, S:1, Ss:34-43. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Kaya, A. (2006). **Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları**. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Kaya, Y.K. (1991). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Ofset Matbaacılık.
- Koçel, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Krone, K.J. (1991). "A Comparison of Organizational, Structural, and Relationship Effects on Subordinates' Upward Influence Choices". **Communication Quarterly**. C:40, Ss:1-15. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Lynch, J., Krause, N., Kaplan, G. A. (1997). "Workplace Conditions, Socioeconomic Status, and the Risk of Mortality and Acute Myocardial Infarction: the Kuopio Ischemic Heart Disease Risk Factor Study". **American Journal of Public Health**. C:87, Ss:617-622. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Mengüşoğlu, T. (2005). **Felsefeye Giriş**. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Moorman, R.H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" **Journal of Applied Psychology**. C:76, S: 6, ss.845-855. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:22.12.2011].
- Ölçüm-Çetin, M. (2004). **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özdemir, M. (2010). "Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri" (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. [tez2.yok.gov.tr](http://tez2.yok.gov.tr). [Erişim Tarihi:10.09.2011].
- Özdemir, S. (2000). **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. (2003a). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. S:21, Ss: 77-96. [iibf.erciyes.edu.tr](http://iibf.erciyes.edu.tr). [Erişim Tarihi:10.09.2011].

- \_\_\_\_\_ (2003b). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C:20, Ss: 117-135. [ibf.erciyes.edu.tr](http://ibf.erciyes.edu.tr). [Erişim Tarihi:10.09.2011].
- Özkalp, E. (2003). **Sosyolojiye Giriş**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Paksoy, M., Baysal, A.C. (1999). “Mesleke ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”. **İstanbul Üniversitesi İşletme Dergisi**. C:28, S:1, Ss:7-15. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:10.09.2011].
- Pehlivan Aydın, İ. (2003). **Eğitim ve Öğretimde Etik**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Poyraz, H. (1996). **Dil ve Ahlak**. İstanbul: Vadi Yayınları.
- Redding, W. C. (1985). “Rocking Boats, Blowing Whistles, and Teaching Speech Communication”. **Communication Education**. C:34, Ss:245-258. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:10.09.2011].
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1996). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Yayınları.
- Salin, D. (2001). "Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies For Measuring Bullying". **European Journal of Work and Organizational Psychology**. C:10, S:4, Ss: 425–441.
- Sezgin, F. (2005). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”. **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. C:25, S:1, Ss:317-339. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:10.09.2011].
- Sprague, J.A., Ruud, G.L. (1988). “Boat Rocking In The High Technology Culture”. **American Behavioral Scientist**. C:32, Ss:169-193. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:10.09.2011].
- Şimşek, E.S. (2002). “Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Akademik Personelin Örgütsel Bağlılığı Üzerine Bir Çalışma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (1998). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Tambur, M., Vadi, M. (2009). "Bullying at Work: Research in Estonia using the Negative Acts Questionnaire Revised (NAQ-R)". **Review of International Comparative Management Volume**. C:10, S:4, Ss:791-805. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:10.09.2011].
- TDK, (1998). **Türkçe Sözlük**. Ankara: TDK Yayınları.
- Tepe, A. (2004). "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and Responsibilities of Dissent: Cooperative Conflict. **Employee Responsibilities and Rights Journal**. C:4, S:1, Ss:13-23. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:10.09.2011].
- Tınaz, P. (2006). **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Titrek, O. (2009). "Employees' Organizational Justice Perceptions in Turkish Schools". **Social Behavior and Personality**. C:37, S:5, Ss:605-620. [library.bilkent.edu.tr](http://library.bilkent.edu.tr). [Erişim Tarihi:10.09.2011].
- Titrek, O., Bayrakçı, M., Zafer, D. (2009). "Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri". **Akademik Bakış Dergisi**. Ss:1-28.
- Turgut, İ. (2002). **Eğitim ve Etik**. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Tutar, H. (2003). **Örgütsel İletişim**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- \_\_\_\_\_ (2007). "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C:12, S:3, Ss:97-120. [sablon.sdu.edu.tr](http://sablon.sdu.edu.tr). [Erişim Tarihi:10.09.2011].
- Tüzün, İ.K., Çağlar, İ. (2008). "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi". **Journal of Yasar University**. C:3, S:9, Ss:1011-1027.
- Uygur, A. (2007). "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması". **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. C:1, Ss:71-85. [ttefdergi.gazi.edu.tr](http://ttefdergi.gazi.edu.tr). [Erişim Tarihi:25.12.2011].
- Ünal, S., Ada S. (1999). **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.



- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. C:14, S:1, Ss:395-412.
- Yelboğa, A. (2007). “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”. **Sosyal Bilimler Dergisi**. C:4, S:2, Ss: 37-45. [www.hrm.gen.tr](http://www.hrm.gen.tr). [Erişim Tarihi:25.12.2011].
- Yıldırım, B. (2010). “Yönetim Süreçleri”. **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi** (Editör: Vehbi Çelik). Ankara: Pegem Yayıncılık. Ss:102-120.
- Yürür, S. (2008). “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C:13, S:2, Ss:295-312. [sablon.sdu.edu.tr](http://sablon.sdu.edu.tr). [Erişim Tarihi:25.12.2011].
- Zapf, D., Einarsen, S. (2001). “Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Practice an Introduction”. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. C: 10, S:4, Ss: 369-373.

## **EKLER**

**EK-1:** Örnekleme Alınan Okullar.

**EK-2:** İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşlerinin Değerlendirildiği Muhalefet Ölçeği.

**EK-3:** Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün Araştırma İçin Verdiği İzin Yazısı.

**EK-4:** Mardin Valiliği ve Mardin İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan Uygulama İzin Yazısı.

**EK-5:** Tutanak.

**EK-1 Örneklem Alınan Okullar**

SIRA	OKULLAR	OKUL TÜRÜ*	UYGULANAN ANKET SAYISI
1	Abdulhamit İncioğlu İ.Ö.O.	KO**	14
2	Fatih İ.Ö.O.	KO	15
3	Ebulula İ.Ö.O.	KO	15
4	Kasimiye İ.Ö.O.	KO	11
5	Kocatepe İ.Ö.O.	KO	11
6	Kabala 100.Yıl İ.Ö.O.	KO	16
7	Kabala Kayacan İ.Ö.O.	KO	11
8	Kabala Gazi-Behiye Nuhoglu İ.Ö.O.	KO	15
9	Kabala Şakir Nuhoglu İ.Ö.O.	KO	14
10	Suphiye Bölünmez İ.Ö.O.	KO	14
11	Dumlupınar İ.Ö.O.	KO	15
12	Vatan İ.Ö.O.	KO	15
13	Mehmet Akif Ersoy İ.Ö.O.	KO	15
14	TOKİ İ.Ö.O.	KO	12
15	Gülseren Enver Tüfekçioğlu İ.Ö.O.	KO	18
16	Gazipaşa İ.Ö.O.	KO	9
17	Vali Alaattin Turhan İ.Ö.O.	KO	14
18	Atatürk İ.Ö.O.	OBO***	16
19	Gürsel-Mahmut Tatlıdede İ.Ö.O.	OBO	13
20	Cumhuriyet İ.Ö.O.	OBO	18
21	13 Mart İ.Ö.O.	OBO	11
22	Hikmet Uluğbay İ.Ö.O.	OBO	16
23	Ayfer Gök İ.Ö.O.	OBO	11
24	İMKB İ.Ö.O.	OBO	15
25	Yalım İ.Ö.O.	OBO	13
26	Anafartalar İ.Ö.O.	OBO	17
27	Kabala Atatürk İ.Ö.O.	OBO	17
28	Abdulkadir Tutaşı İ.Ö.O.	BO****	18
29	Sakarya Aycan Çaltekin İ.Ö.O.	BO	13
30	Noter Cevdet Altun İ.Ö.O.	BO	20

\* Okul Türleri, 2011-2012 Eğitim-Öğretim Yılında, Mardin İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Birimi'nin Verileri Dikkate Alınarak Belirtilmiştir.

\*\*KO (Küçük Okul): 28 ve daha az öğretmenin görev yaptığı okullar.

\*\*\*OBO (Orta Büyüklükte Okul): 29-39 arası öğretmenin görev yaptığı okullar.

\*\*\*\*BO (Büyük Okul): 40 ve daha fazla öğretmenin görev yaptığı okullar.

**EK-2****İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN  
ÖRGÜTSEL MUHALEFETE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ANKETİ**

Sayın Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, “İlköğretim Okullarının I. Kademesinde Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri”ni saptamaktır. Araştırma sonuçları, araştırmacı tarafından bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu bilimsel çalışmaya katkıda bulunabilmeniz için sizden, soruların tümünü içtenlikle ve samimi olarak cevaplandırmanız beklenmektedir.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır: **I. Bölümde** kişisel bilgilere ilişkin sorular, **II. Bölümde** öğretmenlerin yöneticilere muhalefet etme nedenleri, **III. Bölümde** öğretmenlerin yöneticilere sergilediği muhalif davranışlar, **IV. Bölümde** ise muhalefetin sonuçları ile ilgili sorular yer almaktadır. Size uygun gelen her soru için ayrılan yere bir “X” işareti koyunuz. Ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. İlgilerinizden dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Bünyamin AĞALDAY  
Dicle Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**BÖLÜM I  
KİŞİSEL BİLGİLER**

**I. Öğrenim Durumunuz:**

1. ( ) Ön Lisans 2. ( ) Lisans 3. ( ) Lisans üstü (lütfen yazınız.....)

**II. Öğretmenlikteki Kıdeminiz:**

1. ( ) 1-5 yıl  
2. ( ) 6-10 yıl  
3. ( ) 11-15 yıl  
4. ( ) 16-20 yıl  
5. ( ) 21 yıl ve üst

**III. Cinsiyetiniz:**

1. ( ) Bayan 2. ( ) Erkek

**IV. Medeni Durumunuz:**

1. ( ) Evli 2. ( ) Bekâr

**V. Bir Sendikaya Üye misiniz?**

1. ( ) Evet 2. ( ) Hayır

**VI. Okulunuzdaki Öğretmen Sayısı:**

- ( ) 28 ve daha az 2. ( ) 29-39 arası 3. ( ) 40 ve üzeri

**EK-2 (Devam)**

**BÖLÜM II**  
**MUHALEFETİN NEDENLERİ**

Aşağıda, **öğretmenlerin muhalefet etmelerine yol açabilecek kimi yönetici davranışı** sıralanmıştır. Yöneticilerinizin bu davranışlarına muhalefet etme sıklığınızı lütfen işaretleyiniz!

	Aşağıdaki yönetici davranışları sizin için ne sıklıkta muhalefet etme nedenidir?	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
1	Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması					
2	Kaynakları adaletsiz dağıtması					
3	Görevleri adaletsiz dağıtması					
4	Bana hakaret etmesi					
5	Okul araç gerecini kişisel amaçları için kullanması					
6	İşlerini yasalara aykırı bir biçimde yapması					
7	İşini özen göstermeden yapması					
8	Bazı öğretmenleri kayırması					
9	Yasal haklarımı kullanmamı engellemeye çalışması					
10	İş yapma biçimime müdahale etmesi					
11	Okul kaynaklarını verimsiz kullanması					
12	Kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması					
13	Benden, yasa dışı bir iş yapmamı istemesi					
14	Verimli çalışabileceğim bir çalışma ortamı yaratmaması					
15	Öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması					
16	Benimle gayrı-ciddi bir üslupla konuşması					
17	Okulda yaşadığım sorunlara duyarsız olması					

18	Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması					
19	Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi					
20	Kendi politik görüşünü bana kabul ettirmeye çalışması					
21	Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması					
22	Bana karşı sözlü tacizde bulunması					
23	Bana karşı fiili tacizde bulunması					

## EK-2 (Devam)

**BÖLÜM III**  
**MUHALİF DAVRANIŞLAR**

Aşağıda, yöneticileriniz ile görüş ayrılığına düştüğünüz durumlarda sergileyebileceğiniz davranışlar sıralanmıştır. Bu davranışları gerçekleştirme sıklığınızı lütfen işaretleyiniz!

Yöneticilerim ile görüş ayrılığına düştüğüm durumlarda;		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
1	Üst makamlara gider, durumu onlara anlatırım.					
2	Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm.					
3	Yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikâyet ederim.					
4	Yöneticiye dava açarım.					
5	Konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim.					
6	Yöneticinin kendisine itiraz ederim.					
7	Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim.					
8	Yöneticiyi uyarırım.					
9	Derslerim dışında okulda zaman geçirmem.					
10	Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım.					
11	Yöneticiye karşı iş arkadaşlarımla desteğini kazanmaya çalışırım.					
12	Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam.					
13	Gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerinden el çekerim.					
14	Yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim.					
15	Yöneticiye küserim.					
16	Yöneticiyle yüz yüze gelmekten kaçırım.					
17	Görüş ayrılığına düştüğüm konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım.					

## EK-2 (Devam)

## BÖLÜM IV

## MUHALEFETİN SONUÇLARI

Aşağıda, yöneticilerinize muhalefet etmeniz için öğretmen-1, yönetici-2 ve okul-3 üzerinde doğuracağı kimi sonuçlar ifade edilmiştir. Bu ifadelere katılma sıklığınızı lütfen işaretleyiniz!

Yöneticiye Muhalefet Ettiğim Durumlarda Yöneticim;		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
1	1	Açığımı arar.				
	2	İş yükümü artırır.				
	3	Beni sıkı denetim altına alır.				
	4	Çeşitli ortamlarda “yokmuşum” gibi davranır.				
	5	Beni tehdit eder.				
	6	Beni okul etkinliklerinden dışlar.				
	7	Benimle iletişimi keser.				
	8	Benimle işbirliğinden kaçınır.				
	9	Beni, sahip olduğum niteliklere uygun olmayan işlerde				
	10	Hakkımda soruşturma açar.				
	11	Okulla ilgili olarak önerilerimi dikkate almaz.				
	12	Ders programımı dağınık hazırlar.				
<b>Yöneticiye Muhalefet Ettiğim Durumlarda Yöneticim;</b>						
2	1	Okuldaki gücünü kaybeder.				
	2	Yalnızlaşır.				
	3	Karar alma gücünü kaybeder.				
	4	Öğretmenlerle iletişimi bozulur.				
	5	Kendisine destek arar.				
	6	Değerinin anlaşılmadığından yakınır.				
	7	Duyarsız kalır.				
<b>Yöneticiye Muhalefet Ettiğimde Okulda;</b>						
3	1	Demokratik süreçler gelişir.				
	2	Yenileşme başlar.				
	3	Öğretmenlere ve öğrencilere dönük kötü muameleler son bulur.				
	4	Adalet sağlanır.				
	5	Etik ve hukuk dışı uygulamalar son bulur.				
	6	Okulun etkililiği artar.				
	7	Özdenetim gelişir.				



EK-3



T.C.  
DİCLE ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü




Sayı: B.30.2.DİC.0.43.00.00/ 34  
Konu: Araştırma İzni

07/02/2012  
DİYARBAKIR

**İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**MARDİN**

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Bünyamin AĞALDAY' ın, " ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri/Mardin İli Örneği " başlıklı yüksek lisans tez çalışması çerçevesinde veri toplama anketini Müdürlüğünüz bünyesinde İl Merkezinde bulunan İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesi hususunu arz ederim.

  
Yrd. Doç. Dr. Süleyman BAŞARAN  
Müdür a.  
Müdür Yrd.

Ekler :  
1-İzin talep Dilekçesi (1 Sayfa)  
2-Araştırma Önerisi (14 Sayfa)  
3-Anket Örneği (4 Sayfa)

Dicle Üniversitesi Kampusu 21280 DİYARBAKIR  
Tel: 0(412) 248 81 39 Faks: 0 (412) 248 81 39  
E-Posta: Elektronik Ağ: [www.dicle.edu.tr](http://www.dicle.edu.tr)

EK-4

T.C.  
MARDİN VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.47.09.00-821.99- 3418

17.02.2012


Konu : Bünyamin AĞALDAY

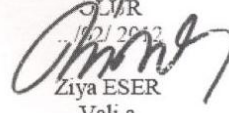
## VALİLİK MAKAMINA

- İlgi a) Dicle Üniversitesi Rektörlüğünün 07/02/2012 tarih ve 34 sayılı yazısı.  
b) Müdürlüğümüz Araştırma ve Değerlendirme Komisyonunun 09/02/2012 tarihli tutanağı.

Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Bünyamin AĞALDAY'ın "İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri/Mardin İli Örneği" konulu yüksek lisans tez çalışması çerçevesinde veri toplama anketinin, İlimiz merkez ilköğretim okullarında görev yapan tüm öğretmenlere uygulayabilmesi Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Olurlarınıza arz ederim.

  
Ali COŞKUNER  
Müdür a.  
Milli Eğitim Mg. Yrd.

  
Ziya ESER  
Vali a.  
İl Milli Eğitim Müdürü



MARDİN İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ  
HÜKÜMET KONAĞI MARDİN  
TEL : 0 482 2121258  
FAX : 0 428 2121236  
www.mardinemem.meb.gov.tr



**EK-5**

**TUTANAK**

Yukarıda sunulan tezde aşırma yahut toplu intihal yapmadığımı, yazdıklarımın tümünden şahsımın sorumlu olduğunu beyan ve taahhüt ederim.

**Bünyamin AĞALDAY**

*Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*

*Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı*

*Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi*