



**ÖĞRETMENLERİN POLİTİK YETİLERİ İLE
ÖRGÜTSEL MUHALEFET DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Elif UĞURLU

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

UŞAK

Temmuz, 2017

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ
Öğretmenlerin Politik Yetileri İle
Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki

Elif UĞURLU

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

Temmuz, 2017

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırma örneklemini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında İzmir ilindeki ortaokullarda görev yapan 400 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veriler, Atay (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan Politik Yeti Ölçeği ve Özdemir (2010) tarafından geliştirilen “Muhelif Davranışlar Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde; frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Verilerin analizinde ilişkisiz t testi, tek yönlü varyans analizi ve Pearson Momentler Çarpımı katsayısı ve Regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin politik düzeyleri çok yüksek düzeydedir. Bununla birlikte öğretmen görüşlerine göre içtenlik boyutu; iletişim kurma yeteneği, kişilerarası etki ve sosyal beceriklilik boyutlarına oranla daha yüksektir. Politik yeti görev değişkenine göre incelendiğinde, tamamına yönelik yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Öğretmenlerin politik yeti düzeyleri tüm alt boyutlarında ve toplamında cinsiyet, kıdem, mezuniyet durumu, okulda çalışan öğretmen sayısı ve aynı okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır.

Öğretmenlerin muhalif davranışları orta düzeydedir. Bununla birlikte muhalif davranışlara yönelik açık muhalefet boyutu; haber uçurma ve örtük muhalefet boyutlarına oranla daha yüksektir. Öğretmenlerin muhalif davranış düzeyleri tüm alt boyutlarında ve toplamında öğretmen görüşleri öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, mezuniyet durumu, okulda çalışan öğretmen sayısı ve aynı okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır.

Yine araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Politik Yeti, Örgütsel Muhalefet

ABSTRACT**The Relationship Between Teachers' Political Skills And
Organizational Dissent Levels**

Elif UĞURLU

Master Thesis, Department of Educational Sciences

Social Sciences Institute, Uşak University

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

July, 2017

The aim of this research is to reveal the relationship between teachers' political skills and organizational dissent levels. Relational screening model was used in the research. For the research, 400 teachers who worked in secondary schools in İzmir were examined. The data were collected by using political skill scale that was adapted to Turkish by Atay(2009) and organizational dissent scale that was developed by Özdemir (2010). In the analyse of the data; frequency, percentage, arithmetic mean and standard deviation values were calculated. Independent sample t-test, one-way variance analysis, pearson product-moment correlation coefficient and regression analysis were used.

According to the results of the research, teachers' political skill level is very high. In addition to this, according to teachers' perceptions, the dimension of apparent sincerity is higher than iletişim kurmaing ability, interpersonal influence and social astuteness. When political skill is observed in the dimension of task, there is a significant difference between teachers and school directors. School directors have higher political skill level than teachers. Teachers' perceptions about political skill level doesn't differ in terms of gender, professional seniority, graduate level, number of teachers at the same school and the duration of working at the same school variables in total and all dimensions.

Teachers' dissent behaviour level is low. In addition to this, the behaviour of direct dissent is higher than the behaviour of indirect dissent and whistle blowing. Teachers' perceptions about dissent behaviour don't differ in terms of gender, professional seniority, graduate level, number of teachers at the same school and the duration of working at the same school variables in total and all dimensions.

According to the results of the study, there is a positive low-level relationship between teachers' political skills and organizational dissent levels.

Keywords: Political Skill, Organizational Dissent



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI



UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Ana Bilim / Ana Sanat Dalı Yüksek Lisans Programı 144001005 No'lu öğrencisi Elif UĞURLU'nun "Öğretmenlerin Politik Yetileri İle Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı tezi 06/07/2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI	
Üye	: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN	
Üye	: Prof. Dr. Lütfullah TÜRKMEN	
Üye	: Doç. Dr. Kazım ÇELİK	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Gökhan DEMİRHAN	

Prof. Dr. Sedat BAYRAKAL
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Politik yeti, günümüz eğitim kurumlarında öğretmenlerin sahip olmaları gereken önemli özelliklerden biridir. Başkalarını başarılı şekilde etkileme potansiyeli olan gücün eyleme dönüştürülmesi süreci olduğu için eğitim kurumlarının verimliliği için kritik öneme sahiptir. Örgütlerin verimliliği sadece çok çalışmakla ilgili değildir. Başarılı olmak için çok çalışmanın yanı sıra başkalarını anlamak, çalışılan ortamı iyi analiz etmek, çevreyle dostça ilişkiler kurmak, samimi davranmak, kısacası politik yetiye sahip olmak gerekir. Politik yetiye sahip bireyler, yüksek performans gösterirler, genel olarak okulda aktiftirler, kendileri ile ilgili pozitif değerlendirmeler yapıp kendilerine özgü başarılı taktikler geliştirirler.

Örgütsel muhalefet, örgüt içindeki demokrasi için gerekli olup, örgütte yaşanan problemlerin tespiti ve bu sorunların çözülmesi için anahtar rol oynamaktadır. Örgütsel muhalefetin başarılı şekilde yönetilmesi örgütün yenileşmesine ve gelişmesine katkıda bulunur. Ancak örgütsel muhalefet örgütsel demokrasiyle bağlantılı olsa da örgütlerde çok istenen bir davranış tarzı değildir. Politik yetiye sahip bireyler uygun durumlarda uygun taktikler geliştirdikleri için örgütsel muhalefet davranışına fazla başvurmazlar. Bu bağlamda yüksek politik yetiye sahip bireylerden daha düşük muhaliflik davranışını sergilemeleri beklenmektedir.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin politik yeti algılarına yönelik görüşleri ile muhalif davranışlar düzeyleri arasında olumlu yönde düşük dereceli bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde araştırmanın problemi, amacı ve önemi tartışılmaktadır. İkinci bölümde araştırmanın kuramsal temelleri; üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi; dördüncü bölümde ise araştırmayla elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Son bölümde de, araştırmanın sonuçları ve öneriler bulunmaktadır.

TEŞEKKÜR

Tez sürecinin her aşamasında rehberliğini ve desteğini esirgemeyen, içten ve samimi davranışlarıyla her zaman yanımda olduğunu hissettiğim değerli tez danışmanım Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI'ya; yüksek lisans eğitimimde emeği geçen, bilgi ve önerilerinden yararlandığım tüm hocalarıma; yaşamım boyunca bana hep güvenen, maddi ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim annem, babam ve kardeşim Eren'e; tezimin her aşamasına yoğun destek veren ve bu süreçte sevgisini hiç esirgemeyen sevgili eşim Sinan'a teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Araştırma, Uşak Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (UBAP) birimi tarafından 2017/HD-SOSB020 proje numarası ile desteklenmiştir. Sağladıkları katkılardan dolayı kendilerine de teşekkürü borç bilirim...

Elif UĞURLU

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı	: Elif UĞURLU
Doğum Yeri ve Tarihi	: Amasya-13/08/1989
Lisans Öğretimi	: Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği
Yüksek Lisans Öğretimi	: 2014 – 2017 Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi
Bildiği Yabancı Diller	: İngilizce, Almanca
Bilimsel Faaliyetler	: 10. Eğitim Yönetimi Kongresi-Gaziantep- Sözlü Bildiri-2015 2. Uluslararası Avrasya Eğitim Araştırmaları Kongresi-Ankara-2015

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar	: 2015-...: İzmir/Bornova Mevlana Ortaokulu 2014-2015: Manisa/Selendi Fatih Ortaokulu 2011-2014: Erzurum/Şenkaya/Gaziler Nesimi Akın Ortaokulu
--------------------	---

İletişim

E-posta adresi	: yalcinelif@hotmail.com
----------------	--------------------------

İÇİNDEKİLER TABLOSU

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	İ
ABSTRACT.....	İİ
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	V
ÖNSÖZ	VI
TEŞEKKÜR.....	VII
ÖZGEÇMİŞ	VIII
İÇİNDEKİLER TABLOSU	IX
TABLolar LİSTESİ.....	XV
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIX
1. BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. PROBLEM DURUMU	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	4
1.3. ALT PROBLEMLER	4
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	4
1.5. SINIRLILIKLAR.....	5
1.6. TANIMLAR.....	5
2. BÖLÜM: POLİTİK YETİ.....	7
2.1. POLİTİK YETİ KAVRAMININ GELİŞİMİ	7
2.2. POLİTİK YETİNİN TANIMI.....	8
2.3. POLİTİK YETİNİN BOYUTLARI.....	9
2.3.1. Sosyal Beceriklilik	9
2.3.2. Kişilerarası Etki.....	10
2.3.3. İletişim Kurma Yeteneği	11
2.3.4. İçtenlik.....	12
2.4. POLİTİK YETİNİN ÖNCELLERİ.....	13
2.5. POLİTİK YETİNİN ÖNEMİ.....	14
2.6. POLİTİK YETİYE SAHİP BİREYLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	15
2.7. POLİTİK YETİNİN YARARLARI.....	16
2.8. İŞ YAŞAMINDA POLİTİK YETİ	17

2.9. POLİTİK YETİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	20
3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL MUHALEFET	23
3.1. ÖRGÜTSEL MUHALEFET KAVRAMI.....	23
3.2. ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN KURAMSAL TEMELLERİ.....	24
3.2.1. Örtük Kontrol Kuramı (Theory of Unobtrusive Control)	25
3.2.2. Bağımsız Düşünme Kuramı (Theory of Independent-Mindedness)	25
3.2.3. Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı (Theory of Exit-Voice-Loyalty).....	26
3.3. ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN NEDENLERİ.....	28
3.3.1. Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar	28
3.3.2. Örgütsel Değişme.....	28
3.3.3. Karar Alma.....	29
3.3.4. Etkisizlik	29
3.3.5. Görev ve Sorumluluklar.....	30
3.3.6. Kaynaklar	32
3.3.7. Etik	33
3.3.8. Performans Değerlendirme	33
3.3.9. Zararın Önlenmesi.....	34
3.4. MUHALİF DAVRANIŞLAR.....	34
3.4.1. Haber Uçurma (Whistleblowing).....	34
3.4.2. Dikey Muhalefet	38
3.4.3. Yatay Muhalefet.....	39
3.4.4. Yer Değiştirmiş Muhalefet.....	40
3.5. ÖRGÜTSEL MUHALEFET İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER	40
3.5.1. Bireysel Değişkenler	40
3.5.2. İlişkisel Değişkenler.....	42
3.5.3. Örgütsel Değişkenler.....	43
3.6. ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN SONUÇLARI.....	44
3.6.1. Örgütsel Muhalefetin Olumlu Sonuçları	44
3.6.2. Örgütsel Muhalefetin Olumsuz Sonuçları.....	45
3.7. ÖRGÜTSEL MUHALEFET İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	46

3.8. POLİTİK YETİ VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİ ...	49
4. BÖLÜM: YÖNTEM	52
4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	52
4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	52
4.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	54
4.4. VERİLERİN ANALİZİ	60
5. BÖLÜM: BULGU VE YORUMLAR	63
5.1. ÖĞRETMENLERİN POLİTİK YETİLERİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR.....	63
5.1.1. Politik Yetinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	63
5.1.2. Politik Yetinin Mezuniyet Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	64
5.1.3. Politik Yetinin Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	65
5.1.3.1. Politik Yetinin İletişim kurma Yeteneği Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları.....	66
5.1.3.2. Politik Yetinin Kişilerarası Etki Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları.....	67
5.1.3.3. Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları.....	68
5.1.3.4. Politik Yetinin İçtenlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	68
5.1.4. Politik Yetinin Mesleki kıdem Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	69
5.1.4.1. Politik Yetinin İletişim kurma Yeteneği Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları.....	69
5.1.4.2. Politik Yetinin Kişilerarası Etki Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları.....	70
5.1.4.3. Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları.....	70

5.1.4.4. Politik Yetinin İçtenlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	71
5.1.5. Politik Yetinin Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	71
5.1.5.1. Politik Yetinin İletişim kurma Yeteneği Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	72
5.1.5.2. Politik Yetinin Kişilerarası Etki Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	72
5.1.5.3. Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	73
5.1.5.4. Politik Yetinin İçtenlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	73
5.2. ÖRGÜTSEL MUHALEFETE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR	74
5.2.1. Muhalefetin Nedenlerine Yönelik Bulgular Ve Yorumlar	74
5.2.1.1. Örgütsel Muhalefet Nedenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	74
5.2.1.2. Örgütsel Muhalefet Nedenlerinin Mezuniyet Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	75
5.2.1.3. Örgütsel Muhalefet Nedenlerinin Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	76
5.2.1.4. Örgütsel Muhalefet Nedenlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	77
5.2.1.5. Örgütsel Muhalefet Nedenlerinin Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	78
5.2.2. Muhalif Davranışlara Yönelik Bulgular Ve Yorumlar	79
5.2.2.1. Muhalif Davranışların Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	80
5.2.2.2. Muhalif Davranışların Mezuniyet Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	81
5.2.2.3. Muhalif Davranışların Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	82

5.2.2.4. Muhalif Davranışların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	84
5.2.2.5. Muhalif Davranışların Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	86
5.2.3. Muhalefetin Sonuçlarına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar	88
5.2.3.1. Muhalefetin Sonuçlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	88
5.2.3.2. Muhalefetin Sonuçlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mezuniyet Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	89
5.2.3.3. Muhalefetin Sonuçlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar	90
5.2.3.4. Muhalefetin Sonuçlarının Mesleki kıdem Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	92
5.2.3.5. Muhalefetin Sonuçlarının Aynı Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	94
5.3. ÖĞRETMENLERİN POLİTİK YETİ ALGILARI İLE MUHALİF DAVRANIŞ ŞEKİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR.....	96
5.3.1. Öğretmenlerin Politik Yeti Algıları İle Muhalif Davranış Şekilleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi	96
5.3.2. Öğretmenlerin Politik Yetilerinin Öğretmenlerin Muhalif Davranışlarının Boyutlarını Yordamasına Yönelik Bulgular ve Yorumlar	97
5.3.2.1 Öğretmenlerin Politik Yetilerinin Öğretmenlerin Muhalif Davranışlarının Haber Uçurma Boyutunu Yordaması	98
5.3.2.2. Öğretmenlerin Politik Yetilerinin Öğretmenlerin Muhalif Davranışlarının Açık Muhalefet Boyutunu Yordaması.....	99
5.3.2.3. Öğretmenlerin Politik Yetilerinin Öğretmenlerin Muhalif Davranışlarının Örtük Muhalefet Boyutunu Yordaması	100
6. BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	101
6.1.SONUÇ VE TARTIŞMA	101

6.2. ÖNERİLER.....	103
KAYNAKÇA.....	105
EKLER.....	117



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu.....	53
Tablo 2:Politik Yeti Ölçeği Uyum İndeksi Değerleri	56
Tablo 3:Politik Yeti Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	56
Tablo 4: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Uyum İndeksi Değerleri.....	59
Tablo 5: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 6: Ölçeklerin Çarpıklık Basıklık Testi Tablosu	61
Tablo 7: Öğretmenlerin Politik Yeti Düzeylerine Yönelik Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	63
Tablo 8: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetilerine Yönelik t-Testi Sonuçları	64
Tablo 9:Mezuniyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetilerine Yönelik t-Testi Sonuçları	65
Tablo 10:Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin İletişim kurma Yeteneği Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	66
Tablo 11: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin Kişilerarası Etki Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	67
Tablo 12: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	68
Tablo 13: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin İçtenlik Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	68
Tablo 14: Mesleki kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin İletişim kurma Yeteneği Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	69
Tablo 15: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin Kişilerarası Etki Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	70
Tablo 16: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	70

Tablo 17: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin İçtenlik Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	71
Tablo 18: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin İletişim kurma Yeteneği Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	72
Tablo 19: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin Kişilerarası Etki Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	72
Tablo 20: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	73
Tablo 21: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin İçtenlik Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	73
Tablo 22: Muhalefetin nedenleri ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri	74
Tablo 23: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Nedenlerine Yönelik Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları	75
Tablo 24: Mezuniyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Muhalefet Nedenlerine Yönelik Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları	76
Tablo 25: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Yönetimsel ve Kişisel Nedenler Boyutlarına Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	77
Tablo 26: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Yönetimsel ve Kişisel Nedenler Boyutlarına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	78
Tablo 27: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Yönetimsel ve Kişisel Nedenler Boyutlarına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	79
Tablo 28: Muhalif Davranışlar ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri.....	80
Tablo 29: Cinsiyet Değişkenine Göre Okulda Muhalif Davranışların Gerçekleşme düzeyine Yönelik t-Testi Sonuçları.....	80

Tablo 30: Mezuniyet Değişkenine Göre Okulda Muhalif Davranışların Gerçekleşme düzeyine Yönelik t-Testi Sonuçları.....	81
Tablo 31: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Haber Uçurma Davranışı Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	82
Tablo 32: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Açık Muhalefet Davranışına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	83
Tablo 33: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örtük Muhalefet Davranışına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	83
Tablo 34: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Haber Uçurma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	84
Tablo 35: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Açık Muhalefet Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	85
Tablo 36: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örtük Muhalefet Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	85
Tablo 37: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Haber Uçurma Boyutuna Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	86
Tablo 38: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Açık Muhalefet Boyutuna Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	87
Tablo 39: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örtük Muhalefet Davranışlarına Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	87
Tablo 40: Muhalefetin sonuçlarına ilişkin öğretmenlerin algı düzeyleri.....	88
Tablo 41: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin Muhalif Davranışların Sonuçlarına Yönelik t-Testi Sonuçları	89
Tablo 42: Mezuniyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Muhalefetin Sonuçlarına Yönelik t-Testi Sonuçları	90
Tablo 43: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlere Yönelik Sonuçlar Boyutuna Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	91

Tablo 44: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yöneticiye Yönelik Sonuçlar Boyutuna Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	91
Tablo 45: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okula Yönelik Sonuçlar Boyutuna Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	92
Tablo 46: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmen Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	93
Tablo 47: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yönetici Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	93
Tablo 48: Mesleki kıdem Değişkenine Göre Okul Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	94
Tablo 49: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmene Yönelik Sonuçlara İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	95
Tablo 50: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticiye Yönelik Sonuçlara İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	95
Tablo 51: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Okula Yönelik Sonuçlara İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	96
Tablo 52: Öğretmenlerin politik yeti algıları ile muhalif davranış şekilleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları	97
Tablo 53: Öğretmenlerin Politik Yetilerinin Öğretmenlerin Muhalif Davranışlarının Haber Uçurma Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	98
Tablo 54: Öğretmenlerin Politik Yetilerinin Öğretmenlerin Muhalif Davranışlarının Açık Muhalefet Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	99
Tablo 55: Öğretmenlerin Politik Yetilerinin Öğretmenlerin Muhalif Davranışlarının Örtük Muhalefet Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Politik Yetinin Mizaç ve Kişisel Yeteneklere İlişkin Öncelleri	13
Şekil 2: Örgüt Üyelerinin İş Doyumsuzluğu Durumunda Sergiledikleri Dile Getirme Davranışları, Gorden, W. I. (1988).	27
Şekil 3: Whistleblowing: 5N, 1K Analizi	36
Şekil 4: Politik Yeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	55
Şekil 5:Örgütsel Muhalefet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .	58



1. BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde araştırmadaki problem durumu ortaya konulmuş, araştırmanın amacı ve önemi vurgulandıktan sonra araştırmanın sınırlılıkları belirtilmiş ve önemli kavramlar tanımlanmıştır.

1.1. PROBLEM DURUMU

Örgütlerin verimli olmaları için örgüt politikalarının başarılı bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Başarılı politika da gerekli yetkinliklerin ne olduğunu bilmekten geçer. Örgütlerin başarılı bir politika ve yönetim anlayışı ile iyi yöneticilerle hedefe ulaşabilecekleri göz önüne alındığında politik yetinin önemi anlaşılmış olur. Örgütlerde politika kavramı, uzun yıllardan beri akademisyenlerin ilgisini çeken bir konu olmuştur. Politik yeti kavramının temelleri ise Thorndike'nin sosyal zeka kavramını ortaya çıkarması ve Carnegie'nin başkalarıyla çalışmanın yollarını anlatan kurslar açmasıyla atılmıştır. Genel olarak politik yeti, çıkarıcılık davranışını çağrıştırdığı için negatif bir güç olarak algılanmaktadır. Ancak politik yeti, olumlu bir güçtür ve günümüzde başarılı olmak için son derece gereklidir. Politik yetiye sahip kişiler, başarıyı yakalamak için ne yapmaları gerektiğini iyi bilirler, içten davranırlar ve amaçlarına ulaşabilmek için doğru zamanda doğru şekilde davranırlar (Ferris, Davidson & Perrewe, 2010). Buchanan'e göre (2008), politik yeti, etkin iletişim becerisini, samimiyet ve içtenliği, uygun durumsal davranışı göstererek sosyal becerikliliği birleştiren bir tarzıdır. Yüksek politik yetiye sahip bireyler, sosyal ilişkilerinde son derece uyanık olurlar ve diğer insanlar üzerinde güven uyandırarak sosyal ilişkilerinde avantaj sağlamaktadır.

Örgütlerde çalışan insanlar bireysel faaliyetler yerine sosyal faaliyetlerle uğraşmaya yönelmişlerdir. Birlikte çalıştıkları insanlarla ilişkilerin güçlenmesi, iş yerinde daha rahat çalışılması ve çalışanların kendi aralarında uzlaşma sağlayabilmeleri için kişilerin politik yetilerinin geliştirilmesi gerekir. Örgütlerdeki önemli pozisyonlar için yapılan rekabetlerde, politik yetiye sahip çalışanlar daha başarılı olacaklardır (Ferris, Perrewe, Anthony & Gilmore, 2000). Bu kişilerin çevrelerini tanıyabilme, etkileyebilme ve sosyal becerilerini kullanabilme özellikleri kariyer basamağında onları bir adım öteye geçirecektir. Gallagher'e göre (2007),

tarihsel gelişimindeki olumsuz algılanışının aksine, politik yeti başkalarına güven ve rahatlık yayar. Ayrıca, sosyal etkileşim ile kariyer başarısına katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın diğer değişkeni örgütsel muhalefet ise, insanlık tarihinin her döneminde neredeyse her alanda karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak muhalefet, bir görüşe, bir eyleme veya bir tutuma karşı olma durumu anlamına gelir. Örgütsel muhalefet ise, örgüt üyelerinin örgütsel politika ve uygulamalara ilişkin sahip oldukları farklı görüşleri dile getirmeleridir (Kassing, 1997).

Örgütler açık sistemlerdir ve bir örgütün var olabilmesi için ortak bir amacın olması ve örgüt üyelerinin birbirleriyle iletişim kurmaları gerekmektedir. İletişim kurarken de örgüt üyelerinin düşünceleri yöneticilerin düşüncelerine ters düşebilir. Örgüt üyeleri zaman zaman örgütlerinde kendilerine uygun gelmeyen, kendi değer yargıları çerçevesinde etik dışı veya gayrimeşru durumlarla karşılaşabilirler ve bunları değiştirerek örgütlerini daha iyi bir yere taşımak isteyebilirler (Sprague & Ruud, 1988). Bu gibi durumlarda da düşüncelerin dile getirilerek örgütsel kararlara katılmak ve örgütsel demokrasinin işleyişine katkıda bulunmak olasılık halindedir. Örgütsel muhalefetin sağlıklı ve başarılı bir şekilde yürütüldüğü örgütlerde örgüt üyelerinin daha çalışkan, yetenekli ve başarılı olduğu öne sürülmektedir. Ancak örgütsel muhalefet bazı olumsuz sonuçlara da yol açabilir. Örgüt üyelerinin örgütten ayrılmaları, örgüt içi çatışmaların yaşanması gibi örgütsel gelişme ve yenileşmeyi engelleyen durumlar oluşabilir. (Shahinpoor ve Matt, 2007, Akt. Özdemir, 2010).

Kassing ve Armstrong'a göre (2002), muhalefete yol açan olaylar örgüt üyelerine yönelik negatif davranışlar, örgütsel farklılaşma, görev ve sorumluluklardır. Örgüt içi uyumsuzluklar ve yöneticilerin demokratik olmayan davranışları da örgütsel muhalefet nedeni sayılabilir. Graham (1986), iki tür muhalefet mesajı kullanıldığını öne sürmüştür. İlki, 'kişiyeye fayda sağlama amacı taşıyan muhalefet mesajı' dır. Bu muhalefet biçimi, örgüt üyelerinin kendi çalışma ortamlarında veya iş koşullarında meydana gelen olumsuzluk sonucu ortaya çıkar. İkicisi ise 'ilkesel muhalefet mesajı' dır. İlkesel muhalefette ise örgüt içinde meydana gelen bir etik dışı uygulamaya muhalefet edilir.

Kassing'e göre (1998), örgüt üyeleri üç farklı türde muhalefet davranışı sergilerler. Bunların ilki 'açık muhalefet'tir. Bu muhalefet türünde örgüt üyeleri,

görüşlerini örgüt içindeki yönetici veya deneticilere aktarırlar. İkinci muhalefet türü ise 'örtük muhalefet'tir. Bu muhalefet türünde görüşler, diğer örgüt üyelerine aktarılır. Örgüt üyeleri tarafından benimsenen üçüncü muhalefet türü ise 'yer değiştirmiş muhalefet'tir. Bu muhalefet şekli de muhalif görüşlerin örgüt dışı arkadaşlar veya ailelere anlatılmasıdır. (Kassing ve Avtgis, 1999).

Muhalefetin söz konusu olduğu örgütlerde daha iyi kararlar verildiği, örgütsel yenilenme ve değişimin daha hızlı olduğu ve demokratik süreçlerin daha hızlı işlediği görülebilmektedir. Öğretmenler, düşüncelerini dile getirerek okullarda alınacak kararlara katılmak isteyebilirler. Gordon'a göre (2008), okullarda öğrencilere muhalif düşünebilme becerisi kazandırılması demokratik bir toplumun oluşması açısından önemlidir. Ancak örgütsel muhalefetin olumlu etkilerinin yanında olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Ağalday'a göre (2013), muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyeleri üç sonuçla karşı karşıya kalmaktadır: cezalandırılmak, ödüllendirilmek veya yok sayılmak. Politik yeti ise örgütsel değişim ve yenilik için önemli bir kavramdır. Tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da politik davranışlar gözlemlenebilir. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel ve kişisel amaçları başarmak için politik davranışlar sergiledikleri düşünülebilir (Özdemir ve Gören, 2015). Politik beceri de ikna, manipülasyon ve müzakere gibi birtakım politik davranışlardan oluşmaktadır (Mintzberg, 1983). Bu bağlamda politik yeti düzeyi yüksek öğretmenlerin okuldaki değişimlere daha kolay uyum sağladıkları, samimi davranışlarıyla okuldaki diğer öğretmen veya yöneticileri daha kolay etkiledikleri söylenebilmektedir. Genel anlamda politik yeti bir taktik davranışı olduğu için politik yetiye sahip bireylerin örgütsel muhalefet düzeylerinin düşük olması beklenmektedir.

Dolayısıyla alan yazın incelendiğinde, hem öğretmenlerin politik yeti hem de örgütsel muhalefet düzeyleri üzerine odaklanan çalışmalar son derece azdır. Örgütsel muhalefet alanyazını, daha çok örgütsel muhalefetin örgüte ve çalışanlara olan etkisine odaklanmıştır. Politik yeti alanyazınında ise, politik yetinin yararları ve iş yaşamına etkisi üzerinde durulmuştur. Politik yeti ile örgütsel muhalefet kavramlarının birbirleriyle ters ilişkili olduğu, politik yetiye sahip kişilerin davranışlarını durumlara göre ayarlayabildikleri için muhalefet davranışından genel olarak uzak durmaları beklenmektedir. Bu amaçla bu araştırmada, öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki düzeyi belirlenmeye çalışılacaktır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma; öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

1.3. ALT PROBLEMLER

1. Öğretmenlerin politik yetileri ne düzeydedir? Öğretmenlerin politik yeti düzeyleri cinsiyetlerine, eğitim durumlarına çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına, aynı okulda çalışma sürelerine ve kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?
2. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet nedenleri nedir? Örgütsel nedenleri cinsiyetlerine, eğitim durumlarına çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına, aynı okulda çalışma sürelerine ve kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları nedir? Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları cinsiyetlerine, eğitim durumlarına çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına, aynı okulda çalışma sürelerine ve kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet sonuçlarına yönelik görüşleri nedir? Öğretmenlerin örgütsel muhalefet sonuçlarına yönelik görüşleri cinsiyetlerine, eğitim durumlarına çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına, aynı okulda çalışma sürelerine ve kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
6. Öğretmenlerin politik yetileri, örgütsel muhalefet davranışlarını yordamakta mıdır?

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yapılan araştırmalar örgütlerin gitgide sosyal ortamlara dönüştüğünü, bireysel faaliyetlerin yavaş yavaş geri plana itildiğini göstermiştir. 1900'lü yılların başında temelleri atılmaya başlanan politik yeti, son yıllarda önemli araştırmaların konusunu oluşturmaktadır. Pfeffer'e göre (1981), örgütlerde etkili ve başarılı olmak için politik yetiye sahip olmak gerekir. Örgütsel muhalefet de politik yeti gibi kötü şöhrete sahip olsa da pozitif bir güçtür ve örgütsel demokrasinin gelişimi için şarttır. Türk eğitim

sisteminin yönetsel yapısına bakıldığında, temelde merkeziyetçi bir yönetim anlayışının olduğu görülmektedir (Özdemir, 2008). Ancak toplumda görülen demokratikleşme eğilimi ve çağdaş örgüt anlayışı örgütsel muhalefeti ön plana çıkarmıştır. Örgütsel muhalefet, örgütsel demokrasinin gelişmesi ve örgütteki sorunların tespiti için büyük önem taşımaktadır (Kassing, 2002). Ancak örgütsel muhalefetin olumlu etkilerinin yanında örgütlerde olumsuz etkileri de olabilmektedir. Bu araştırmada, politik yeti ve örgütsel muhalefet düzeylerinin negatif yönde bağlantılı olduğu, yüksek politik yetiye sahip öğretmen veya yöneticilerin örgütsel muhalefet düzeylerinin düşük olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma, eğitimde politik yeti kavramının biraz daha yaygınlaştırılması ve bu konu ile ilgili öğretmen ve yöneticilerin bakış açılarının anlaşılması ile politik yeti ve örgütsel muhalefete ilişkin sonuçlara ulaşılması bakımından önem taşımaktadır. Politik yeti örgütler için başarının önemli bir anahtarıdır. Öğretmenlerin politik yetilerinin yüksek olması okuldaki kişi veya durumlara daha kolay uyum sağlamalarına olanak tanıyacak ve eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi daha kolay olabilecektir. Örgütsel muhalefet de örgütler için önemini kaybetmeyecek olan önemli bir konudur. Yüksek politik yetiye sahip öğretmenler uyum becerileri veya samimi davranışları sayesinde örgütsel muhalefet davranışını daha az sergileyebileceklerdir. Araştırmada ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeylerinin belirlenmesiyle her iki kavrama da katkı sağlayacağı ve araştırma sonuçlarının bundan sonra bu alanda yapılacak çalışmalara rehberlik edeceği öngörülmektedir.

1.5. SINIRLILIKLAR

Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki düzeyini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma İzmir ili ve ilçelerinde 2015-2016 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6. TANIMLAR

Politik Yeti: İzmir ilindeki öğretmenlerin okul içinde diğerlerini etkili şekilde anlayabilme, etkileme becerisini kullanabilme ve bunları kişisel ve örgütsel hedefleri zenginleştirecek şekilde davranma becerisi olarak tanımlanmıştır.

Örgütsel Muhalefet: İzmir ilinde görev yapan öğretmenlerin okul içi anlaşmazlıkları dile getirmeleridir.

Açık Muhalefet: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin görüş veya davranışlarını onaylamayarak bu durumu açıkça yöneticilere ifade etmesidir.

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

Haber Uçurma: Öğretmenlerin onaylamadıkları örgütsel uygulamaları, sorunun çözümü için örgüt içindeki ya da dışındaki bireylere iletmeleridir.



2. BÖLÜM: POLİTİK YETİ

2.1. POLİTİK YETİ KAVRAMININ GELİŞİMİ

Politik yeti kavramının kökleri 1900'lerin başına dayanmasına rağmen politik yeti kavramı son 30 yılda gelişme göstermiştir. Thorndike ve Dale Carnegie bu kavramın temellerini atan araştırmacılarıdır. Thorndike (1920), sosyal zekâ kavramını ortaya atarak, Carnegie (1936) ise başkaları ile birlikte çalışmanın yollarını anlatan kurslar açarak politik yetinin temelini oluşturmuşlardır. Bu konudaki ilk önemli çalışmalar 1980'lerin başında Pfeffer (1981) ve Mintzberg (1983) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmacıların çalışmalarından sonra da bu alanda yapılan çalışmalar önem kazanmıştır (Atay, 2009). Pfeffer (1981) ve Mintzberg (1983) politik bakış açısının organizasyonlarda etkili olduğunu ve çalışanlar ile yöneticilerin etkili olabilmek adına politik yetiye sahip olmaları gerektiğini öne sürmüşlerdir ve çalışmalarında her bir örgütü politik bir arena olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda politik davranış, politik niyet ve politik yeti gibi yeni kavramlar 1980'li yıllarda ilgili yazında yer bulmuştur ve bu kavramlar arasındaki ilişkiye yönelik ilk model 2000'li yıllarda Treadway ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir (Atay, 2009).

Daha yakın zamanda politik yeti üzerine çalışan bir diğer araştırmacı ise Gerald R. Ferris ve arkadaşlarıdır. Politik yeti, duygusal zekâ, öz değerlendirme veya politik anlayış gibi diğer popüler yapılardan tamamen farklıdır (Ferris, Treadway, Kolondinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas & Frink, 2005). Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireyler politik yeti becerisine sahip olmayabilirler. Politik yeti becerisi doğuştan gelmez, eğitim ve modelleme yoluyla geliştirilebilir. Yüksek politik yetiye sahip insanların yeni durumlara adapte olmada başarılı olduklarına ve kendi kendilerini denetleyip güçlü bir kontrol mekanizması oluşturduklarına inanılır. Mintzberg (1983) ise bireylerin başarılı olmak için iki temel özelliğe sahip olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Bunlardan ilki, bireylerin politik davranışı sergilemeden önce kişisel bağlantılar, bilgi, deneyim gibi kişisel kaynaklarını sarf etmek için istekli olmaları gerektiğidir. İkinci olarak ise, politik niyetin politik davranış için yeterli olmadığı ve politik yeti becerisine de sahip olmak gerektiğidir.

İlgili yazın tarandığında bu çalışmalara rağmen örgütlerde politikaların başarılı şekilde uygulanmasıyla ilgili yeterli düzeyde çalışma yapılmadığı ve yapılan

çalışmaların da genel olarak özel sektörle ilgili olduğu görülmektedir. Politik yeti kavramına eğitim örgütleri açısından odaklanan çalışmalar çok sınırlı kalmıştır.

2.2. POLİTİK YETİNİN TANIMI

Politik yeti en genel anlamıyla, zihinsel, sosyal, duygusal ve kişiler arası boyutları bir araya getiren bir tarzdır. Bu yönüyle sosyal yetinin diğer biçimlerinden ayrılır. Ferris ve diğerlerine göre (2005), politik yeti, örgütlerde başkalarını etkili bir şekilde anlama becerisi ve bu beceriyi bireysel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmek adına kullanma sanatıdır. Politik yetiye sahip bireyler, sosyal becerileri ve uyum sağlama yetenekleri sayesinde başkalarını etkilerler, bu da kendilerine güven duyulmasını ve başkalarının davranışlarını etkileyebilmelerini sağlar. Politik yeti duyguların ötesinde bilgi ve beceriyi birleştiren bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır (Atay, 2009). Eğitim örgütlerinde politik yeti ise; bireysel veya örgütsel amaçlara ulaşabilmek için okul ortamını iyi gözlemlemek, o ortama uygun etkileme stratejileri geliştirmek ve samimi ve içten görünümle diğer yönetici veya öğretmenleri etkilemek olarak tanımlanabilir.

Matthew Valle'e göre (2006) politik yeti, insanları tanıyabilmek, anlayabilmek ve davranışlarının altında yatan sebepleri görebilmektir. Eğer başkalarının davranışlarını anlamakta zorluk yaşıyorsa onları etkileyebilme becerisine sahip olmak gerekir. Ferris ve diğerleri (2005), çalışma hayatında kadınların erkeklere oranla daha az başarılı olmasının temel nedeninin politik yeti eksikliğinden kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Politik yetinin işyerlerinde başkaları ile ilgili olan durumlarda kolaylaştırıcı bir rolü vardır ve politik yeti sayesinde başkalarını etkilemede başarılı olan kişiler, gelişmiş bir kontrol duygusu kazanırlar (Çıtak, 2011). Perrew ve Nelson'a göre (2004), artan güven ve kontrol, politik yetileri yüksek kişilerin neden daha az kaygı ve stres yaşadıklarını açıklamaktadır. Ferris ve diğerleri (2005), politik yetinin kişide özgüveni de geliştirdiğini öne sürmüşlerdir. Politik yetisi yüksek kişiler sosyal ilişkilerde de uyanık davranırlar. Politik yeti kişilere, sosyal sermayeden etkili bir şekilde olanak veren, başkaları üzerinde güven uyandırma ve ilham verme özelliklerini kazandırır (Mirko van der Maat, 2008, Akt. Çıtak, 2011).

Politik yeti genel itibariyle, işle ilgili durumlarda ortaya konulan durumsal değişkenler ve öncelleri yansıtan yeterliliklerle ilgilidir. Durumlara bağlı değişkenler

ise eğitim, deneyim ve pratik ile değiştirilebilir (Ferris vd., 2005). Ferris ve diğerlerine göre (2005) politik yetiye sahip kişiler;

- Yüksek özgüvene sahiplerdir ancak bencil değillerdir.
- Çevre tarafından nasıl algılanmak istiyorlarsa öyle algılanırlar.
- Farklı sosyal durumlarda nasıl davranmaları gerektiğini çok iyi bilirler.
- Davranışlarını inandırıcı biçimde nasıl sergileyeceklerini çok iyi bilirler.

2.3. POLİTİK YETİNİN BOYUTLARI

Ferris ve arkadaşları tarafından 1999 yılında yapılan çalışmada politik yeti ölçümüne yönelik bir araç geliştirilmiş ve politik yeti, sosyal beceri ve kişilerarası etki kavramlarıyla açıklanmıştır. Ardından 2005 yılında politik yeti kavramı Ferris ve diğerleri tarafından (2005) “işyerinde başkalarını etkili biçimde anlama, başkalarını etkileme becerisini kullanma ve başkalarının kişisel ve örgütsel hedeflerine katkıda bulunacak şekilde davranma” olarak tanımlanmıştır. Bunun üzerine politik yeti 4 temel boyut üzerinden tanımlanmıştır. Bu boyutlar, sosyal beceriklilik (social astuteness), kişilerarası etki (interpersonal influence), iletişim kurma yeteneği (iletişim kurmaing ability) ve içtenliktir (apparent sincerity). Sosyal beceriklilik ve kişilerarası etki boyutları insanları anlayabilme, onların zihnini okuyabilme ve bu bilgileri etkili biçimde kullanabilmeyi içerdiği için önemlidir. İletişim kurma yeteneği; bağlantılar, arkadaşlıklar ve ortaklıklar kurma ile iletişim kurma inşasını içerdiği için örgütsel politikaları yönetmede önemlidir ve bu yüzden politik yetinin önemli bir boyutunu temsil eder (Bacharach & Lawler, 1980). İçtenlik boyutu ise, ne yaptığımızdan çok içten ve samimi görünümle ilgilidir.

2.3.1. Sosyal Beceriklilik

Ferris ve diğerlerine göre (2005), sosyal beceriklilik, sosyal ve duygusal zekayı, sosyal beceri ve kişilerarası anlamayı içeren geniş bir yapıdır. Valle (2006) ise sosyal becerikliliği başkalarının düşüncelerini ve yaptıklarını etkileyebilme, iyi bir gözlemci olma ve sosyal ortamlarda insanları nasıl etkileyeceğini bilme olarak tanımlamıştır.

Politik yetiye sahip bireyler, başkalarını iyi gözlemlerler ve farklı sosyal durumlara çok çabuk ayak uydururlar. Farklı ortamlara ve sosyal durumlara göre davranışlarını değiştirebilirler ve kuvvetli sezgileri ve öz farkındalıkları vardır. Pfeffer (1981), sosyal açıdan yetenekli olan kişilerin başkalarına karşı duyarlı olduklarını ve kendilerini diğerleriyle özdeşleştirdiğini savunmuştur. Sosyal beceriklilik kişinin çevresini doğru yorumlayabilmesini ve en uygun şekilde tepki vermesini sağlar. Sosyal beceriye sahip kişiler, bir durumu en mantıklı şekilde değerlendirip, uygun metotlar geliştirirler ve sürekli de başarılı olurlar (Barbuto & Moss, 2010).

Sosyal beceriklilik, son yıllarda daha çok ön olana ve öğretmenlerin sahip olmaları gereken önemli bir beceridir. Sanders ve Rivers (1996)'e göre öğretmen nitelikleri mesleki yeterlilik, öğrenim durumu, alan bilgisi ve öğretmenlik deneyimleri ve sosyal yeterlilikleri içermektedir. Sosyal beceriler ise öğrenciler ve diğer görevlilerle uygun iletişimi kurabilmek, öğrencileri işbirliği içinde çalıştırabilmek gibi becerilerle ilişkilidir (Seven & Yoldaş, 2007). Dowrick'e göre (1986) sosyal beceri, hem kişinin kendisi hem de karşısındaki için yararlı olacak şekilde davranabilme becerisidir. Sosyal beceriler tüm meslek gruplarında önemli sayılmasına rağmen öğretmenlikte daha da önemlidir. Öğretmenlerin birbirleriyle, öğrencilerle, yöneticilerle veya velilerle iyi iletişim kurmaları, zor durumları zararsız hale getirmeleri veya meslektaşlarıyla takım çalışması yapmaları için sosyal beceriye sahip olmaları gerekmektedir.

2.3.2. Kişilerarası Etki

Politik yetiye sahip bireylerin çevrelerindeki olumlu yönde etkileyen ikna edici ve ince bir yetenekleri bulunmaktadır. Kişilerarası etkileme becerisi yüksek bireyler, davranışlarını buldukları ortama göre adapte edebilirler. Pfeffer (1981), bu durumu esneklik olarak kavramsallaştırmış, esnekliği de davranışları, farklı durumlardaki farklı kişiler için durumsal olarak uyarılma yeteneği olarak tanımlamıştır (Meurs, 2008). Kişilerarası etki becerisi yüksek kişiler, başkalarının kendilerinden hoşlanmalarını çok rahat sağlayabilirler ve çevrelerinde de yetkin insanlar olarak algılanırlar.

Kişilerarası etki kavramı her tür iletişimde olduğu gibi eğitimde de ayrı bir öneme sahiptir. Okullarda kişilerarası etkileme becerisi yüksek öğretmen veya

yöneticiler yetkin kişiler olarak görülürler ve bu kişilere daha çok itibar edilir. Meurs'a göre (2008), etkileme becerisi yüksek kişiler başkalarının kendilerinden hoşlanmasını rahatça sağlayabilir. Ayrıca öğrencilerin sağlıklı biçimde yetiştirilmesi için de öğretmenlerle kurdukları etkileşim büyük rol oynar. Bu durumda öğretmenlerin kişilerarası iletişim kurma becerileri önemli hale gelmektedir. Öğretmenlerin kişiler arası etki becerisi kazanmalarının yolu öncelikle etkili iletişimden geçer. Karşılıklı iletişim, karşılıklı etkileşime neden olur. İnsanlar gönderdikleri mesajlarla başkalarını etkiledikleri gibi, başkalarından gelen mesajlarla da kendileri etkilenirler (Baymur,1990). İnsan ilişkileri de karşılıklı iletişim ve etkileşim sayesinde gelişir. Öğretmenlikte de aynı şekildedir. Öğretmenin çevresiyle kurduğu sağlıklı iletişim ve kişilerarası ilişkilere önem vermesi, onun kişilerarası etki becerisine sahip olmasını sağlamaktadır.

2.3.3. İletişim Kurma Yeteneği

Yüksek politik yetiye sahip bireyler, insanlarla farklı iletişim ağları geliştirmede ve bunları kullanmada başarılıdır. Başarılı yöneticiler, sıradan yöneticilere göre iletişim kurma oluşturmaya daha çok zaman ayırırlar. İletişim kurma davranışı ise, kişinin başarısını, değerini ve itibarını arttıran bir yatırım olarak görülebilir (Treadway, Breland, Adams, Allison & Williams, 2010). İletişim kurma oluşturma becerisi, bir örgütün içindeki ve dışındaki bireylerle ilişkileri geliştirmeye yönelik davranışlardan oluşur. Pfeffer'e göre (1981), yüksek politik yetiye sahip bireyler kolaylıkla arkadaşlıklar kurabilir, yararlı ve güçlü ortaklıklar oluşturabilir ve oluşturduğu bağlantıları kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için kullanabilirler. Bu nedenle öncelikle iletişim kurma oluşturma'nın önemi kavranmalı, ardından örgütsel amaçlar için sağlam iletişim kurmaları oluşturulmalıdır.

Politik beceriye sahip kişiler, kolaylıkla güçlü, yararlı birliktelikler ve koalisyonlar kurabilirler (Perrewe & Nelson, 2004). İletişim kurma yeteneği yüksek olan kişiler, kolaylıkla arkadaş edinebilirler ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için örgüt içinde birliktelikler oluşturabilirler (Atay, 2010). Eğitimde iletişim kurma yeteneği ise okulun genel veya özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için hem resmi hem de resmi olmayan kaynakların etkili biçimde kullanılmasıdır. İletişim kurmaları yüz yüze, elektronik ortamda veya bağlantılar kullanarak kurulabilir. Okullarda

kurulan iletişim kurmaları kişinin itibarını, değerini arttırdığı gibi örgütsel amaçlara ulaşılmasına da katkı sağlamaktadır.

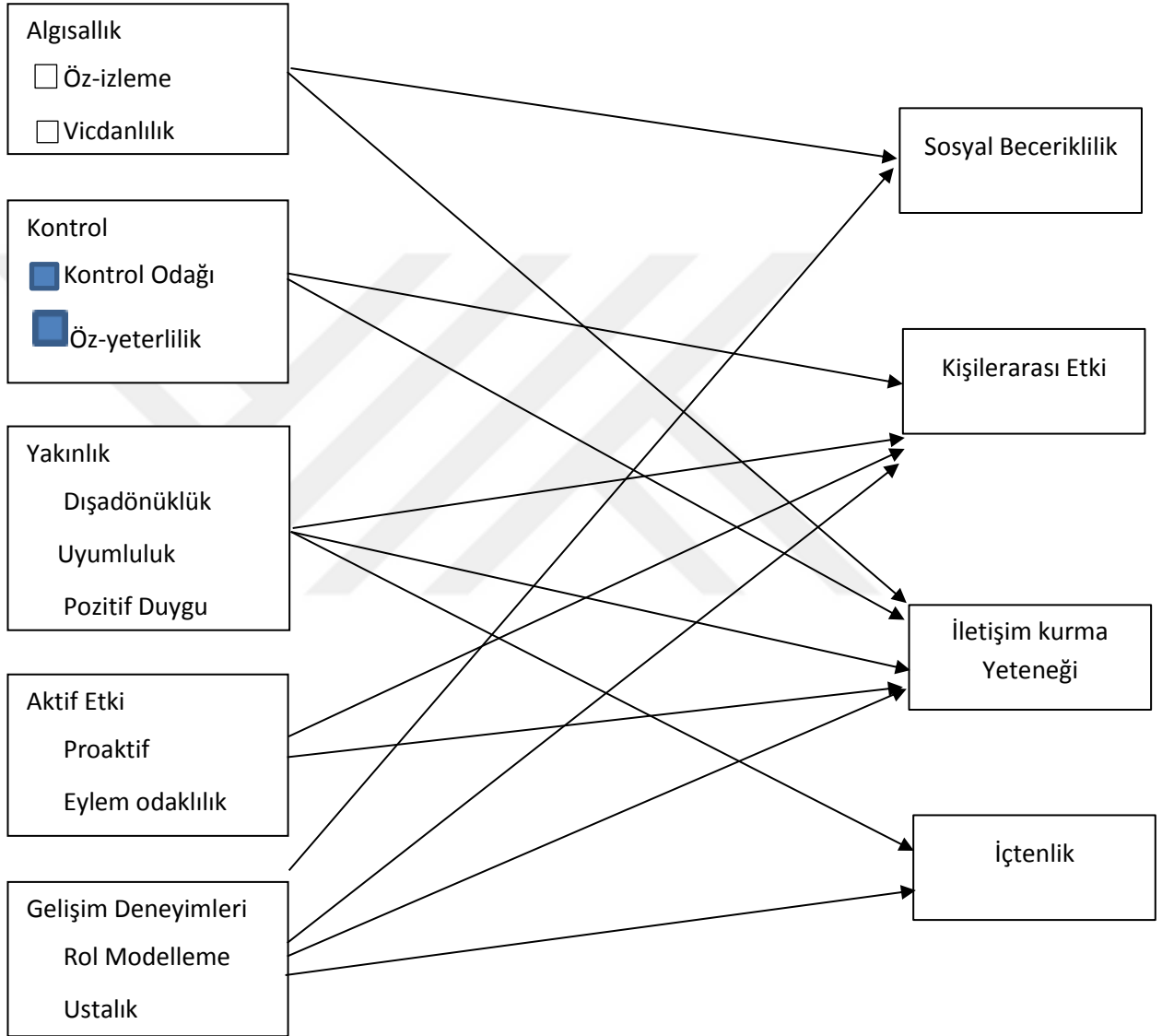
2.3.4. İçtenlik

Politik yetinin bu boyutu algılanan niyet ve gösterilen davranış üzerine odaklandığı için en önemli boyuttur. Politik yetiye sahip bireylerin, yüksek derecede samimiyetleri, dürüstlükleri, içtenlikleri ve güvenilirlikleri vardır. Ferris ve diğerlerine göre (2005), politik yetiye sahip kişiler yüksek derecede içten görünürler; karşı tarafta güven ve inanç uyandırır. Önemli olan, niyetlerinin nasıl algılandığıdır. Etki denemeleri art niyetli olmadığı zaman başarılı olacaktır (Jones, 1990). Buradan da anlaşıldığı gibi, politik yetiye sahip bireyler, ulaşmak istedikleri asıl amacı saklayabilirler ancak dışardakiler tarafından nasıl algılanmak istiyorlarsa öyle algılanırlar. Burada önemli olan, davranışların gerçekten içten olup olmaması değil, başkaları tarafından içten olarak algılanmasıdır (Atay, 2010).

Samimi görünme yeteneği yüksek olan kişiler, davranışlarının yönlendirici ve zorlayıcı olarak anlaşılması sebebiyle çevrelerine güven ve itimat vermektedir (Yıldıztaşı, 2017). Harris'e göre (2005), veriler, lider olarak öğretmenlerin meslektaşlarıyla samimiyet, güven ve dostluklar oluşturduklarını, bu ilişkilerin de okul kültürünü etkilediğini vurgulamaktadır. Politik yetinin bu boyutu, eğitimde karşıdaki kişiyi etkileme çabalarının başarılı olup olmayacağı ile ilişkilendirilebilir. Okullarda bu kişiler diğerlerine göre daha samimi, içten ve güvenilir görüldükleri için diğer çalışanları, öğretmenleri, öğrencileri veya velileri etkileme yönünden daha başarılı olmaları muhtemeldir.

2.4. POLİTİK YETİNİN ÖNCELLERİ

Politik yetinin eğitim yoluyla geliştirilebilen bir özellik olmasının yanı sıra mizaç ve kişisel yeteneklerle ilgili öncelleri olduğu düşünülmektedir. Ferris, Treadway, Perrewe, Brouer ve Douglas (2007) politik yeti boyutlarının ana öncellerinin algısallık, kontrol, yakınlık ve aktif etki olduğunu savunmaktadırlar.



Şekil 1: Politik Yetinin Mizaç ve Kişisel Yeteneklere İlişkin Öncelleri

Kaynak: Ferris vd., 2007: 297. Akt. Salim Atay, Amme İdaresi Dergisi, Cilt.43, Sayı.2, Haziran 2010, s.3.

Şekil 1’de görüldüğü gibi, algısallık teması altında bulunan öz-izleme ve vicdanlılığın sosyal beceriklilik ile ilişkili olduğu görülmektedir. Sosyal becerikliliği geliştirmiş kişiler, çevrelerini ve başkalarını gözlemleme konusunda başarılı olup, sosyal

davranışları ve kendi durumlarını doğru kavrayabilirler (Atay, 2010). Kontrol teması içinde yer alan kontrol odağı ve öz yeterlilik özelliklerinin kişilerarası etki ve iletişim kurma yeteneği ile ilişkili olduğu ileri sürülmüştür. Yakınlık teması altındaki dışa dönüklük, uyumluluk ve pozitif duygu özelliklerinin kişiler arası etki, iletişim kurma yeteneği ve içtenlik boyutlarıyla ilişkili olması beklenmektedir. Aktif etki teması altında olan proaktiflik ve eylem odaklılık ile kişiler arası etki ve iletişim kurma yeteneği arasında ilişki olduğu öngörülmektedir.

2.5. POLİTİK YETİNİN ÖNEMİ

Günümüz dünyasında örgütsel politika hem çalışanlar hem yöneticiler hem de örgütler açısından kritik öneme sahiptir. Çoğu kez örgütler politikayı doğru kavrayamamak nedeniyle başarısızlığa uğrarlar. Bu nedenle çalışma hayatında politik yeti, amaçları gerçekleştirebilmek için son derece önemlidir. Politik yetiyi kullanan insanlar hoş ve çekici bir tarzda davranırlar. Bu yüzden de diğer insanlar üzerinde güven, içtenlik ve samimiyet uyandırırılar (Perrewe, Ferris, Frink & Anthony, 2000). Ferris ve diğerlerine göre (2005), çalışma hayatında kadınların erkeklere, azınlıkların azınlık olmayanlara göre daha az başarılı olmalarının temel nedeni politik yeti eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca yine Ferris ve diğerlerine göre (2005), örgüt içerisindeki önemli rekabetlerde politik yetiye sahip çalışanlar daha başarılı olacaklardır. Çünkü bu bireyler çevrelerini daha iyi analiz ederler, bu yetenekleri sayesinde sosyal sermayelerini daha iyi geliştirirler ve içten görünüşleriyle kariyerlerinde zorlanmazlar. Örgüt amaçları için ve iyi bir yöneticilik için mutlaka politik yetiye sahip olmak gerekir.

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılacağı üzere, politik yetiye sahip kişiler, dürüst, güvenilir, sorumluluk sahibi ve sempatik olarak görülmektedirler (Ferris vd., 2007). Politik yeti aynı şekilde öğretmen, yönetici ve okul açısından da incelenebilir. Politik yetiye sahip öğretmenlerin en genel özellikleri hem iş arkadaşlarıyla hem yöneticileriyle hem de öğrencilerle olumlu ilişkiler içinde bulunmalarıdır. Bu kişiler kurdukları sağlam ilişkiler ve samimi duruşları sayesinde genelde başarılı olma eğilimindedirler. Politik yetisi yüksek yöneticiler hırslı, enerjik ve çalışkan kişilerdir, okul ortamında karşılaştıkları olayları anlamlı bir şekilde yorumlayarak bu duruma en uygun davranışı seçerler. Politik yeti, çok çeşitli meslek gruplarında performans ve

başarı için kritik öneme sahiptir (Ferris vd., 2000). Politik yetisi yüksek öğretmen ve yöneticilerin oluşturduğu okul ortamının da daha etkili ve verimli olması beklenebilir.

2.6. POLİTİK YETİYE SAHİP BİREYLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Politik yetiye sahip bireylerin diğerlerine göre daha fazla göze çarpan özellikleri bulunmaktadır. Kolondinsky, Hochwarter ve Ferris'e göre (2004), politik yetiye sahip bireyler, görev ve sorumluluk anlamında daha işe adanmış ve ısrarcıdırlar. Bu kişiler genel anlamda içten, samimi ve güvenilir olarak algılandıkları için de kendilerini herhangi bir işe karşı en uygun aday olarak gösterirler. Doğru taktiği seçme ve kullanma konusunda beceriklidirler. Politik yetisi yüksek kişiler, çevreleri ile kurdukları sağlam ilişkiler sayesinde, ihtiyaç duyduklarında bu ilişkilerden etkili şekilde faydalanabilirler (Ferris vd., 2005). İş yerinde rekabet durumlarından çok iyi faydalanırlar ve yeni fırsatlar yaratma konusunda da uzadırlar.

Brouer'e göre (2007), yüksek politik yetiye sahip bireyler yüksek iş tatmini, daha az tereddüt ve duygusal bitkinlik hissederler. Politik yeti stres yönetiminde de etkilidir. Politik yeti sayesinde bireyler olumsuz uyarıcılarla daha kolay başa çıkarlar ve daha az gerilim yaşarlar. Ferris ve diğerlerine göre(2005), politik yetisi yüksek olan çalışanlar daha az nabız ve kan basıncı hissedip, rahatsızlık ve anksiyeteyi daha az hissederler.

Yüksek politik yetiye sahip kişiler, düşük politik yetiye sahip olanlara göre kurallara uyma, bağlılık, motivasyon konularında kendilerini sergilemede daha etkilidirler (Yıldıztaş, 2017). Bu durumda politik yetisi yüksek öğretmenlerin de okullarda daha çok motive olmuş ve mesleklerine bağlı kişiler olması beklenebilir. Politik yetisi yüksek öğretmenler, çevreleri ile sağlam ilişkiler kurup, gerektiğinde bu ilişkileri kendileri için avantaja da çevirebilirler. Politik yetinin insan ilişkilerini kolaylaştırmayı da etkilemesi gereklidir (Atay, 2010). Yüksek politik yetiye sahip öğretmenlerin meslektaşlarıyla, öğrencilerle ve yöneticilerle etkili iletişim kurmaları beklenebilir.

2.7. POLİTİK YETİNİN YARARLARI

Politik yeti, kişinin hem kendi hem de diğerleri üzerinde etkisi olan bir kavramdır (Ferris vd., 2007). Genelde bu etki olumlu bir etkidir ve politik yetinin bireye, kişilerarası ilişkilere ve örgütlere yararları olduğu söylenebilir.

Politik yeti esas itibariyle kişisel bir kaynaktır ve herhangi bir tehdit veya fırsat durumunda, örgütlerde değerli kaynakların elde edilmesini kolaylaştıran, kritik bir iç kaynak olarak işlev görmektedir (Atay, 2010). Bu nedenle politik yeti, hedeflere ulaşmanın en temel unsurudur. Politik yetinin bireyler üzerine bir başka yararı, öz değerlendirmeyi geliştirmesidir. Conti'ye göre (1998), özdeğerlendirmenin amacı, örgütün hedef ve stratejilerine uygun duruma getirilmesi amacıyla oluşturulacak iyileştirme planları için girdi sağlamaktır. Politik yetiye sahip bireyler, insanları ve durumları iyi anladıkları ve buna göre hareket ettikleri için kendileri hakkında daha olumlu değerlendirmelerde bulunmaktadır (Ferris vd., 2005). Bu nedenle politik yetiye sahip bireyler, sakin bir özgüvenle daha az gerginlik yaşamaktadırlar ve çevrelerindeki kişiler ve olaylar üzerinde kontrol sahibi olduklarını hissettikleri için, özgüven ve güvenlik duyguları gelişmektedir. Özgüven, kişinin belli bir çevrede tanınmasına ve takdir görmesine olanak sağlar. Bu nedenle bu bireyler strese daha az maruz kalmakta ve çevrelerindeki gerginliklerin yarattığı olumsuz durumları etkisiz hale getirebilmektedirler.

Politik yetinin kişilerarası ilişkiler üzerine de olumlu etkileri bulunmaktadır. Politik yeti, işyerinde başkalarını başarılı biçimde etkileme kapasitesini artırır (Atay, 2010). Yüksek politik yetiye sahip bireyler, hangi durumda hangi taktik kullanılacağını ve başkalarını nasıl etkileyeceklerini iyi bilirler. İletişim kurma oluşturma yeteneği ve sosyal beceriklilik, sosyal ağların verimli şekilde oluşturulmasını ve sosyal etkileşimlerin anlamlandırılmasını sağlar. Politik yetinin kişilerarası ilişkiler üzerine diğer yararı işbirliği oluşturmasıdır. İşbirliği oluşturma, iletişim kurma yeteneği ve sosyal beceriklilik ile bağlantılıdır. Toplumsal amaçlara ulaşmada eğitim sürecinin birbiri ile bütünleşmesi ve tutarlılık göstermesi büyük önem taşımaktadır (Kaya, 2002).

Politik yetinin örgütler üzerinde vizyon oluşturma, takım ikliminin oluşturulması ve takım üye etkileşimlerinin kolaylaştırılması açısından yararları bulunmaktadır. Örgütte vizyon oluşturulması büyümeyi, gelişmeyi, örgütün kendini

yenilemesini, değişime ayak uydurabilmesini sağlayacaktır (Doğan, 2002). Politik yetiye sahip bireyler, takım içindeki etkileşimi düzenleyerek takım performansının geliştirilmesine yardımcı olurlar. (Atay, 2010). Takım çalışması sayesinde insanlar sürekli işbirliği ve iletişim içinde işleri planlayıp yürüttüklerinde, işin yapılma biçimi, bilgi ve fikir alışverişi ile etkinliklerin birbiri üzerindeki etkilerini geliştirmek için farklı yollar bulabilirler (Hardingham, 1997).

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak okullarda da öğretmenlerin politik yetiye sahip olmalarının yararlar sağlayabileceği düşünülebilmektedir. Günümüz eğitim sisteminde temel kural değişiklikleri takip etmek ve bu koşullara ayak uydurmak olmuştur. Politik yeti kavramı tam da bu noktada öğretmenlere ve yöneticilere yararlar sağlayacaktır. Yüksek politik yetili öğretmen ve yöneticiler, uyumluluk becerileri ve sosyal beceriklilikleri sayesinde takım ruhunu geliştirecek ve eğitimin özel ve genel hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlayacaklardır.

2.8. İŞ YAŞAMINDA POLİTİK YETİ

Günümüz iş dünyası, özellikle ekonomideki hızlı değişimler, globalleşme ve teknolojinin ilerlemesi sebebiyle yeni bir boyuta geçmiştir. Bu koşullarda girişimciler de rekabet içindedir. Ancak galibiyete giden yolda yalnızca zeki, kararlı ve yetenekli olmak yetmemektedir; aynı zamanda politik yetiye sahip olmak da gerekir. Birçok akademisyen tarafından paylaşılan ortak görüş; örgütlerin özü itibariyle politik arenalar olduğudur (Mintzberg, 1985). Bu bağlamda, performans, verimlilik veya kariyer başarısında sıkı çalışma ve disiplinle birlikte, sosyal beceriklilik ile sezgisel davranmak da önemli rol oynar. Ferris ve diğerlerine göre (2005), politik yetinin etkili kullanımı çok önemlidir. Herhangi bir kişinin takım üzerinde etkin olabilmesi için üyeleri ve lideri etkileyebilmesi ve ayrıca politik yetinin boyutları olan sosyal becerikliliğe, kişilerarası etki yeteneğine, iletişim kurma becerisine ve içten görünüme sahip olması gerekir.

Örgütlerin giderek daha sosyal ortamlar haline gelmeleri politik yetiyi daha önemli hale getirmiştir. Politik yetiye sahip bireyler işyeri dışındakilerle daha kolay uzlaşa sağlarlar, başkalarına yardım aktivitelerinde daha duyarlı davranırlar ve iş için ekstra çaba harcarlar. Yüksek politik yeti seviyesine sahip kişiler, görev ve sorumluluk anlamında kendilerini daha çok işe adanmış ve ısrarcı görünürler (Kolodinsky vd., 2004).

Politik yeti kavramı, iş yaşamında işe alım süreci, liderlik, itibar ve başarı, performans ve stres gibi konularla ilişkilidir. Günümüzde, iş bulmak zor ve yorucu bir süreç haline gelmiştir. Eğitim seviyesinin yükselmesi ve herkesin kendisini geliştirme çabası hem iş arayanlar hem de işverenler açısından işe uygun elemanı seçme zorluğunu beraberinde getirmektedir. Bu durumda işe alım sürecinde politik yeti önem kazanmaktadır. Ferris ve diğerlerine göre (2000), yüksek politik yetiye sahip kişiler buldukları ortamı en doğru şekilde değerlendirirler ve o ortama göre hangi etkileme stratejisi kullanılmalı gerektiğini iyi bilirler. İçten, samimi ve güvenilir olmaları da etkileme becerilerine katkı sağlar. Bu durumda politik yetisi yüksek bireylerin, işe alım sürecinde kendilerini o iş için en uygun aday olarak göstermeleri muhtemeldir.

Lider, bir örgütün en üst düzeyinde bulunan ve örgüt yönetimiyle görevli kişidir. Son zamanlarda liderliğe ilişkin yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Örgütler yönetici gibi geleneksel unvanlardan takım lideri, ortak lider ya da lider yönetici gibi kavramlara geçiş yapmaktadırlar (Voss, 2000). Liderin değişen rolü ve politik davranışları örgütler açısından büyük bir öneme sahiptir. Ferris ve diğerlerine göre (2005), politik yetiye sahip liderler, olayları güçlü şekilde kavrayabilirler, hangi davranış şeklinin gerektiğini anlayabilir ve iletişim kurma yeteneğiyle ihtiyacı olan bilgi ve desteğe ulaşabilirler. Liu, Ferris, Zinko, Perrewe, Weitz ve Xu (2007) tarafından yapılan araştırma liderler için farklı 4 çıkarımda bulunmuştur. Öncelikle politik yetinin öncellerini anlamak, politik yetinin şemasını kavramaya yardımcı olur ve insan kaynakları yönetiminin iç yüzünü anlamayı sağlar. İkinci olarak, politik yetiyle bağlantılı yetenekler liderlerin kariyerlerinde gitgide daha önemli hale gelmektedir. Bugün var olan dengesiz çevre ve yağcı örgütlerle birlikte, kişilerarası etkililik, esneklik ve uyum arayan işlerin sayısı giderek artmaktadır. Üçüncü olarak, eğer amaç daha tatmin olmuş iş gücü ve daha etkili örgüt yaratmaksa özellikleri ve yetenekleri uygun işlerle eşleştirmek düşünmeye değer olabilir. Son olarak, işyerinde olumlu itibar inşa edebilmek belli derecede politik yetinin iş performansına olumlu etkilerini açıklamaktadır.

Çalışma hayatında bulunan hemen hemen bütün iş görenlerin başlıca hedeflerinin kariyerlerinde başarı elde etmek ve itibar kazanmak olduğu söylenebilir. Kişiler açısından bakıldığında, kariyerde başarı ve itibar yaşamdan duyulan memnuniyeti arttırmaktadır. Örgütler açısından bakıldığında da, örgütler kariyerlerinde başarılı iş görenlerle çalışmak istemektedirler. İş görenlerin

başarılarının örgütün başarısına da katkıda bulunduğu belirtilebilir (Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005). Ferris ve diğerlerine göre (2000), önemli pozisyonlar için yapılan rekabetlerde politik yetiye sahip çalışanlar daha başarılı olacaktır. Çünkü bu kişiler, çevrelerini iyi analiz ettikleri için kendilerine yeni fırsatlar yaratma konusunda beceriklidirler. Yapılan araştırmalara göre iletişim kurma yeteneği kariyer başarısı için en önemli boyuttur. Thompson'a göre (2005), kariyer başarısı için iletişim kurmalarını geliştirmeye önem veren bireyler, başarılıdırlar. Çünkü bu bireyler sahip oldukları sosyal sermaye sayesinde, kariyer amaçları ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için gerekli olan kaynaklara diğerlerinden fazla sahiptirler. Perrew ve Nelson'a göre (2004), kadınlar informal iletişim kurmaları daha az kullandıkları için erkeklere oranla daha az politik yetiye sahiptirler ve kariyer yollarında erkeklere oranla daha az ilerleyebilirler. Kariyer başarısı aynı zamandan itibarı da beraberinde getirecektir. İtibar genel anlamıyla, saygı görme, değerli ve güvenilir bulunma gibi anlamlara gelmektedir. Politik yetiye sahip bireyler de içtenlikleri yoluyla başkaları üzerinde güven ve inanç uyandırırılar. Böylece itibarları daha yüksek algılanır. Brouer'e göre (2007), politik yetiyle olumlu itibara sahip bireyler, olumsuz itibara sahip olanlardan daha yüksek iş tatmini, daha az tereddüt ve daha az duygusal bitkinlik hissederler.

Aydın (2005)'e göre performans, belirli bir zaman diliminde, özel iş etkinliklerini gerçekleştirmek için gösterilen davranış ya da ortaya konulan üründür. İş yaşamında başkalarıyla birlikte çalışmak gerektiğinde, etkili bir performans sergilemek için politik yetiye ihtiyaç vardır (Ferris vd., 2005). Politik yetiye sahip bireyler, örgüt için kritik bilgi ve kaynaklara kolay ulaşabilirler çünkü daha önceden belirtildiği gibi bu kişiler, zamanlarının çoğunu iletişim kurma oluşturmaya ve iş hayatında önemli olan kişilerle iyi ilişkiler geliştirmeye ayırırlar. Politik yetiye sahip kişiler, kariyer hedeflerine ulaşmak amacıyla gerekli olan performans sağlamada adına, sahip oldukları yetenekleri kullanırlar (Liu vd., 2007). Ayrıca politik yetiye sahip bireyler kendilerinin hırslı, enerjik, çalışkan ve doğru olan her şeyi yapıyor yönünde ikna edebildikleri için bu kişilerin performans değerlendirme puanları da yüksekselebilmektedir.

Günümüzde stres kavramı önemli bir sorundur ve hemen hemen her durumda hissedilebilen bir olgudur. Stres, kişilerin psikolojik ya da fiziksel bakımdan tehlike olarak algıladıkları durumlar ile karşılaşmaları halinde ortaya çıkan tablodur (Cooper, 1998). Örgütsel stres ise, kişilerin örgütle ya da işle ilgili olarak herhangi bir beklenti

içinde olmaları durumunda, bireysel enerjinin harekete geçmesidir (Pehlivan, 2000). Stres bireylerin hem fiziksel hem zihinsel sağlıklarının olumsuz yönde etkilenmesine ve örgütlerin zarar görmelerine sebep olmaktadır. Araştırmalar stresle başa çıkmada, politik yetinin etkisinin olduğunu vurgular niteliktedir. Perrewe ve diğerlerine göre (2000), bireyler politik yetileri sayesinde çevrelerini daha iyi anladıkları için, olumsuz uyarılarla daha kolay başa çıkarlar ve daha az gerilim yaşarlar. Bu kişiler genel olarak stres faktörlerini daha az algırlar ve çevresel uyarıcıları daha farklı yorumlama ve değerlendirme eğilimindedirler. Ayrıca başka bir araştırmaya göre, politik yetisi yüksek bireyler, stresli durumlarda daha az nabız ve kan basıncı hissederler ve fiziksel rahatsızlık ve anksiyeteyi daha az yaşarlar (Ferris vd., 2005).

2.9. POLİTİK YETİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Yurtiçinde yapılmış çalışmalar;

Bayraktutar'ın (2009) işletme anabilim dalında yapmış olduğu “İzlenim yönetimi ve politik yetinin yönetici performans değerlemeleri üzerindeki rolü” adlı yüksek lisans çalışmasında, İstanbul'daki farklı işletmelerden 33 yönetici ve bu yöneticilerle çalışan 164 çalışandan veri toplanmıştır. Elde edilen bulgular, çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini kullanmalarıyla politik yetiye sahip olmalarının yönetici performans değerlemelerine olumlu yada olumsuz bir etkiye bulunmadığını göstermiştir.

Çıtak'ın (2011) işletme anabilim dalında yapmış olduğu “Politik yeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Yöneticiler üzerine bir araştırma” adlı yüksek lisans çalışmasında, veriler İstanbul ilinde, 12 farklı sektördeki çalışanlara anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, yöneticilerin politik yetilerinin örgütsel bağlılıklarıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Demirci'nin (2014) kamu yönetimi alanında yapmış olduğu “İş yaşamında statü, kıdem, cinsiyetin politik yeti üzerindeki etkisi: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (TRT) örneği” adlı yüksek lisans çalışmasında, rasgele örnekleme yöntemi ile 509 adet anket dağıtılmış ve statü, kıdem ve cinsiyet değişkenlerinin politik yetiye olan etkileri araştırılmıştır. Elde edilen bulgular, kıdem ile politik yeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ancak statü ile cinsiyet faktörleri ile politik yeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir.

Altuncu'nun (2014) işletme anabilim dalında yapmış olduğu "Ortamsal ve bireysel etmenlerin etkisiyle psikolojik toplulukçuluk ile hesap verebilirlik arasındaki ilişkinin politik yeti aracılığıyla incelenmesi" adlı doktora çalışmasında psikolojik toplumculuk ve hesap verebilirlik politik yeti aracılığıyla incelenmiştir.

Atay'ın (2010) yapmış olduğu "Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle Politik Yeti" adlı içerik analizine dayanan çalışma, politik yeti kavramı, özellikleri ve örgüte yansımalarını incelemektedir.

Gören ve Özdemir'in (2015) yapmış olduğu "Politik yeti envanterinin eğitim örgütlerinde geçerlik ve güvenirlik çalışmaları" adlı çalışmaya Ankara ilinde 15 ilkökul ve ortaokulda görev yapan 325 öğretmen katılmıştır. Elde edilen bulgular, politik yeti envanterinin Türkçe formunun eğitim örgütlerinde kullanılmaya elverişli, güvenilir ve geçerli olduğunu göstermiştir.

Buradan da anlaşılacağı üzere, politik yeti ile ilgili yurt içinde yapılan çalışmalar 2009'dan sonra başlamış olup bu konuyla ilgili eğitim bilimleri alanında çalışma çok sınırlıdır.

Yurtdışında yapılmış çalışmalar;

Kolodinsky, Treadway ve Ferris'in (2007), "Political skill and influence effectiveness: testing portions of an expanded Ferris and Judge (1991) model" adlı çalışmasında veriler 291 çalışandan online anket kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar, politik yetinin direk olarak akılcılığın kullanımıyla ilgili olduğunu ve denetmenlerin performans puanı vermelerinde etkili olduğu bilinen denetimsel algıların ve akılcılığın da olumlu ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Treadway, Hochwarter, Kacmar ve Ferris'in (2005), "Political will, political skill and political behaviour" adlı çalışmalarında veriler 193 örgüt üyesinden toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar, işyerinde politik davranış seçenlerin daha yüksek derecede duygusal emek harcadıklarını, ancak bu ilişkinin yüksek yada düşük politik yetiye farklı şekillerde etki ettiğini göstermiştir.

Chopin, Danish, Seers ve Hook'un (2012), "Effects of mentoring on the development of leadership self-efficacy and political skill" adlı çalışmalarında veriler 260 işletme mezunu öğrenciden toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar, danışmanın

varlığının politik yetinin gelişimini etkilediğini ancak liderlik özyeterliliğinin gelişimi için danışmanla ilişkinin kalitesinin önemli olduğunu göstermiştir.

Lvina, Maher ve Harris'in (2016), "Political skill, trust and efficacy in teams" adlı çalışmalarında veriler 525 örgüt üyesinden toplanmıştır. Elde edilen bulgular, örgüt üyelerinde bulunan politik yeti seviyesinin takım etkililiğini ve takıma olan güveni şekillendirdiğini göstermiştir.



3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL MUHALEFET

3.1. ÖRGÜTSEL MUHALEFET KAVRAMI

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre, muhalefet “bir tutuma, bir görüşe ve bir eyleme karşı olma durumu”dur. Ardoğan (2004)’a göre, muhalefet, “herkesin ayrı bir yol tutması ve görüş ayrılığı” anlamına gelmektedir. Muhalefet, esas itibariyle siyaset bilimine özgü bir kavram olsa da, giderek farklı disiplin alanlarına girmeye başlamıştır. Bu nedenle son yıllarda, muhalefet olgusunun örgüt içi bağlamda da incelenmesi gerektiğine yönelik bir anlayış oluşmuştur (Özdemir, 2010). Bazen örgütlere dışardan bakıldığında, muhalefet yokmuş gibi görünür ancak hiçbir zaman örgütlerde tamamıyla yok olmaz, her zaman ve her örgütte belli oranda vardır (Kassing, 1997).

Örgütsel davranışlardan birisi olan örgütsel muhalefet örgütsel iletişim yöntemlerinden birisidir (Garner, 2013). Kassing (1997)’e göre örgütsel muhalefet, örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki birtakım uyuşmazlıkları ve aykırı görüşleri dile getirmeleridir. Tanımdan anlaşılacağı gibi örgütsel muhalefette hem görüş ayrılığı hem de bu ayrılığın dile getirilmesi bulunmaktadır. Buradan hareketle örgütsel muhalefeti, üstleriyle görüş ayrılığına düşen örgüt üyelerinin söz konusu görüş ayrılığını dile getirmeleri biçiminde tanımlamak mümkündür (Özdemir, 2010). Örgütsel muhalefet, yöneticilerin benimsediği herhangi bir örgütsel politika, uygulama veya davranış biçimiyle ters düşme ve söz konusu uygulamayı onaylamayan örgüt üyelerinin protesto ya da karşı çıkma davranışını kapsayan bir süreçtir. Garner’a göre (2013) örgütsel muhalefet, grup üyelerinin karşıt görüşlerini öneriler sunarak ve geribildirimde bulunarak kurduğu etkileşimlerdir. Örgüt üyelerinin muhalefet ettikleri durumu dile getirmeleri için örgütsel durumu fark etmeleri ve kendilerinde konuşma sorumluluğunu hissetmeleri gerekmektedir (Graham, 1983). Muhalefetin örgüt üyelerinin yaptığı bir tür direniş olduğu ve direniş davranışları arasında sayılabileceği de söylenebilir (Kassing, 2011). Kassing’e (1997) göre muhalefet süreci dört aşamadan oluşmaktadır:

- a) Birinci aşama: Muhalefeti başlatan etkenlerin ortaya çıkması,
- b) İkinci aşama: Muhalifin görüşlerini dile getireceği kanalı seçmesini etkileyebilecek bazı bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenleri incelemesi,

- c) Üçüncü aşama: Muhalifin görüşlerini aktaracağı kanalı (izleyiciyi) seçmesi ve
- d) Dördüncü aşama: Muhalefetin seçilen kişilere ifade edilmesidir.

Örgütsel muhalefet, örgütsel çatışmaya bazı açılardan benzemektedir; bu nedenle iki süreç arasında benzerlikler ve farklılıklar bulunur. 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, Akgemci & Çelik, 2001). Örgütsel çatışma olgusu genel olarak iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasındaki anlaşmazlık durumudur (Aslan, 2003). Bu noktadan bakıldığında ikisinin temelinde uyuşmazlık olgusu olduğu söylenebilir. Farklı oldukları nokta ise; örgütsel çatışmanın, farklı amaç ve beklentiler içerisinde olan birey ya da gruplar arasında yaşanması, örgütsel muhalefetin ise yöneticilerin benimsediği uygulama biçimine karşı yapılan protesto veya karşı çıkma davranışını kapsamasıdır.

Eğitimde muhalefeti ele alan araştırmalar ise konuyu politik ve pedagojik açılardan incelemektedir (Özdemir, 2010). Politik yaklaşımlar muhalefetin nedenlerine odaklanmaktadır. Chisholm, Güney Afrika gibi ülkelerde öğretmenlerin aşırı merkezîyetçi yapılara karşı çıktığını, Cliggett ve Wyssmann da öğretmenlerin düşük ücret politikalarına muhalefet ettiklerini rapor etmektedir (Akt. Özdemir, 2013). Konuya ilişkin pedagojik yaklaşım ise, topluma muhalefet hakkı dahil olmak üzere demokratik ilkeleri kazandırmanın eğitim sisteminin görevleri olduğunu vurgulamaktadır (Özdemir, 2013). Öğretmenlerin mesleklerine hevesli başladıkları ancak çok kısa sürede eski öğretmenlere benzeyebildikleri oysa öğretmenlerden eleştirel soru sorabilmesinin ve gerekirse muhaliflik gösterebilmesinin beklendiği öne sürülmektedir (Canestrari ve Marlowe, 2005).

3.2. ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN KURAMSAL TEMELLERİ

Örgütsel muhalefet, bir süreçtir ve muhalefet süreçteki koşullardan kaynaklanmaktadır (Graham, 1983). Örgütsel muhalefette üç farklı kuram bulunmaktadır. Bunlar; Örtük Kontrol Kuramı, Bağımsız Düşünme Kuramı ve Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramlarıdır. Aşağıda bu kuramlar kısaca anlatılmıştır.

3.2.1. Örtük Kontrol Kuramı (Theory of Unobtrusive Control)

Örtük Kontrol Kuramı, Tompkins ve Cheney tarafından 1985 yılında ortaya atılmıştır. Örgütsel kontrol, örgütlerde var olan durumların yapılan planlarla karşılaştırılıp gerekli kontrollerin yapılmasıdır.

Örgüt üyelerinin kontrol edilmesinde kullanılan kontrol teknikleri; basit kontrol, teknolojik kontrol ve bürokratik kontroldür. Basit kontrol tekniğini benimseyen yöneticiler sahip oldukları gücü açık ve keyfi bir biçimde kullanma eğilimi taşımaktadır (Özdemir, 2010). Teknolojik kontrol son yıllarda en çok kullanılan kontrol yöntemidir. Bu kontrol tekniğinde, örgüt yönetimi örgüt üyelerini video kaydı, kamera gibi teknolojileri kullanarak denetim altında tutmaya çalışır. Weber tarafından ortaya atılmış olan bürokratik kontrol kuramına göre, örgüt üyelerinin kontrolü dikey örgütün üst basamağındaki birimler tarafından yapılmaktadır (Walton, 2005). Garner'a göre (2014), bürokratik kontrol yöntemi basit ve teknolojik kontrol yöntemlerinden gelişmiştir ve her örgütte üç yöntem de kullanılabilir.

Tompkins ve Cheney (1985), üç teknik dışında örtük kontrol adını verdikleri yeni bir tekniğin yaygınlaştığını belirtmektedirler. Örtük kontrol tekniğinin ortaya çıkmasında rol oynayan temel parametre, son yıllarda giderek yaygınlaşan yeni tip örgütsel yapı ve yönetim anlayışlarıdır (Özdemir, 2010). Örtük kontrol, dışsal bir mekanizma değildir, özellikleri arasında örgütün temel amaçlarına odaklanma, ortak hedeflerin yol gösterici olarak benimsenmesi, takım çalışması, yatay hiyerarşik düzenlemeler ve yoğun yüz yüze iletişim bulunmaktadır (Kassing, 1997). Örtük kontrol, örgüt yöneticilerinin örgütsel değerleri, ilkeleri ve görüşleri benimsemelerini sağlayarak onların örgütün belirlediği biçimde kararlar almasına ve davranışlar sergilemesine yol açan dolaylı bir denetim tekniğidir.

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

Bağımsız Düşünme Kuramı Gorden ve Infante tarafından 1987 yılında ortaya atılmıştır. Bu kuram, en genel tanımıyla bireylerin istedikleri zaman kendilerini özgürce ifade edebilme serbestliğine sahip olduğunu bilmeleri demektir. Kassing'e göre (1997), örgüt üyeleri kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri yöneticilerle çalışmak isterler. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri gibi konuşma

özgürlüğüne önem veren ülkelerde çalışanlar, kendi görüşlerini ifade edebilmek için fırsat verilmesini talep edebilmektedir. Bu durumda örgüt üyelerinin iş doyumunu, üretkenlikleri ve işe bağlılık düzeyleri yüksek olabilmektedir (Gorden & Infante, 1987).

Temel olarak örgüt üyeleri örgütte görüşlerini dile getirebilmeyi istemekte ve izin verildiği ölçüde de örgütte daha çok muhalif davranışlar olabilmektedir. Örgütte demokrasinin gerçekleşebilmesi için muhalefetin de var olması gerekmektedir (Kassing, 1997). Bağımsız Düşünme Kuramı, muhalefetin hoşgörü ile karşılandığı örgütlerin daha sağlıklı düşüncesinden hareket eder (Redding, 1985). Konuşma özgürlüğünü teşvik edici örgüt kültürünün hakim olduğu örgütlerde, örgüt üyelerinin kendilerini işe daha fazla adadıkları belirlenmiştir (Akt. Özdemir, 2010). Kassing'e göre (1997), örgüt içinde kendisini özgür şekilde ifade edebileceğini düşünen bir örgüt üyesi, işine daha fazla sarılmakta, daha üretken olmakta ve kendini örgüte adamaktadır.

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

Ayrılma, Dile Getirme ve Sadakat Kuramı (ADS) Hirschman tarafından 1970 yılında geliştirilmiştir.

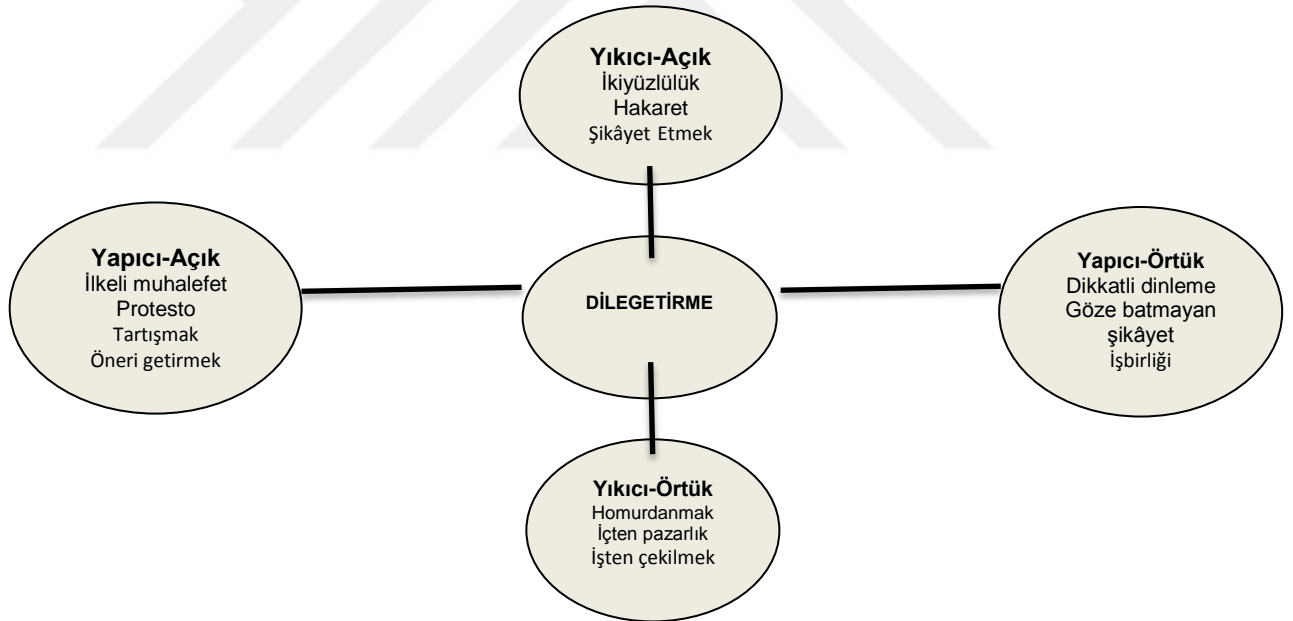
Örgütler zamanla bozulabilirler veya yozlaşabilirler ve bu bozulmanın nedeni örgütlerin kaynak kısıtlamaları, insan tembelliği, başarısız lider gibi sebepler olabilir (Keeley & Graham, 1991). Hirschman'a göre (1970), bozulma riski taşıyan her örgütün üyeleri doyumsuzluk ile kaygı durumu yaşayabilir ve doyumsuzluk yaşayan bir örgüt üyesi üç farklı şekilde davranış geliştirebilir.

Bu davranışlardan ilki örgüt üyesinin örgütten ayrılmasıdır (exit). Bir diğer davranış ise örgüt üyesinin örgütte kalması ve doyumsuzluğa yol açan nedenlerin bir biçimde ortadan kalkmasını beklemesidir (loyalty). Örgüt üyesinin sergileyebileceği üçüncü davranış ise, örgütte kalmaya devam edip doyumsuzluğa yol açan etkenlerle mücadele etmesidir (Gossett & Kilker, 2006, Akt. Özdemir, 2010).

ADS teorisinde ayrılma durumu, firmadan memnun olmayan müşterilerin ürünleri almaktan vazgeçmeleri, okuldan memnun olmayan velilerin çocuklarını okuldan almaları veya okul ortamında öğretmen ya da diğer çalışanların istifa etmeleri

şeklinde olmaktadır (Keeley & Graham, 1991). Dile getirme davranışında ise, müşteriler şikâyet mektubu yazabilirler, veliler okula şikâyetle bulunabilirler veya çalışanlar sendika kurabilirler (Keeley & Graham, 1991). Vangel'e göre (2011) dile getirme biçimi örgüt üyesinin görüşlerini açık kapı uygulamaları, öneri kutuları ve resmi şikâyet prosedürleri gibi yöntemlerle ifade etmeleri şeklinde olur. Bu durum, okullarda öğretmenlerin yaşadıkları sorunları sendikalara bildirme şeklinde olabilmektedir.

Dile getirmede muhalif görüş ve eleştiriler yöneticiler ve mesai arkadaşları gibi örgüt içi kanallara yapıldığı gibi eşler, aile üyeleri, iş dışından arkadaşlar, tanıdık ve yabancılar veya medya ile internet uygulamaları gibi dış kanallara da yapılmaktadır (Kassing, 2001). Ayrıca dile getirme davranışı, muhalif görüşlerin iş arkadaşı veya sendika temsilcilerine aktarılması durumunda yatay, üst yönetim kademelerine aktarılması durumunda dikey biçimde gerçekleşmektedir (Graham, 1983). Gorden (1988) dile getirme davranışını dörtlü bir sınıflandırma içerisinde incelemiştir.



Şekil 2: Örgüt Üyelerinin İş Doyumsuzluğu Durumunda Sergiledikleri Dile Getirme Davranışları, Gorden, W. I. (1988).

ADS kuramında sadakat, örgüt üyelerinin doyumсуzluk sonucu işten ayrılma ya da dile getirme davranışlarının çözümlenmesinde belirleyici rol oynar (Özdemir, 2010). Hirschman örgütüne sadık bir çalışanın örgütten ayrılmak yerine örgütte kalıp sesini duyurmayı tercih ettiğini, sadakat duygusu daha düşük olan çalışanın ise örgütü terk edebileceğini belirtmiştir (Leck & Saunders, 1992).

3.3. ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN NEDENLERİ

Örgüt üyelerinin sergilediği muhalif davranışların sebepleri hakkında çeşitli görüşler ortaya atılmıştır ve bu görüşlere göre muhalif davranışların farklı nedenleri bulunmaktadır. Kassing ve Armstrong (2002) muhalefet nedenlerini ‘Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar’ başlığa altında dokuz alt başlığa ayırmışlardır. Bunlar; örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel değişme, karar alma, etkisizlik, görev ve sorumluluklar, kaynaklar, etik, performans değerlendirme ve zararın engellenmesidir.

3.3.1. Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemelerini tetikleyen olaylardan ilki, örgüt üyelerine yönelik adaletsiz ve hakları ihlal edici yönde davranmaktır (Kassing & Armstrong, 2002). Bu davranışlar işyeri zorbalığı ve işyerinde yıldırma olarak iki başlıkta toplanabilir. Leymann’a göre (1996), işyeri zorbalığı, kendini savunamayacak durumda olan bir bireyin, işyerindeki bir kişi ya da grup tarafından devamlı biçimde düşmanca ve etik olmayan davranışlarına hedef olmasıdır. İş yerlerindeki zorbalık davranışları arasında tehdit, sindirme, tecrit etme, itibarını zedeleme ve iş performansını küçük düşürme bulunmaktadır (Fox & Stallworth, 2009). İş yerinde gerçekleşen zorbalık davranışlarının çalışanları olumsuz yönde etkilediği ve çalışanların iş doyum düzeylerini azalttığı bilinen bir gerçektir. Diğer bir kavram yıldırmadır (mobbing). Tutar’a göre (2004) mobbing, psikolojik şiddettir. Deniz’e göre (2012), “mobbing” hedefteki kişiyi korumasız bırakmak için işyerindeki bir veya birkaç kişi tarafından uygulanan şiddet içerikli davranışlardır. Mobbing, bilinçli ve sistematik bir biçimde, mağdur kişiyi utandırmaya, onu rencide etmeye çalışmakta ve mağdurun diğer çalışanlardan yardım istemesini engellemektedir (Özkul & Çarıkçı, 2010). Okullardaki mobbing davranışlarına, öğretmenlere uygulanan kötü muameleler, tehdit, aşağılama, hakaret davranışları örnek verilebilir. Ayrıca okullarda yöneticiler tarafından öğretmenlere karşı sergilenen kötü davranışlar arasında öğretmenin herkesin karşısında küçük düşürülmesi ve sicil puanının düşük verilmesi örnek gösterilebilmektedir (Blase & Blase, 2002).

3.3.2. Örgütsel Değişme

Değişim örgütlerin gelişmesi ve yeniliklere ayak uydurabilmesi için zorunlu ve gereklidir. Ancak bazı örgüt üyeleri, değişime direnç göstermektedirler. Zaltman ve

Duncan (1977)'a göre değişime direnç, statünün değişmesi durumuna karşın aynı koşulların korunmasına yönelik davranışlar olarak tanımlamaktadır. Değişime karşı bireysel direnmede, birey kendi örgütsel konumunu düşünmektedir. Örneğin, bir örgüt üyesi örgütsel değişim sonucunda statü, ücret ve konfor kaybına uğrayacağını düşünüyorsa, bu durumda çok büyük ihtimalle değişime direnç gösterir (Dent & Golberg, 1999). Değişime karşı örgütsel direnmede ise, birey değişimin örgütün kendisine zarar vereceğini düşünür. Eğitim örgütlerinde değişimin önündeki engeller ise, durumdan memnun olma, değişimin sonucunu kestirememe, değişim için yeterli eleman olmaması, değişime karşı direncin olması, lider yetersizliği, kültürel baskı gibi değişkenlerdir (Töremen, 2002).

3.3.3. Karar Alma

Karar alma, bir amaca varabilmek için mevcut olan ve koşullara göre mümkün olabilecek çeşitli hareket tarzlarından en uygun görüneni seçmek, tercih etmektir (Kurt, 2003). Örgütlerde karar alımını, yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları ve örgüt yapısı etkiler (Özdemir, 2010). Örgüt yöneticisi otokratik bir kişilikte ise örgütsel politikalar ve kararlar yönetici tarafından alınır; ancak yönetici demokratik bir anlayışla örgütü yönetiyorsa, karar alma sürecine örgüt üyeleri de katılmaktadır (Marken, 1999). Karar alma biçimi ile ilişkili bir diğer etken ise örgütün yapısıdır. Dikey örgütlerde karar alma yetkisi büyük oranda üst kademedeki yöneticilerdedir, bu durumda karar alma sürecine örgüt üyeleri pek katılamazlar. Çok sayıda personelin çalıştığı kuruluşlarda, personelin çalışmalarını gruplandırmak ve bir disiplin içinde amaca uygun olarak yönetmek için ve otoritenin belli biçimidir (Tortop, 1983). Yatay örgütlenmede yetkiler ve yetkilerin kullanılmasından doğan sorumluluklar paylaşılmaktadır (Aydın,2010). Yatay örgütlenmede eşgüdüm ve denetim zorlaştığı için muhalif davranışlar sergilenebilmektedir (Özdemir,2010).

Kararın içeriği de örgütsel muhalefete neden olabilmektedir. Yasal olmayan, gayri ahlaki, duyarsız, etkisiz, uygulama yönü zayıf ve rahatsız edici kararlar da örgütsel muhalefete neden olabilir (Redding, 1985).

3.3.4. Etkisizlik

Yöneticinin temel görevi, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Bu yüzden yöneticilerin belirli yeterliklere sahip olması gerekir. Yeterlik, bir kişiye belli

bir rolü oynayabilme gücünü kazandıran özelliklerin varlığı ya da bu rolü oynayabilmesini engelleyen özelliklerin yokluğudur ve tek kelime ile alanlar bütününden meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 1981). Yöneticinin yeterli yönünün zayıf olması, örgütte belli problemlere neden olabilir. Örgütsel etkililik için de yöneticinin gerekli davranışları sergilemesi gerekir. Karşlı (2004)'ya göre 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.

Okul yöneticisinin yukarıda sıralanan özelliklerden herhangi birini yerine getirmemesi okul yönetiminin etkililiğini önemli derecede etkiler. Etkisiz bir yönetim de örgütsel muhalefeti tetikleyen unsurlardan birisidir (Kassing & Armstrong, 2002).

3.3.5. Görev ve Sorumluluklar

Görev en genel tanımıyla, bir kimsenin iş yükü kapsamında olan ve ondan yapması beklenen iş ve eylemlerdir. Sorumluluk ise, bir görevi amacını gerçekleştirecek nicelikte ve nitelikte yapma zorunluluğudur (Başaran, 2006). Yönetici yetki ve sorumluluklarını yönetim sürecini esas alarak bilmek zorundadır. Etkili bir yönetici yönetim süreçlerini iyi tanıyan ve kullanabilen kişidir (Karagöz, 2006). Gregg'e göre (1957) yönetim süreci, karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme-denetleme olarak yedi başlıktan oluşur (Akt. Aydın, 2010).

Karar verme, bir problemin çözümü için en uygun olan yolu seçme şeklinde tanımlanabilir (Aydın, 2010). Yıldırım'a göre (2010), karar verme belli bir eylemin gerekliliğinin ortaya çıkması, konuyla ilgili verilerin toplanması, elde edilen verilerin

analiz edilmesi, olası çözüm yollarının belirlenmesi ve hangi uygulamanın daha yararlı olacağına karar verilmesi gibi aşamaları içeren beş aşamalı bir süreçtir.

Planlama, önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirebilmek için nelerin nasıl yapılacağı ve nasıl bir öncelikle işlerin ele alınacağına bir düzen içerisinde belirlenmesidir (Aydın, 2010). Planlama sürecinde yönetici görevleri adil dağıtmaz, işlerin mesai saatleri dışında ve iş yeri dışında yapılmasını ister ve örgüt üyelerinden yetki ve sorumluluklarına uygun olmayan işler beklerse, örgüt üyelerinin muhalefeti ile karşılaşabilir (Özdemir, 2010).

Örgütlenme, örgütteki kaynakların tümünün düzenli biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla örgütsel yapının oluşturulması sürecidir (Ergun, 2004). Yönetici, örgütlenme sürecinde örgüt üyelerinin istek ve beklentilerini dikkate almalıdır.

İletişim, insanların davranışlarını etkilemek ya da belli bir sonuca ulaşmak amacıyla duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı ya da sözsüz olarak iletmeleri sürecidir (Demirtaş, 2010). İletişim, dikey ve yatay iletişim olmak üzere iki çeşittir. Aynı düzeyde çalışanlar arasında işbirliği, eşgüdüm ve bilgi alışverişi sağlamak amacıyla yatay ilişkiler kurulur (Sabuncuoğlu, 2001). Örgüt amaçlarına en etkin ve en kısa zamanda ulaşılması, üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan dikey iletişim kanallarının sağlıklı işlemesine bağlıdır (Gürgen, 1997). Şu durumda yönetici ve örgüt üyelerinin arasında dikey iletişim kurulmaktadır ve bu iletişimin sağlıklı kurulamaması örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemelerine yol açabilir.

Etkileme, yöneticinin örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede kullandığı bir yöntemdir. Aydın'a göre (2010), bu yöntemler, örgüt üyeleri açısından çekici örgüt amaçlarının saptanmasını, ilgili personelin tümünün kişiliklerinin ve liderlik becerisinin vurgulanmasını, örgütle olan ilişkilerde doyumla sonuçlanan bireysel deneyimlerin sağlanmasını, kullanabilecek herkese, gerekli bilginin sağlanmasını, örgüte bağlılığın geliştirilmesini, yararlı öneri ve öğütlerin verilmesini, bireylerin gelişmelerinin sağlanmasını ve yöneticiye ve diğer statü liderlerine verilmiş yetkilerin kullanılmasını içerir.

Eşgüdümleme, işbölümü ile birbirinden ayrılan insan gücü kaynağını dikeyine ve yatayına bütünleştirerek, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye güdüleme sürecidir

(Başaran, 2000). Aydın'a göre (2007), en iyi eşgüdüm çalışanların örgütün amaçlarını başarmalarına katkılarını gördüklerinde sağlanır. Eşgüdüm sağlamak yöneticinin sorumluluğudur ve bunun için en uygun yolu bulmak zorundadır.

Değerlendirme-denetim, örgütün etkililik derecesini arttırmak amacıyla gereklidir. İşleyişin amaca uygunluğunun, değişimin ve gelişimin ne ölçüde gerekli olduğunun kararı ancak denetleme ve değerlendirme ile anlaşılır (Yıldırım, 2010). Ancak, örgüt üyeleri değerlendirme sürecini olumsuz algılayabilmekte ve muhalif davranışlar sergileyebilmektedirler.

3.3.6. Kaynaklar

Örgütler işgücü, para, makine gibi belli kaynaklardan oluşurlar ve iş görenler amaçlara ulaşmak için bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Ancak örgütlerde her zaman yeterli kaynak bulunmayabilir. Örgütte kaynaklar dağıtılırken, örgüt üyelerinin beklentileri karşılanmadığında veya istedikleri tavrı görmedikleri zaman örgüt üyeleri haksızlığa uğradıklarını düşünürler (Moorman, 1991). Örgütsel bölümlerde görev yapan örgüt üyeleri, söz konusu kaynaklardan daha büyük pay alabilmek amacıyla çatışma içerisine girebilmektedir (Aslan, 2003).

Yöneticinin kaynak dağıtımında adil olması, örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılıklarına olumlu bir etki göstermektedir (Tremblay, Sire & Balkin, 2000, Akt. Özdemir, 2010). Örgütsel adalet bir örgüt içerisindeki (ücret, terfi, ödül, ceza vb.) nasıl dağıtıldığı, kararların nasıl alındığı ve yöneticilerinin çalışanlarına kararları nasıl söylendiğine dair çalışanlarca algılanma biçimidir (İçerli, 2010). Örgütsel adalet, dağıtıcı, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere üç boyutta incelenebilir. Dağıtıcı adalet, çalışanların karşılaştıkları ödüllerin veya çıktıların hakkaniyeti ile ilgili olan adalet algılarıdır (İşcan & Naktiyok, 2004). Burada dağıtıcının amacı adil dağıtımı sağlamak için doğru bir şekilde tercih edilen dağıtım kuralını seçmektir ve işlemsel adalet, kazanımların nasıl dağıtılacağı ile ilgili belirlenen süreçlerin (yöntemlerin) hakkaniyetini açıklayan adalet boyutudur (Beugre, 2002). Çalışanlar tarafından sürecin adillğine olan inanç, bu süreç sonunda elde edilen tüm kazanımların adil olup olmadığına dair algının oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır (Çakır, 2006). Etkileşimsel adalet ise, yöneticilerin karar alma süreçleri içerisinde örgüt çalışanlarına ne söylediğinden ziyade nasıl söylediği ile ilgilidir (Greenberg, 1990).

Yöneticilerin örgüt kaynaklarını adil dağıtmaması, kaynakların pay edilmesi sürecinde izlediği yöntemin yanlı olması ve örgüt üyelerine dönük tavır ve davranışlarında adil olmaması örgüt üyelerinin iş doyum düzeylerinde bir azalmaya yol açmaktadır (Yürür, 2008).

3.3.7. Etik

Etik, bir insanın davranışları sırasında kullandığı ahlaki ilkeler bütünü olarak tanımlanabileceği gibi insanın doğru ile yanlı ayırt ederken kullandığı kişisel kriterler olarak tanımlanabilir (Saban & Atalay, 2005). Haksız mal edinme, 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 araçlar yoluyla iş yürütme gibi eylem ve uygulamalar, örgütlerde sık karşılaşılan etik dışı davranışlar arasındadır (Aydın, 2002).

Yönetici davranışları ve izlediği stratejiler, çalışanlar tarafından etik açıdan doğru bir şekilde algılandığı zaman anlam kazanır (Arslantaş & Dursun, 2008). Okul ortamında yöneticilerin çalışanla çalışmayanı ayırt etmemesi, öğretmenlere yönlendirici ilkeler ve standartlar koymaması ve çeşitli değer ve ahlaki prensiplere uymaması okulda etik dışı uygulamalara karşı muhalefet davranışlarını tetiklemektedir.

3.3.8. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden birisi olup, bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde ürettikleri sonuçların analiz edilmesi ve çeşitli alanlarda (ücret belirleme, terfi vb.) kullanılmasıdır (Akdemir, 2009). Performans değerlendirme aynı zamanda, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır (Fındıkçı, 2000). Çalışan iyi bir performans değerlendirmeye tabi tutulursa çalışanın iş doyum düzeyinin yükselmesine neden olur (Şimşek & Çelik, 2008). Ne var ki eğitimde performans değerlendirme kimi zaman yanlı olabilmektedir. Bu durumda örgüt üyesi emeğinin karşılığını tam olarak almadığını düşünüyorsa üstlerine karşı bir kızgınlık duygusu içerisine girmektedir

(Miner, 1992). Bu duygu da öğretmenlerin kendilerinin ya da diğer çalışanların performanslarına yönelik muhalefet davranışları sergilemelerine sebep olmaktadır.

3.3.9. Zararın Önlenmesi

Lynch ve arkadaşlarına (1997) göre, yöneticilerin örgüt üyelerine verebileceği zararlar arasında iş kazalarına dönük tedbirlerin alınmaması, çalışma ortamının temizliğinin sağlanmaması, çalışanların tükettikleri gıdaların kontrolünün yapılmaması, çalışma ortamında uygun fiziki koşulların oluşturulmaması, çalışanların dinlenebileceği ortamların olmaması gibi zararlar bulunmaktadır (Akt. Özdemir, 2010). Bu olumsuz koşulların bedensel ve ruhsal sağlığı olumsuz yönde etkilediği birçok araştırmada saptanmıştır. Bu davranışlara yönelik muhalefet davranışları bireysel karşı çıkma şeklinde olduğu gibi sendika, vakıf, dernek ve çeşitli meslek örgütleri aracılığıyla da yapılmaktadır (Özer, 2008).

3.4. MUHALİF DAVRANIŞLAR

Örgüt içerisinde meydana gelen kimi olay, durum ya da uygulama karşısında örgüt üyeleri bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlere bağlı olarak çeşitli biçimlerde muhalif davranışlar sergilemektedirler (Özdemir, 2010). Bu davranışları dört başlıkta incelemek mümkündür. Bunlardan ilki haber uçurma, ikincisi dikey muhalefet, üçüncüsü yatay muhalefet ve sonuncusu yer değiştirmiş muhalefettir.

3.4.1. Haber Uçurma (Whistleblowing)

Haber uçurma kavramı, 1990'lı yılların başından itibaren önem kazanmış bir kavramdır. Haber uçurma, örgütte bulunan üyelerin ve eski üyelerin örgütlerde süregelen yasadışı ve meşru olmayan uygulamaları bu konuda etkili eylemlerde bulunabilecek kişilere veya örgütlere duyurmasıdır (Near & Micelli, 2002). 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). Aktan (2006), haber uçurma davranışını ne, neden, nasıl, nereye, ne zaman ve kim olmak üzere "5N 1K" isminde bir çizelgeyle altı boyutta incelemiştir. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir:

Ne?	Haber uçurma, bir organizasyon içerisinde yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (ęalıřanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları ęözme g¼ę ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesidir.
Neden?	<p>Kişisel nedenler: Kişinin etik ve erdeme y¼ksek bağlılığı, ¼d¼llendirme beklentisi vs. erdem ahlakı</p> <p>¼rg¼tsel nedenler: G¼ęl¼ kurum k¼lt¼r¼, y¼ksek derecede kuruma bağlılık, kurumsal vatandaşlık davranışının gelişmiş olması vb.</p> <p>Durumsal nedenler: Sadece belirli durumlarda ortaya ęıkarılan yanlış davranış ve eylemler bu gruba dahil edilebilir. Bunların bir kısmı kişisel nedenlerden kaynaklanır. ¼rneęin kişiler arası ęatıřmalar, kıskanęlık, ęekememezlik vb.</p>
Nasıl?	<p>Alani haber uçurma: Yasa dışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemlerin yazılı veya s¼zl¼ iletimi</p> <p>Zımnı haber uçurma : Kimliği gizleyerek yasa dışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemlerin bildirilmesi</p> <p>Haber uğuran, ismini saklayarak olayı ağığa ęıkarabilir (anonymity)</p> <p>Haber uğuran, organizasyon ¼st y¼netimine ismini bildirmekten ęekinmez, fakat organizasyon ¼st y¼netimi ve/veya ilgili ¼rg¼tler haber uğuranın ismini gizli tutar (confidentiality)</p> <p>Araçlar: Mektup, telefon, faks, e-mail vs.</p>
Nereye?	<p>İçsel haber uçurma: Yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler ¼rg¼t¼n ¼st y¼netimine s¼zl¼ ve/veya yazılı rapor edilebilir.</p> <p>Dışsal haber uçurma: Yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler ¼rg¼t¼n dışında sorunu ortaya ęıkaracak</p>

	ve/veya çözecek kişi ve kuruluşlara (polis, yargı makamları, medya vb.) ifşa edilebilir.
Ne Zaman?	Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin yerleşmiş olduğu organizasyonlarda açığa çıkarma ve ifşa için bir zaman söz konusu değildir; olay ortaya çıktığında haber uçurucular harekete geçer. Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin mevcut olmadığı organizasyonlarda durumsal nedenlerin varlığına bağlı olarak açığa çıkarma ve ifşa eylemi gerçekleşir.
Kim?	Örgütlerde yasa dışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişileri haber uçurucu (whistleblower) adı verilir. Bu kişiler doğrudan denetim ve kontrol yetkisine sahip olamayan “gönüllü denetçiler” (unauthorized voluntary auditors) olarak adlandırılabilir. Haber uçurucular üç gruba ayrılır: Bilgi sahibi örgütün eski çalışanları Bilgi sahibi örgüt üyeleri Örgütün dışında olmakla beraber örgüt içi bilgiye sahip olan paydaşlar

Şekil 3: Whistleblowing: 5N, 1K Analizi

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

Haber uçurma davranışlarına (whistleblowing) neden olabilecek uygulamalar arasında insan hakları ihlali, sosyal ya da mali hakları sağlamadan işçi çalıştırma, taciz, psikolojik şiddet, adam kayırma, paydaş haklarının ihlali ve her tür örgütsel adaletsizlik davranışları vardır (Demir, 2010).

Haber uçurma davranışı içsel haber uçurma ve dışsal haber uçurma olarak iki bölümde incelenebilir. İçsel haber uçurma, raporlamanın örgüt hiyerarşisinin üst basamaklarına iletilmesi sürecidir (Aktan, 2006). İçsel haber uçurmada, örgütteki yanlış uygulamaların çabuk fark edilmesine katkı sağlayabileceği varsayımı bulunmaktadır (Martin, 2005). Dışsal haber uçurma ise söz konusu kural ya da etik

dışı uygulamaların örgütün dışındaki siyasi otoritelere ya da medya kuruluşlarına iletilmesidir (Aktan, 2006). Dışsal haber uçuşma ise yasaların öngördüğü ölçüde söz konusu olabilecek yanlış uygulamaların basınla paylaşılması ve söz konusu yanlışlıklara karşı kamuoyu oluşturulması suretiyle etik dışı, yasa dışı ve insan hak ve hukukuna aykırı uygulamalar aleyhine bir bilincin oluşturulması amaçlanır (Sadykova & Tutar, 2005).

Haber uçuşma davranışı, önemli ölçüde kişisel erdem (civic virtue) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behaviour) ile ilişkilidir. Sivil erdem, kişinin ahlak ve erdeme olan yüksek bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2010). Sivil erdem sahibi kişi, örgüt içerisindeki yanlış uygulamalardan vicdani olarak rahatsız olmakta ve yönetici veya iş arkadaşları ile ihtilafa düşerek yapılan yanlış uygulamaları reddetmektedir (Aktan, 2006). Örgüt içindeki toplantılara, faaliyetlere gönüllü olarak katılmak, örgüt sorunlarına çözüm bulmaya çalışmak, yeni bilgiler toplamak sivil erdem davranışlarına örnektir (Özkalp, 2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı “biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988). Greenberg ve Baron’a (2000) göre örgütsel vatandaşlık, bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapmasıdır. Özdevecioğlu (2003), örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte sağladığı faydaları şu şekilde sıralamaktadır:

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

Örgüt üyelerinin güçlü bir biçimde örgütsel vatandaşlık duygusuna sahip olmaları, onların örgüt içinde gözlemiş oldukları etik ve kural dışı uygulamaları örgüt dışı otoritelere bildirmelerine yol açabilmektedir (Özdemir, 2010).

Eğitim örgütlerinde haber uçuşma davranışı bazı araştırmalara konu olmuştur. Özdemir (2010) tarafından Ankara’da liselerde görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına yönelik yapılan araştırmada öğretmenlerin nadiren sivil

toplum kuruluşlarına, sendikalara veya üst makamlara başvurdukları, basına haber uçurma davranışını ise hiç kullanmadıkları ortaya koyulmuştur.

3.4.2. Dikey Muhalefet

Dikey muhalefet, örgüt üyelerinin görüş ayrılığına düştükleri örgütsel politika veya uygulamaları doğrudan ya da dolaylı yollarla ifade etmeleri demektir (Kassing, 2002). Sprague ve Ruud'a (1988) göre, bu muhalefet türünü sıklıkla başvurulmaktadır. Öte yandan, birçok çalışanın karşıt görüşlerini yöneticilere aktarmakta problem yaşadığı da vurgulanmaktadır (Morrison & Milliken, 2000). Dikey muhalefet sürecinde yöneticilerin yapılan eleştirileri dikkate almadığı ya da görmezden geldiği de belirtilmektedir (Kassing, 1997).

Dikey muhalefet gösteren çalışanların kimi özelliklere sahip olduğu varsayılmaktadır. Kassing'e (1998) göre bu özellikler şunlardır:

1. Tartışmaya eğilimli olmaları,
2. İç-denetim odağına sahip olmaları,
3. Üstleri ile iyi bir ilişki içerisinde olmaları,
4. Örgütsel hiyerarşi içerisinde orta düzeyde bir pozisyonda olmaları,
5. Örgütsel süreçleri etkileyebileceğine ilişkin bir inanca sahip olmaları,
6. İş-doyum düzeylerinin yüksek olmasıdır.

Örgüt üyelerinin farklı iş seçeneklerine sahip olmaları muhalefet davranışını etkileyebilir (Farrell & Rusbult, 1992). Muhalefet davranışında rol oynayan diğer etlen ise örgüt üyelerinin çalışmakta oldukları işyerinde uzun süreli istihdam güvencesine sahip olmalarıdır (Cannings, 1992).

Örgüt üyeleri dikey muhalefet stratejisinde görüşlerini aktif-yapıcı, aktif-yıkıcı, pasif-yapıcı ve pasif-yıkıcı olmak üzere dört şekilde ifade edebilirler. Görüşlerin aktif-yapıcı şekilde ifade edilmesi; örgütsel süreçlerle ilgili öneride bulunmak, örgütsel uygulamalara destek vermek, ortaklaşa karar alabilmek ve mantıklı yorumlar yapmak gibi davranışlarından oluşur. Görüşlerin aktif-yıkıcı şekilde ifade edilmesi, örgüt üyelerinin çalışma arkadaşlarına şikâyetle bulunması, kendi çıkarlarını düşünmesi, surat asması veya ikiyüzlü davranmasıdır. Görüşlerin pasif-yapıcı şekilde ifade edilmesi, örgütsel süreçlerle ilgili konuşmaktan çok dinlemeyi, sessiz bir destek içinde olmayı içerir. Görüşlerin pasif-yıkıcı şekilde ifade edilmesi ise,

örgütteki uygulamalara yönelik çalışma arkadaşlarını gizlice kışkırtmak ve ilgisiz gibi görünmektir (Gorden, 1988).

Kassing'e (2002) göre, örgüt üyeleri beş farklı şekilde dikey muhalefet davranışı göstermektedirler:

1. Somut verilere dayalı şekilde sorunların eleştirisini yapmak
2. Sorunu çözmek için ısrarlı bir biçimde üstlerini etkilemeye çalışmak
3. Çözümü için önerilerde bulunmak
4. Çözüm için bir şey yapmayan yöneticiyi daha üst kademelere şikayet etmek
5. İstifa ile tehdit etmek

Dikey muhalefet davranışı eğitim örgütlerinde de görülmektedir. Okullarda karşılaşılabilecek dikey muhalefet davranışları, öğretmenlerin herhangi bir sorunu bularak yöneticilere çözüm önerileri getirmeleri, öğretmenlerin öğretmenler kurulunda bilgi ve kanıt paylaşımları, öğretmenlerin yöneticilere mevcut programın işleyişi hakkında kaygılarını aktarmak için görüşme talep etmeleri gibi şekillerde olmaktadır (Burns & Wagner, 2013).

3.4.3. Yatay Muhalefet

Yatay muhalefette söylemler çoğunlukla örgütteki dengeler üzerinde etkili olmayan diğer örgüt üyeleriyle paylaşılmaktadır (Kassing, 1997). Yatay muhalefet davranışı çoğunlukla örgüt üyelerinin kendilerinin düşman veya rakip olarak algılandıklarını düşündüklerinde ortaya çıkmaktadır (Kassing, 1998). Yatay muhalefet davranışı, iş görenlerin içlerini dökerek rahatlamalarını, birbirleriyle koalisyonlar kurmalarını ve duygusal destek edinmelerini sağlayabilmektedir (Garner, 2006). Ayrıca muhaliflerin görüşlerini paylaştıkları iş arkadaşları da muhalifler gibi 'bunalmış' olabilmektedir (Payne, 2007).

Kassing'e (1998) göre, yatay muhalefet stratejisini kullanan örgüt üyelerinin örgüt içerisinde kendilerini güvende hissetmeleri, örgüt içinde yakın ilişkilere sahip olmaları, kıdemli olmaları veya belirli bir uzmanlık alanlarının olması gibi özellikleri bulunmaktadır. Okullarda da karşı görüşlerin diğer öğretmenlere aktarıldığı ve yatay muhalefetin kullanıldığı yerler genelde öğretmen odalarıdır (Burns & Wagner, 2013).

3.4.4. Yer Değiştirmiş Muhalefet

Yer değiştirmiş muhalefet, örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini örgüt dışındakilere, yani örgüt dışındaki arkadaşları, eşleri veya aile bireyelerine aktarmalarıdır (Kassing & Avtgis, 1999). Yer değiştirmiş muhalefet davranışı özünde, örgüt içerisinde çeşitli kaygılar yaşayan örgüt üyeleri tarafından sergilenen bir muhalefet türüdür (Özdemir, 2010). Örgüt üyeleri örgütten fiziksel olarak ayrılmayı düşünmedikleri halde, görüşlerini örgüt dışındakilerle paylaşarak psikolojik olarak örgütten ayrılmayı deneyebilirler (Kassing, 1997).

Daha genç ve daha az iş deneyimine sahip olup yönetim kadrosunda bulunmayan çalışanlar yer değiştirmiş muhalefete daha çok başvurmaktadır (Kassing & DiCioccio, 2004). Ayrıca örgüte daha adanmış olan çalışanlar yer değiştirmiş muhalefet davranışını daha az göstermektedirler (Kassing, 1998).

Öğretmenlerin sergiledikleri yer değiştirmiş muhalefet davranışı, muhalif görüşlerini okul içindeki öğretmen veya yöneticiler yerine eşlerine, okul dışındaki arkadaşlarına veya aile bireyelerine aktarmalarıdır.

3.5. ÖRGÜTSEL MUHALEFET İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER

Örgüt üyelerinin muhalefet kararından önce çeşitli bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenleri inceledikleri öne sürülmektedir (Kassing, 1997).

3.5.1. Bireysel Değişkenler

Muhalefet davranışlarını etkileyen bireysel değişkenlerin arasında örgüt üyelerinin kişilik özellikleri bulunmaktadır. Tartışmacı kişiliklere sahip çalışanların görüşlerini dikey muhalefet şeklinde yöneticilerine ifade etmeye daha yatkın oldukları öne sürülmektedir. Sözlü sataşma düzeyi yüksek üyeler de muhalif görüşlerini kendileriyle aynı statüdeki iş arkadaşlarıyla paylaşmayı tercih ederler (Kassing & Avtgis, 1999).

Bir diğer kişilik özelliği olan denetim odağı da örgütsel muhalefet davranışı ile ilgilidir. Denetim odağı, davranışların sonuçlarının içsel nedenlere mi, yoksa dışsal nedenlere mi bağlandığını anlatan bir kavramdır (Özdemir, 2010). İçten denetimliler çalışmalar sırasındaki dikkat dağıtıcı uyarıları suçlamaya, dıştan denetimlilerden daha az, kazaların nedenini bireysel sorumlulukta aramaya ise daha çok eğilimli

görülmektedirler (Dönmez, 1986). Dış denetim odaklı bireyler ise kendileriyle ilgili olayların nedenlerini dış faktörlerde arama eğilimi gösterirler (Wade & Tavis, 1990). İç denetim odağına sahip örgüt üyelerinin dikey muhalefet davranışı, buna karşın dış denetim odağına sahip örgüt üyelerinin ise yatay muhalefet davranışı sergiledikleri ortaya konmuştur (Özdemir, 2010).

Örgütsel muhalefet ile ilişkili diğer kişilik özellikleri örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve örgütsel özdeşleşmedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel amaçlarla özdeşleşmek, örgütsel görevleri üstlenmek ve örgüte sadakat hissetmeyi gerektiren bir kavramdır (Dale & Fox, 2008). İşlerinden daha fazla tatmin olan üyeler, daha az tatmin olanlara oranla muhalif görüşlerini yöneticileriyle paylaşmayı tercih ederler (Kassing, 1998). İş doyumunu ya da doyumsuzluğu, çalışanların işlerine, iş ortamlarına ya da iş arkadaşlarına yönelik duygu düşünce ve davranışlarının bir ürünü olarak içsel değerlendirmeleri; işlerine yönelik genel bir tutumu ifade etmektedir (Solmuş, 2004). İş doyumundaki artış ya da azalmanın, işyerindeki fiziksel (gürültü, kalabalıklık vb.), bireysel (sorumluluk miktarı, iş yükü, rollerdeki belirginlik düzeyi vb.), kişilerarası (amirler ve meslektaşlarla ilişkiler) ve kurumsal (belirsizlik, idari politikalar, çok fazla ya da az yapılandırılmışlık) faktörlerle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Batıgün & Şahin, 2006). İş doyum düzeyi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, yüksek iş doyum düzeyinin dikey muhalefet ile pozitif yönlü, yatay muhalefet ile negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır (Kassing, 1998). Örgütsel özdeşleşme; çalışanların örgütleriyle iyi ve kötü günde dayanışma içerisinde olmaları, örgüte tutum ve davranışlarıyla destekte bulunmaları, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve kendilerini örgütle kişileştirmeleridir (Miller, 2000). Kassing'e göre (2000), konuşma özgürlüğünün yüksek olduğu örgütlerde örgüt üyeleri, bağlı buldukları örgüt ile daha fazla özdeşleşirler ve bu üyeler yoğun biçimde dikey muhalefet davranışı sergilerler.

Çalışanın yaşı, iş deneyimi, örgüt içi pozisyonu da örgütsel muhalefet ile ilgili bireysel değişkenlerdendir. Çalışanın yaşı arttıkça yer değiştirmiş muhalefet kullanması azalmaktadır; daha genç çalışanlar ise aile, arkadaş ve yabancılar gibi örgüt dışı kişilerle muhalif görüşlerini paylaşmaktadırlar (Kassing & DiCioccio, 2004). İş deneyimi fazla olan örgüt üyelerinin de benimsedikleri muhalefet stratejisinin dikey muhalefet olması muhtemel görünmektedir (Özdemir, 2010). Diğer taraftan yönetici konumunda olan çalışanların muhalif görüşlerini yöneticileri ile paylaşmayı daha fazla

tercih ederken, yönetici olmayanların ise muhalif görüşlerini iş arkadaşlarına veya iş yerinden yakınlarına ilettikleri öne sürülmektedir (Kassing & Armstrong, 2002).

Örgüt üyelerinin örgütsel tükenmişlik sendromu da diğer kişisel değişkenler arasındadır. Freudenberger'e göre (1974) tükenmişlik, başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumudur. Bu durumda tükenmişlik düzeyi arttıkça, dikey ve yatay muhalefet davranışlarında azalma görülmesi muhtemeldir.

Kassing'e göre (2008), bireysel değişkenleri örgüt üyelerinin muhalif davranışları sergileme konusundaki kararlılıkları etkilemektedir. Fakat bu değişkenler genel olarak ilişkisel ve örgütsel faktörlerle beraber işlerler.

3.5.2. İlişkisel Değişkenler

İlişkisel değişkenler, çalışanların örgütlerde sergiledikleri ilişkilerin tipi ve kalitesi ile ilişkilidir (Kassing, 2008). Örgüt üyeleri, yöneticilere muhalefetlerini yüz yüze ve interaktif şekilde yapmanın yanı sıra muhalif görüşlerini toplantılarda, yazışmalarla veya telefonla da dile getirmektedirler (Kassing, 1997).

Örgütlerde iletişim; dikey, yatay, çapraz ve çok yönlü olmak üzere dört grupta incelenebilir. Dikey iletişim, genel olarak ast üst ilişkisine dayanır. Yatay iletişim, örgütsel faaliyetleri koordine etmek, aynı seviyedeki diğer yöneticileri ikna etmek, faaliyetler ve duygular konusunda bilgi edinmek amacıyla kurulur (Genç, 2004). Çapraz iletişim, karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanalların sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede gereken işbirliğinin sağlanmasında önem taşır (Genç, 2004). Çok yönlü iletişim, bir örgütteki bilgi veya haberlerin tabandan tavana, tavandan tabana çok yönlü kanallarla sağlıklı bir şekilde akışıdır (Kaya, 2006). Ast-üst ilişkisinde, yöneticiler ile iyi iletişim kurabilen örgüt üyelerinin dikey muhalefet stratejisini, buna karşın yöneticiler ile sağlıklı iletişim kuramayan örgüt üyelerinin ise yatay ya da yer değiştirmiş muhalefet stratejisini kullanabilecekleri söylenebilir (Özdemir, 2010). İş gören yöneticisinin kendisini desteklediğini ve yöneticisi tarafından korunduğunu düşünürse muhalif görüşlerini daha kolay dile getirebilir (Detert & Edmonson, 2011).

3.5.3. Örgütsel Değişkenler

Örgütsel değişkenler, örgüt üyelerinin örgütü nasıl algıladıkları ile ilişkilidir ve bu değişkenler arasında örgütün yapısı, büyüklüğü, kültürü, iklimi, örgütün kişiye sağladığı konuşma özgürlüğü ve örgütsel adalet gibi kavramlar bulunmaktadır (Kassing, 1997).

Örgütsel yapı incelendiğinde, örgütsel hiyerarşide rolleri yakın olan yöneticilerin çalışanlarla daha fazla özdeşleştikleri ve çalışanların kararlarını daha fazla destekledikleri görülmektedir (Larson & Tompkins, 2005). Near ve Micelli (1996) iş görenlerin büyük örgütlerle karşılaştırıldığında, küçük örgütlerde kendilerini daha güvende hissettiklerini ve söylediklerinin daha etkili olacağını düşündüklerini belirtmişlerdir.

Örgütlerin üyelerine konuşma özgürlüğü tanınması da örgütsel muhalefet davranışıyla ilişkili olabilir. Konuşma özgürlüğü, bir örgütün tartışmayı ve muhalefeti kabul edecek örgüt iklimine sahip olma derecesi olarak tanımlanabilir (Kassing, 1998). Hegstrom'a göre (1999), örgüt yönetimleri örgüt üyelerine farklı düzeylerde konuşma özgürlüğü tanırlarsa ve muhalefete izin verirlerse, bu örgütlerde karşıt görüşler daha rahat ifade edilebilir. Örgüt içinde görüşlerini iletebilecekleri olanaklar sağlanmışsa örgüt üyeleri görüşlerini seslendirmeye daha yatkın olabilmektedirler (Gorden & Infante, 1987).

Örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansımaları yani iş yerine ilişkin adalet algısıdır (Greenberg, 1990). Çalışanların farklı görüşleri, eleştirileri, kaygıları dile getirebilmeleri örgütsel adalet algılarını pekiştirmektedir (Garner, 2013). Örgüt üyelerinin örgütlerde kararların adil alınıp alınmadığı algılarına bağlı olarak muhalefet yöntemlerini ayarladıkları ifade edilmektedir (Goodboy, Chory & Dunleavy, 2009, Akt. Özdemir, 2010). Kassing ve McDowell'e göre (2008), örgüt üyeleri örgütsel kararların adil bir biçimde alındığını düşündüklerinde, yatay muhalefet davranışlarında azalma görülmektedir.

Türkiye'de okullarda yöneticilerin verdikleri kararlar muhalif davranışları tetiklemektedir. Okul yöneticisinin öğretmenleri ilgilendiren konularda kendilerine sormadan kararlar alması muhalif davranışları başlatan etkenler arasında ilk sırada bulunmaktadır (Özdemir, 2010).

3.6. ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN SONUÇLARI

Graham'a göre (1986) örgüt yöneticileri, muhalif davranışlar sonucunda örgüt üyelerine üç farklı şekilde tepki verirler. Bunların ilki örgüt üyelerini ödüllendirmek, ikincisi muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyesini yok saymak ve üçüncüsü örgüt üyesini 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. Örgüt üyesini yok saymak muhalefete kayıtsız kalmak demektir. 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).

Örgütsel muhalefetin okullarda yarattığı sonuçlar ise öğretmen görüşleri açısından, okul yöneticileri üzerinde ve çalıştıkları okul üzerinde yarattığı sonuçlar bakımından değerlendirilmektedir. Bazı yöneticilerin muhalefete hoşgörülle yaklaştığını bazılarının ise muhalefetten rahatsız olduğu rapor edilmektedir. Muhalefetle karşılaşan okul yöneticilerinin öğretmenleri baskı altında tutmaya çalıştıkları ve huzursuz oldukları gözlenmektedir. Öğretmenlerin muhalefet üzerindeki görüşleri de bazı değişkenlere göre farklılaşabilmektedir. Öğretmenlerin yaşları, medeni durumları, okulun büyüklüğü, lisansüstü eğitim almış olmaları muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşlerde anlamlı bir fark yaratmamaktadır. Muhalefetin okul üzerindeki sonuçları ise öğretmen ve yöneticilerin bakış açılarına dayalı olarak değişiklik gösterebilmektedir (Özdemir, 2010).

3.6.1. Örgütsel Muhalefetin Olumlu Sonuçları

Muhalefet kavramı olumsuz çağrışımına rağmen önemli bir iletişim yoludur. Örgütte demokrasi, katılım ve iş görenler arasında eşitliği önemseyen örgütlerde demokrasinin gerçekleşebilmesi için muhalefetin de var olması gerekmektedir (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefet davranışı etkili muhalefet edildiği takdirde bireylere ve örgütlere belli yararlar sağlar.

Hegstrom'a göre (1993) muhalefet bir geribildirim şeklidir ve geribildirim örgütün sorunlu yönlerini bulup düzeltmesine yardımcı olur. Örgüt içi sorunların tespit

edilmesi bir bakıma bu sorunların çözümüne yönelik önlemlerin alınmasına, örgütün yenileşmesine ve gelişmesine katkı sağlayabilir (Özdemir, 2010).

Çalışanlara fırsat verildikçe seslerini duyurma istekleri artabilir ve daha doyumlu ve örgütlerine daha adanmış üyeler durumuna gelebilirler (Gorden & Infante,1987). Ayrıca örgüt üyelerinin fikirlerini ifade etmeleri, bireysel ve bağımsız düşünmenin bir yansıması olarak görülebilir (Gorden, 1988).

Örgütsel muhalefet, örgüt içi demokrasinin gelişmesine katkı sağlamakla birlikte, örgüt içindeki meydana gelebilecek problemlerin irdelenmesi için de önem taşımaktadır (Kassing, 2002). Örgütsel muhalefetin bir diğeri de muhalefet mesajlarının örgütsel değişimler yaratabilmesi ve örgüte katkılar sağlayabilmesidir (Shahinpoor & Matt, 2007).

Eğitimde muhalefeti inceleyen araştırmalar öğretmenlerin muhalefet etme nedenlerine odaklanmaktadır. Genel olarak öğretmenler, eğitim ortamlarının elverişli olmaması, kaynak yetersizliği, aşırı merkezîyetçi örgüt yapısı ve uygunsuz öğretmen atamaları gibi sebeplerle muhalefet davranışında bulunurlar (Gemma, 2007). Ayrıca örgütsel adalete yönelik algılar, örgütün etkililik durumları, çalışanların performanslarının değerlendirilme biçimleri, yöneticilerin davranışları, karar alma tarzları ve kaynakları pay etme yöntemleri de muhalefeti başlatabilmektedir (Burns & Wagner, 2013). Özdemir (2010) eğitimde muhalefet nedenlerini kişisel ve yönetsel nedenler başlığı altında incelemiştir. Öğretmenlerin kişisel nedenler bakımından muhalefet etmesine neden olan yönetici davranışları arasında ilk sırada ‘yöneticilerin, öğretmenlerin yasal haklarını kullanmalarını engellemeye çalışmaları’ gelmektedir. Öğretmenlerin yönetsel nedenler bakımından muhalefet etmesine neden olan yönetici davranışları arasında ilk sırada ise ‘yöneticilerin öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren konularda kendilerine danışmadan karar alması’ gelmektedir. Görüldüğü gibi, okullarda muhalefet başlatıcı nedenlerin varlığı üyelerde doyumсузлук duygusuna neden olabilmekte ve üyelerin konuşma zorunluluğu düşüncesine yol açabilmektedir (Graham, 1983).

3.6.2. Örgütsel Muhalefetin Olumsuz Sonuçları

Muhalefet etmenin kişiye getirdiği bazı riskler ve olumsuz sonuçlar da olabilmektedir (Sprague & Ruud, 1988). Muhalifler başkaları tarafından olumsuz ve

antipatik kişiler olarak da algılanabilmektedir (Kassing, 2002). Garner (2013), muhalefete olumlu yaklaşmayan kişilerin muhalifleri mızımız, işbirliğine yanaşmayan, takım oyuncusu olmayan kişiler olarak tanımlanabildiklerini belirtmektedir. Muhalifler, grubun çoğunluğundan ayrı düşerek yalnızlaşabilmekte ve gruptan izole edilebilmektedirler (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefet örgütsel çatışmaya da yol açabilmektedir (Shahinpoor & Matt, 2007). Muhalefet davranışı sonucunda çalışanların işlerini ve itibarlarını kaybetmeleri ve diğer çalışanlarla ilişkilerinin bozulması da söz konusu olabilmektedir (Kassing, 2011).

Özdemir (2010) kapsamlı çalışmasında öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerini açık muhalefet, örtük muhalefet ve haber uçurma alt boyutlarında incelemiştir. Açık muhalefet alt boyutunda en sık rastlanılan davranış biçimi ‘yöneticinin kendisine itiraz etmeleri’ biçiminde olmaktadır. Örtük muhalefet alt boyutunda ise öğretmenler ‘ders dışında okulda zaman geçirmeme’ veya ‘iş arkadaşlarının desteğini kazanma’ davranışı bulunmaktadır. Haber uçurma davranışını ise öğretmenler neredeyse hiç yapmamaktadır. Öğretmenlerin karar verme süreçlerine katılmalarının sağlanması ve formal iletişim kanalları oluşturulması daha olumlu muhalefet biçimleri yaratacaktır (Burns & Wagner, 2013).

Örgütsel muhalefetin eğitimdeki sonuçları ise öğretmen, yönetici ve okul açısından değerlendirilmektedir (Özdemir, 2010). Okul yöneticileri muhalif davranışlara farklı tepkiler vermektedirler. Bazı yöneticiler muhalefete hoşgörüyü yaklaşırken bazıları muhalefetten rahatsızlık duymaktadırlar. Özdemir (2010) Ankara il merkezinde yaptığı örgütsel muhalefet ile ilgili çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarını ise genel olarak “düşük” düzeyde tespit etmiştir. Bu çalışmaya göre öğretmenlerin cinsiyet ve mesleki kademelerinde de hiçbir boyutta anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Muhalefetin okulda yaratacağı sonuçlar ise farklı görüşler bulunmaktadır. Örneğin; erkek öğretmenler bayan öğretmenlere oranla; sendikalı öğretmenler sendikasız öğretmenlere oranla muhalefetin okula daha olumlu getirilerinin olacağına inanmaktadır.

3.7. ÖRGÜTSEL MUHALEFET İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Yurtiçinde yapılmış çalışmalar;

Özdemir'in (2010) eğitim alanında yapmış olduğu "Ankara ili kamu genel lise yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri" adlı doktora çalışmasına 381 öğretmen ve 31 okul yöneticisi katılmıştır. Elde edilen bulgular, muhalif öğretmenlerin yöneticiler tarafından baskı altında tutulmaya çalışıldığını, muhalefetin, okulda özdenetim, demokrasi, adalet ve örgütsel yenileşme gibi olumlu sonuçların yanında huzuru ve ahengi bozan bir etken olduğu anlaşılmıştır.

Ağalday'ın (2013) eğitim alanında yapmış olduğu "İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Mardin ili örneği)" adlı yüksek lisans çalışmasına Mardin ilinde 30 okulda görev yapan 220 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin yöneticilere muhalefet etme nedeninin en çok etik dışı uygulamalar olduğunu, öğretmenlerin en çok açık muhalefeti kullandıklarını, yöneticilerin muhalif öğretmenleri nadir de olsa cezalandırdığını göstermiştir.

Aydın'ın (2015) eğitim alanında yapmış olduğu "Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişki" adlı yüksek lisans çalışmasında Bolu ilinde görev yapan 261 öğretmenle çalışılmıştır. Elde edilen bulgular, örgütsel muhalefet ile örgütsel politika ve politik davranış algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Korucuoğlu'nun (2016) eğitim alanında yapmış olduğu "Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki" adlı yüksek lisans çalışmasına göre, güç oyunları ile örgütsel muhalefet arasında düşük seviyeli ancak pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Akada'nın (2015) eğitim alanında yapmış olduğu "Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri" adlı yüksek lisans çalışmasına İzmir ili Buca ilçesinde görev yapan 347 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçları, ortaokul öğretmenlerinin muhalefet ortalamasının "ara sıra" diliminde olduğunu göstermiştir.

Aksel'in (2013) işletme alanında yapmış olduğu "İşyerinde demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki" adlı yüksek lisans çalışmasında veriler İstanbul ve İzmir illerinde çalışan 280 adet tam zamanlı çalışandan anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma sonuçları, çalışanların kurumsal demokrasi algısının tercih

edilen muhalefet iletişim stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir.

Kavak'ın (2016) işletme alanında yapmış olduğu “Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisi” adlı yüksek lisans çalışmasında veriler, Kars Kafkas Üniversitesindeki 327 çalışana anket uygulanarak toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik ve muhalefet davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Beldek'in (2015) işletme alanında yapmış olduğu “Örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Görgül bir araştırma” adlı yüksek lisans çalışmasında veriler Ankara ili kamu kurumlarında çalışan 161 kişiden yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, hem örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm arasında, hem örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet algıları arasında orta düzeyde ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Ataç'ın (2015) işletme alanında yapmış olduğu “Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar arasına bir araştırma” adlı doktora çalışmasında veriler 387 çalışandan anket yöntemiyle toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet olguları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yurtdışında yapılmış çalışmalar;

Kassing ve Avtgis'in (1999), “Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication” adlı çalışmalarında veriler Ohio'da 192 örgüt üyesinden anket yöntemiyle toplanmıştır. Elde edilen bulgular, örgüt üyesinin sözlü sataşma düzeyi, tartışmaya yatkınlık düzeyi ve örgüt içindeki pozisyonu, örgüt üyesini dikey ve yatay muhalefet kullanmaya ittiğini göstermiştir.

Kassing ve Armstrong'un (2002), “Someone's going to hear about this: examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression” adlı çalışmalarında veriler Arizona'da 336 örgüt üyesinden anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma sonuçları; örgüt üyelerinin karar alımı ve örgütsel değişim gibi konularla ilgili muhalif görüşlerini, etik uygulamalar ve zararın uygulanmasına nazaran, yöneticilere daha fazla sergileme eğilimi içinde olduklarını göstermiştir.

Kassing ve McDowell'in (2008), "Disagreeing about what's fair: exploring the relationship between perceptions of justice and employee dissent" adlı çalışmalarında veriler 141 örgüt üyesinden anket yöntemiyle toplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, yöneticilerin adalete ilişkin algılarının açıkça belirtilmiş muhalefete; örgüt üyelerinin adalete ilişkin algılarının ise yatay ve yer değiştirmiş muhalefete olumlu yansımaktadır.

Kassing ve Dicioccio'nun (2009), "Testing a workplace experience explanation of displaced dissent" adlı çalışmalarında veriler Arizona'da 176 örgüt üyesinden anket yöntemiyle toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar, iş deneyimi az olan örgüt üyelerinin yer değiştirmiş muhalefet stratejisini, açıkça belirtilmiş ve yatay muhalefet stratejisine göre daha çok tercih ettiklerini göstermiştir.

3.8. POLİTİK YETİ VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütler, dünyadaki değişimlere ayak uydurabilmek için kendilerini sürekli yenilemek ve geliştirmek durumundadırlar (Perrewe vd., 2000). Bu değişim ve gelişimin gerçekleşmesi de örgütteki bireylerin gerekli niteliklere sahip olmalarına bağlıdır. Bu nitelikler de bireylerin kendilerini geliştirmeleri, yeni durum ve ortamlara kolay adapte olabilmeleri, çevre ile etkili iletişim kurabilmeleri ve dış çevreye karşı duyarlı olmaları ve pozitif olmalarıdır. Politik yetiye sahip bireyler, insanları çok iyi okuyabilir, durumları ise iyi algırlar (Ferris vd., 2005). Kişi karşısındakileri etkileme stratejilerini öğrenebilir ancak bu stratejiler politik yeti ile birleşmezse etkilemenin amacı başarısız olacaktır (Perrewe & Nelson, 2014). Politik yetiye sahip kişilerin, sosyal olarak becerikli olmaları, etkileme yeteneklerinin gelişmiş olması, içten görünüşleri ve iletişim kurma faaliyetlerine son derece önem vermeleri sayesinde bu kişiler, çevrelerini daha yaşanabilir, kurumlarını ise daha az stresli ortamlara dönüştürme konusunda beceriklidirler (Çıtak, 2011). Bu bireyler çevrelerinde ve olaylar üzerinde hak sahibi olduklarını bildikleri için çevrelerindeki stres faktörlerini azaltmakta ve gergin ilişkileri etkisiz hale getirmektedirler (Atay, 2010).

Politik yetinin bir boyutu olan sosyal zekaya sahip kişiler, başkalarıyla iletişim kurmada başarılı olurlar, belli ortamlarda meydana gelen sosyal durumları ve kişisel etkileşimleri tam olarak algılayabilirler (Perrewe & Nelson, 2004). Politik yetinin bir başka boyutu olan kişilerarası etki düzeyi yüksek kişiler iş arkadaşlarına ve çevrelerindeki insanlara güçlü bir etki uygularlar ve bu kişilerin ikna edici bir tarzları vardır (Ferris vd., 2005). İletişim kurma yeteneği boyutu ise, politik yetisi yüksek

kişiler daha kolay arkadaşlık kurabilmekte ve bu arkadaşlıklar ile belli amaçlara yönelik örgüt içinde birliktelikler oluşturabilmektedirler (Atay, 2010). Son boyut olan içtenlik boyutunda ise, samimi görünme özelliği yüksek kişiler, etraflarına güven ve kendinden emin olma duygularını yaymaktadırlar (Yıldıztaşı, 2017).

Eğitimde politik yeti ise öğretmen ve yönetici davranışları ile ilgilidir. Kendini sürekli yenilemek durumunda olan eğitim kurumlarında, öğretmenlerin gerekli niteliklere sahip olmaları ve kendilerini sürekli yenilemeleri gerekmektedir. Bu çerçevede öğretmenlerin yöneticilerle, birbirleriyle veya velilerle iletişim halinde bulunmaları büyük önem arz etmektedir. Ayrıca politik yetileri yüksek öğretmenler, daha kolay kolay çevre oluşturabilmekte, samimi davranışlarıyla dikkat çekmekte ve çevrelerindeki insanları daha kolay etkilemektedirler. Öğretmenler, politik yetinin sosyal beceriklilik, kişilerarası etki, iletişim kurma yeteneği ve içtenlik boyutlarında yeterince başarılı olurlarsa kişisel amaçlarına ve okulun amaçlarına daha kolay ulaşabilmektedirler.

Örgütsel muhalefet ise, örgüt içindeki anlaşmazlıkların ve karşıt fikirlerin sözlü şekilde ifade edilmesidir (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefet iki temel bileşenden oluşan bir kavramdır. Bunlardan birincisi, görüş ayrılığı, diğeri ise bu görüş ayrılığının dile getirilmesidir (Redding, 1985). Graham'a göre (1983), örgütsel muhalefet, örgütsel amaçların gerçekleşmesinde yaşanan anlaşmazlıklar ve çatışma durumları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel muhalefetin farklı çeşitleri olduğu halde, Kassing (1997), muhalefeti açık, gizli ve dışsal muhalefet olarak üç temel türe indirgemıştır. Açık muhalefet, muhalif görüşlerin örgüt içindeki yöneticilere direkt ve açık şekilde ifade edilmesidir. Gizli muhalefet davranışı, kendilerinin rakip yada düşman olarak algılandıklarını düşündükleri durumlarda aynı kademedeki yada yakın seviyeli meslektaşına yapılmaktadır (Ağalday, 2014). Dışsal muhalefette ise örgüt üyeleri muhalif görüşlerini örgüt dışındakilere aktarmayı tercih ederler (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefette öne çıkan önemli bir nokta muhalefetin genel olarak olumsuz olmasıdır. Kassing'e göre (1997) örgütsel muhalefet bireysel bir davranıştır. Örgüt üyelerinin sözlü sataşma ve tartışmaya yatkınlık düzeylerinin yüksek olması muhalif davranışların sergilenmesinde rol oynayan kişilik özelliklerindedir.

Öğretmen muhalefetine odaklanan yazın incelendiğinde ise öğretmenleri muhalefet etmeye iten pek çok nedenin olduğu görülmektedir. Örneğin, Gemma'ya

göre (2007) öğretmen muhalefetini, eğitim ortamlarının elverişli olmayışı, eğitime ayrılan kaynakların yetersiz oluşu, aşırı bürokratik ve merkeziyetçi örgütsel yapı ve öğretmen atamalarında uygulanan partizanca tutumlar tetiklemektedir. (Akt. Özdemir, 2010). Yine eğitim kurumlarında örgütsel muhalefet, bireysel bir davranış olarak değerlendirilebilir.

Günümüz örgütlerinde ve okullarda politik yeti ve örgütsel muhalefet arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir. Söz konusu durumlar göz önünde bulundurulduğunda politik yetiye sahip bireylerin davranışlarını durumlara göre ayarlayabildikleri için muhalefet davranışından genel olarak uzak durmaları beklenebilmektedir. Bu durumda yüksek politik yetiye sahip bireylerin düşük örgütsel muhalefet davranışı gösterebilirler. Okullarda da politik yetileri yüksek öğretmenlerin, çevreleriyle iyi iletişim kurdukları, etkili arkadaşlıklar oluşturdukları ve samimi göründükleri göz önünde bulundurulduğunda sözlü sataşma veya tartışma gibi muhalif davranışlarından bizzat uzak durdukları düşünülebilir.

4. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme ve veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler bulunmaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki düzeyini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma ilişki tarama modelindedir. Karasar (2005)'e göre, ilişki tarama modeli geçmişte olan ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde var olduğu şekilde tanımlanmaya çalışılır.

4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma evrenini 2015-2016 eğitim öğretim yılında İzmir'de görev yapan 9397 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde kuramsal örneklem büyüklüğü çizelgesinden yararlanılmıştır. Çizelgede 5000 kişilik evrende %95'lik güven düzeyi, $\alpha=.05$ anlamlılık ve %5'lik hoşgörü düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü 400 kişi olarak belirtilmiştir (Balcı, 2011). Bu araştırma örnekleme için, basit tesadüfi örnekleme yoluna gidilmiştir. Örneklem sayısına ulaşabilmek için okullara 510 adet anket dağıtılmıştır. Bu anketlerden 439 tanesi geri dönmüştür. Araştırma sonuçları ile ilgili olarak bir yargıya varılabilmesi için anketlerin %80 oranında geri dönmesi gerekmektedir (Balcı,2011). Geri dönen ölçekler araştırmacı tarafından titizlikle incelenmiş, boş bırakılmış veya cevaplanmamış 39 ölçek araştırmadan çıkarılarak 400 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, şu an çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri, eğitim düzeyi ve okuldaki öğretmen sayısı gibi demografik özelliklerine ilişkin bilgilere ise Tablo 1'de yer verilmektedir.

Tablo 1: Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu

Demografik Özellik		Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	238	59,5
	Erkek	162	40,5
Mesleki Kıdem	1-10 Yıl	102	25,5
	11-20 Yıl	155	38,8
	21-30 Yıl	117	29,3
	31 Yıl ve üzeri	26	6,5
Okuldaki çalışma süresi	1-3 yıl	142	35,5
	4-6 yıl	106	26,5
	7-9 yıl	69	17,3
	10 yıl ve daha fazla	83	20,8
Okuldaki öğretmen sayısı	1-10 öğretmen	13	3,3
	11-20 öğretmen	79	19,8
	21-30 öğretmen	138	34,5
	31 ve üzeri öğretmen	170	42,5
Mezuniyet	Lisans	357	89,25
	Lisansüstü	43	10,75

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin;

Cinsiyetlerine göre, 238' inin (%59,5) kadın, 162'sinin (%40,5) erkek olduğu görülmektedir.

Mesleki kıdemlerine göre, kıdemi 1-10 yıl olan öğretmen sayısı 102, oranı %25,5; 11-20 yıl olan öğretmen sayısı 155, oranı %38,8; 21-30 yıl olan öğretmen sayısı 117, oranı %29,3 ve 31 yıl ve daha fazla olan öğretmen sayısı 26, oranı % 6,5 olarak tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin şu an çalıştıkları okuldaki çalışma sürelerine göre; çalışma süresi 1-3 yıl olan öğretmen sayısı 142, oranı %35,5; 4-6 yıl olan öğretmen sayısı 106, oranı %26,5; 7-9 yıl olan öğretmen sayısı 69, oranı %17,3; 10 yıl ve daha fazla olan öğretmen sayısı 83, oranı % 20,8' dir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre, 1-10 öğretmen olan okulda çalışan öğretmen sayısı 13, oranı %3,3; 11-20 öğretmen olan okulda çalışan öğretmen sayısı 79, oranı 19,8; 21-30 öğretmen olan okulda çalışan öğretmen

sayısı 138, oranı 34,5; 31 ve daha fazla öğretmen olan okulda çalışan öğretmen sayısı 170, oranı %42,5'tir.

Mezuniyetlerine göre, 357'sinin (%89,25) lisans mezunu, 43'ünün (%10,75) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

4.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışmada öğretmenlerin politik yetilerini belirlemek amacıyla Salim Atay tarafından Türkçe'ye uyarlanan 18 soruluk 'Politik Yeti Envanteri', kendisinden izin alınarak kullanılmıştır. Ölçek, dört alt politik yeti boyutundan oluşmaktadır. 'Politik Yeti Envanteri'nde yer alan politik yeti boyutları ve hangi sorulara ait olduğu aşağıda belirtilmiştir:

Politik yeti boyutlarına ilişkin sorular:

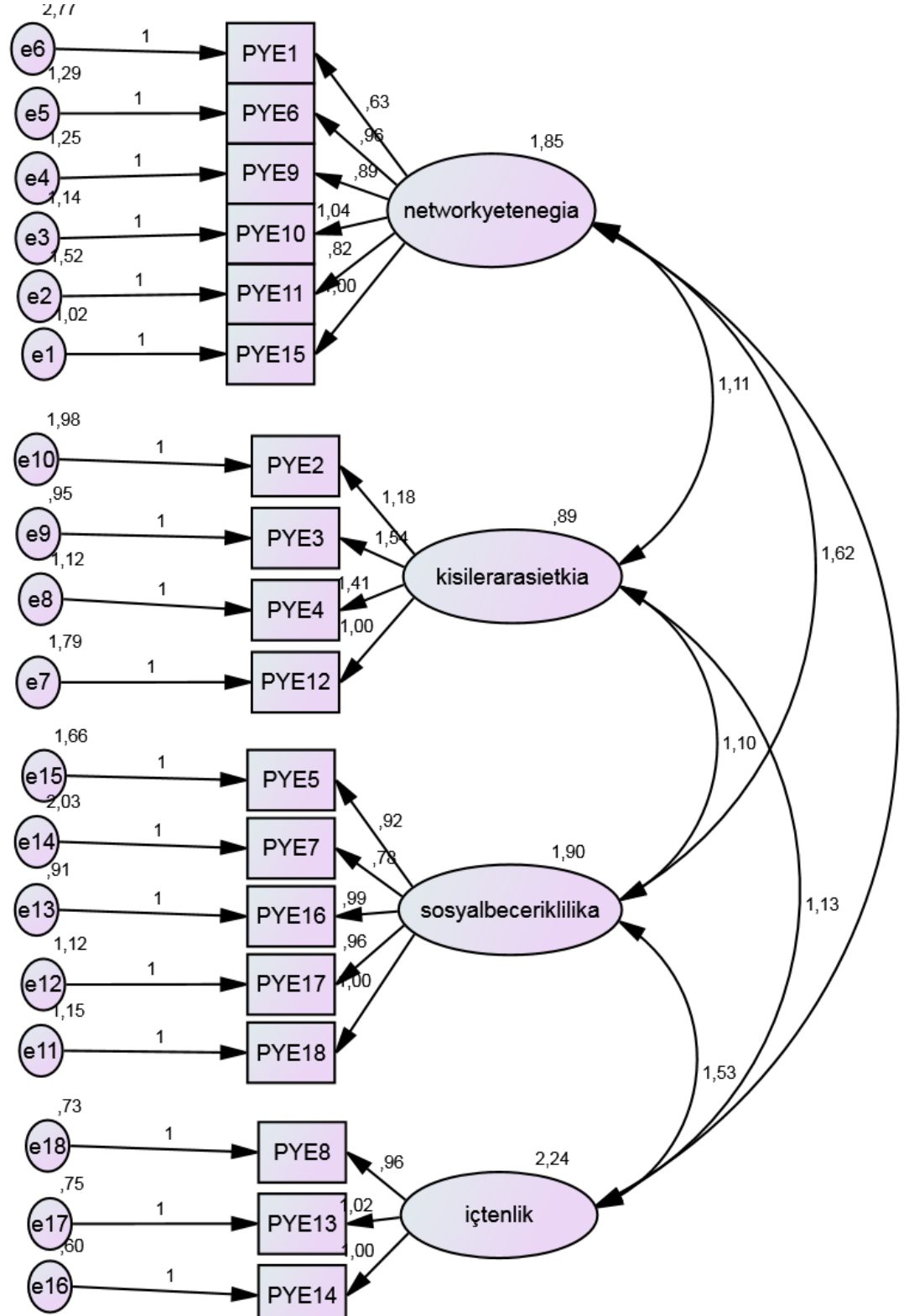
İletişim Kurma Yeteneği	1,6,9,10,11,15
Sosyal Beceriklilik	5,7,16,17,18
Kişilerarası Etki	2,3,4,12
İçtenlik	8,13,14

Politik yetinin boyutları incelendiğinde, politik yetinin; iletişim kurma yeteneği, sosyal beceriklilik, kişilerarası etki ve içtenlik boyutlarından oluştuğu görülmektedir. Politik yeti veri toplama aracında maddeler 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ile 7 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında 7'li likert olarak derecelendirilmiştir ve maddelere verilen puan arttıkça öğretmenlerin politik yeti düzeylerinin arttığı düşünülmüştür.

Ölçeğin boyutlarının örnekleme uygunluğunu test etmek için Politik Yeti Ölçeği doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. DFA, önceden belirlenmiş veya kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlar(Seçer, 2013). DFA sonucunda faktörlere ait olan değişkenlerin standardize faktör yüklerinin 0.70'den yüksek bir değer alması tercih edilmekte, 0.40 değerinin altındaki standardize faktör yükleri tercih edilmemektedir. T değerlerinin de 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olması gerekmektedir (Akyüz, 2012). Politik yeti ölçeğine ilişkin daha önce belirlenen faktörlerin, faktör yapılarına uygunluğunu test

etmek üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır ve AMOS paket programından yararlanılmıştır.

Şekil 4: Politik Yeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



Tablo 2:Politik Yeti Ölçeği Uyum İndeksi Değerleri

Uyum Ölçüleri	Gerçekleşen Uyum Değerleri
Chi-Square (χ^2)	550,995
P	.000
Df	129
X ² /df	4,271
CFI	0,906
GFI	0,862
AGFI	0,818
NFI	0,882
RMR	0,160
SRMR	0,0532
RMSEA	.091

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ortaya çıkan uyum iyiliği indeksi değerleri, test edilen modelin iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. Değerler incelendiğinde χ^2 /df oranı ($4,271 < 5$) ve RMSEA ($0,091 < 0,10$) değeri ile CFI (0,906), NFI (0,882) ve NNFI değerlerinin yeterince yüksek olmaları sebebiyle ölçeğin doğrulandığı ifade edilebilir. Politik yeti ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları ise aşağıda Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3:Politik Yeti Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Soru Sayısı	Çıkarılan Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
İletişim kurma Yeteneği	6	0	.850
Kişilerarası Etki	4	0	.789
Sosyal Beceriklilik	5	0	.859
İçtenlik	3	0	.905
Politik Yeti	18	0	.942

Tablo 3 incelendiğinde ortaya çıkan Cronbach's Alpha katsayıları literatürde kabul gören .70 (Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013) değerinin üstündedir.

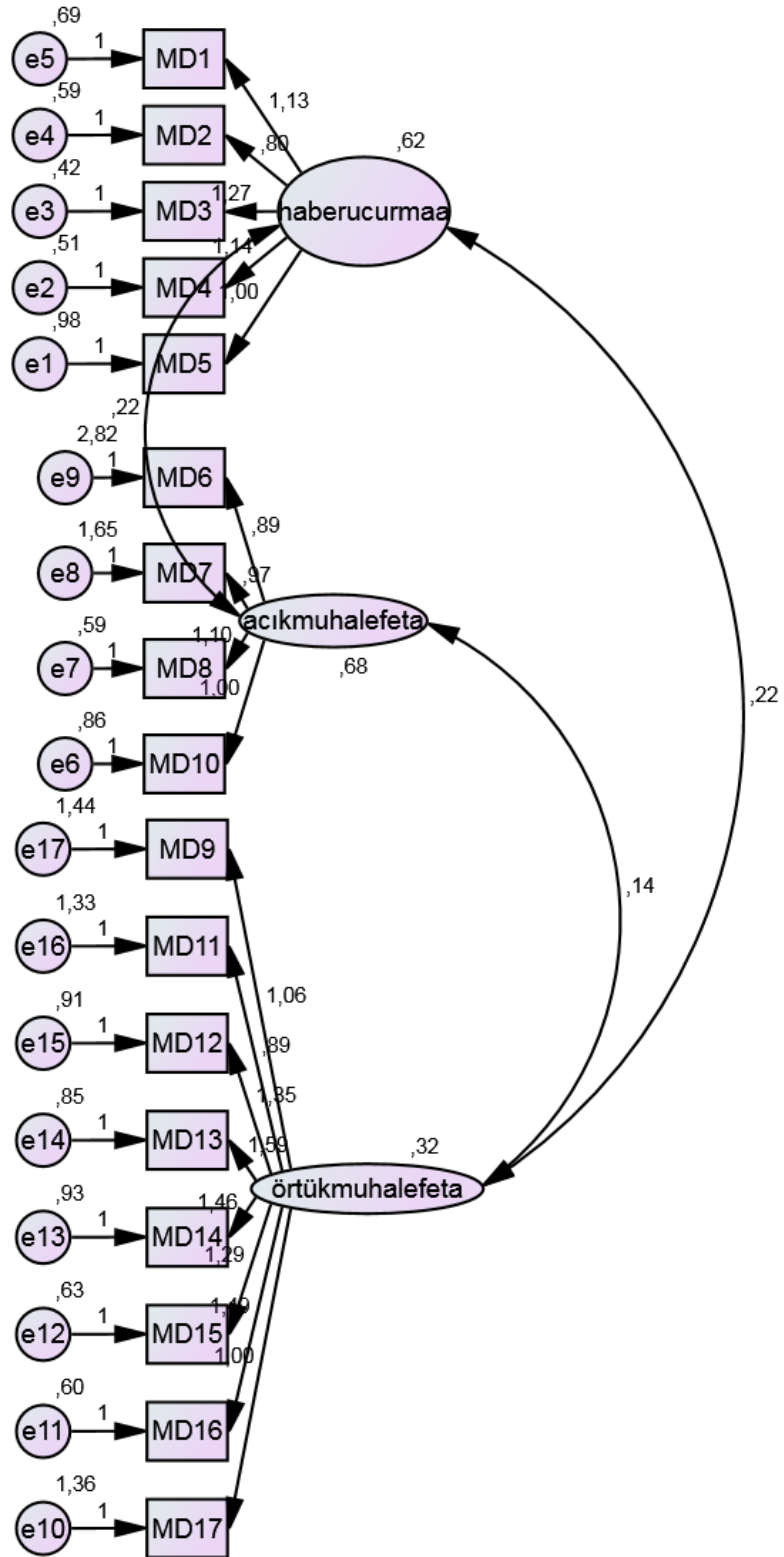
Yine araştırmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerini belirlemek amacıyla Murat Özdemir tarafından geliştirilen 'Örgütsel Muhalefet Ölçeği'

kullanılmıştır. Ölçek üç bölümden oluşmaktadır, bunlar; ‘Muhalefetin Nedenleri’, ‘Muhalefetin Davranışları’ ve ‘Muhalefetin Sonuçları’dır. Muhalefetin nedenlerinde 26, muhalif davranışlarda 23, muhalefetin sonuçlarında ise 24 madde bulunmaktadır. Örgütsel muhalefet veri toplama aracında maddeler 1(Hiçbir zaman) ile 5 (Her zaman) arasında 5’li likert olarak derecelendirilmiştir ve maddelere verilen puan arttıkça öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerinin arttığı düşünülmüştür.

Örgütsel muhalefet ölçeğine ilişkin faktörlerin, faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bunun için AMOS paket programından yararlanılmıştır.



Şekil 5: Örgütsel Muhalefet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Örgütsel Muhalefet Ölçeği'nin uyum değerleri Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Uyum İndeksi Değerleri

Uyum Ölçüleri	Gerçekleşen Uyum Değerleri
Chi-Square (χ^2)	429,165
P	.000
Df	116
X²/df	3,70
CFI	0,858
GFI	0,886
AGFI	0,850
NFI	0,817
RMR	0,112
SRMR	0,0696
RMSEA	0,082

Öğretmenlerin öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin maddelerden oluşan 'Örgütsel Muhalefet Ölçeği'nin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değerinin bu araştırma için olduğu ve bu değer de güvenilirlik açısından yeterince yüksek olduğu görülmüştür. Değerler incelendiğinde χ^2/df oranı ($3,70 < 3$) ve RMSEA ($0,082 < 0,08$) değeri ile CFI (0,858), GFI (0,886), AGFI (0,850) değerlerinin yeterince yüksek olmaları sebebiyle ölçeğin doğrulandığı ifade edilebilir. Örgütsel muhalefet ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları ise aşağıda Tablo 5'te görülmektedir:

Tablo 5: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel Muhalefet	Soru Sayısı	Çıkarılan Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Yönetmel Nedenler	15	0	.941
Kişisel Nedenler	9	0	.958
Nedenler Toplam	24	0	.968
Haber Uçurma	5	0	.841
Açık Muhalefet	4	0	.747
Örtük Muhalefet	8	0	.800
Örgütsel Muhalefet Davranışı Toplam	17	0	.852
Öğretmene Yönelik Sonuçlar	12	0	.940
Yöneticiye Yönelik Sonuçlar	7	0	.851
Okula Yönelik Sonuçlar	7	0	.940
Muhalefet Sonuçlarına Yönelik Toplam	26	0	.923

Yine Tablo 5'e göre ortaya çıkan Cronbach's Alpha katsayıları da Örgütsel Muhalefet Ölçeği'nin literatürde kabul gören .70'in üzerinde güvenilirlik değerine sahip olduğunu göstermektedir(Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013).

4.4. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizin den önce normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için basıklık ve çarpıklık testi uygulanmıştır.

Tablo 6: Ölçeklerin Çarpıklık Basıklık Testi Tablosu

	Çarpıklık	Basıklık
İletişim kurma Yeteneği	-.452	-.223
Kişilerarası Etki	-.644	.078
Sosyal Beceriklilik	-.495	-.525
İçtenlik	-1,374	1,150
Politik Yeti	-.779	.299
Yönetmel Nedenler	-.206	-.704
Kişisel Nedenler	-.683	-.950
Muhalefetin nedenleri	-.451	-.919
Haber Uçurma	.795	.107
Açık Muhalefet	.203	1,125
Örtük Muhalefet	.514	-.034
Muhalif Davranışlar	.265	.312
Öğretmen	.087	-.776
Yönetici	.396	.498
Okul	.041	-.632
Muhalefetin Sonuçları	.059	-.036

Literatürde çarpıklık ve basıklık katsayısının -1,5 ve +1,5 arasında olması, verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Politik yeti ve örgütsel muhalefetin tüm boyutlarında çarpıklık ve basıklık katsayısının istenen değerler arasında olduğu görülmüştür

Öğretmenlerin politik yetileri ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak için analizlerde t-Testi, ANOVA ve Pearson Momentler Çarpımı korelasyonu teknikleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin politik yetileri ve örgütsel muhalefet düzeylerine yönelik görüşlerinin cinsiyet, görev ve mezuniyet açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek için “t testi yapılmıştır. Yine öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı ve aynı okulda çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini

belirlemek amacıyla ise ANOVA kullanılmıştır. Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır. Öğretmenlerin politik yetilerinin öğretmenlerin muhalif davranışlarının boyutları üzerindeki etkisini ölçmek için ise basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizlerin gerçekleştirilmesi için SPSS paket programından yararlanılmıştır.



5. BÖLÜM: BULGU VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın temel ve alt problemini oluşturan sorulara yanıt bulmak için, araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında ulaşılan bulgular ve bu bulgular doğrultusunda yapılan yorumlar yer almaktadır.

5.1. ÖĞRETMENLERİN POLİTİK YETİLERİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR

Öğretmenlerin Politik Yetileri ile Örgütsel Muhalefet Düzeylerini belirlemek için tüm alt boyutları ile beraber ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Öğretmenlerin politik yeti düzeylerine yönelik görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler aşağıdaki Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7: Öğretmenlerin Politik Yeti Düzeylerine Yönelik Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişkenler	Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma
İletişim kurma Yeteneği	4,7375	1,30829
Kişilerarası Etki	4,9356	1,34719
Sosyal Beceriklilik	4,8130	1,39280
İçtenlik	5,6408	1,55960
Politik Yeti	4,9531	1,22401

Tablo 7’den de anlaşılacağı üzere öğretmenlerin politik yetileri “*çok yüksek*” ($\bar{X} = 4,9531$) düzeydedir. Bununla birlikte öğretmen görüşlerine göre içtenlik boyutu; iletişim kurma yeteneği, kişilerarası etki ve sosyal beceriklilik boyutlarına oranla daha yüksektir.

5.1.1. Politik Yetinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Politik yetiye yönelik görüşlerin kadın ve erkek öğretmenler arasında farklılık oluşturup oluşturmadığı ile ilgili bir yargıya varabilmek için bağımsız örneklem t-Testi tekniği kullanılmıştır. Yapılan analize ait sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetilerine Yönelik t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	t-Testi																																														
					t	Sd	p																																												
İletişim kurma Yeteneği	Kadın	238	4,7136	1,29309	-.443	398	.658																																												
	Erkek	162	4,7726	1,33356				Kişilerarası Etki	Kadın	238	4,9758	1,36088	.723	398	.470	Erkek	162	4,8765	1,32880	Sosyal Beceriklilik	Kadın	238	4,8420	1,40496	.505	398	.614	Erkek	162	4,7704	1,37795	İçtenlik	Kadın	238	5,6779	1,55109	.575	398	.565	Erkek	162	5,5864	1,57526	Politik Yeti (Toplam)	Kadın	238	4,9683	1,21769	.301	398	.764
Kişilerarası Etki	Kadın	238	4,9758	1,36088	.723	398	.470																																												
	Erkek	162	4,8765	1,32880				Sosyal Beceriklilik	Kadın	238	4,8420	1,40496	.505	398	.614	Erkek	162	4,7704	1,37795	İçtenlik	Kadın	238	5,6779	1,55109	.575	398	.565	Erkek	162	5,5864	1,57526	Politik Yeti (Toplam)	Kadın	238	4,9683	1,21769	.301	398	.764	Erkek	162	4,9307	1,23669								
Sosyal Beceriklilik	Kadın	238	4,8420	1,40496	.505	398	.614																																												
	Erkek	162	4,7704	1,37795				İçtenlik	Kadın	238	5,6779	1,55109	.575	398	.565	Erkek	162	5,5864	1,57526	Politik Yeti (Toplam)	Kadın	238	4,9683	1,21769	.301	398	.764	Erkek	162	4,9307	1,23669																				
İçtenlik	Kadın	238	5,6779	1,55109	.575	398	.565																																												
	Erkek	162	5,5864	1,57526				Politik Yeti (Toplam)	Kadın	238	4,9683	1,21769	.301	398	.764	Erkek	162	4,9307	1,23669																																
Politik Yeti (Toplam)	Kadın	238	4,9683	1,21769	.301	398	.764																																												
	Erkek	162	4,9307	1,23669																																															

Tablo 8'e bakıldığında öğretmenlerin politik yetilerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t-Testi sonucunda "İletişim kurma Yeteneği" [$t(398) = .658, p > .05$]. "Kişilerarası Etki" [$t(398) = .470, p > .05$]. "Sosyal Beceriklilik" [$t(398) = .614, p > .05$] ve "İçtenlik" [$t(398) = .565, p > .05$] alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Politik yetinin tamamına yönelik kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında da anlamlı bir farklılık görülmemiştir [$t(398) = .764, p > .05$]. Öğretmenlerin politik yetilerinin cinsiyetlerine göre değişmediği söylenebilir.

5.1.2. Politik Yetinin Mezuniyet Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Politik yetiye yönelik öğretmen algılarının lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenler arasında farklılık oluşturup oluşturmadığı ile ilgili bir yargıya varabilmek için bağımsız örneklem t-Testi tekniği kullanılmıştır. Yapılan analize ait sonuçlar Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: Mezuniyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetilerine Yönelik t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	t-Testi		
					t	Sd	p
İletişim kurma Yeteneği	Lisans	357	4,7148	1,27779	-1,002	398	.317
	Lisansüstü	43	4,9264	1,54273			
Kişilerarası Etki	Lisans	357	4,9370	1,31871	.058	398	.954
	Lisansüstü	43	4,9244	1,58164			
Sosyal Beceriklilik	Lisans	357	4,8303	1,38377	.713	398	.476
	Lisansüstü	43	4,9244	1,58164			
İçtenlik	Lisans	357	5,6508	1,56349	.368	398	.713
	Lisansüstü	43	5,5581	1,54255			
Politik Yeti (Toplam)	Lisans	357	4,9522	1,19950	-.039	398	.969
	Lisansüstü	43	4,9599	1,42737			

Tablo 9’da görüleceği gibi öğretmenlerin politik yetilerine ilişkin algılarının mezuniyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t-Testi sonucunda “İletişim kurma Yeteneği” [t(398) = .317, p>.05]. “Kişilerarası Etki” [t(398) = .954, p>.05]. “Sosyal Beceriklilik” [t(398) = .476, p>.05] ve “İçtenlik” [t(398) = .713, p<.05] alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Politik yetinin tamamına yönelik lisans ve lisansüstü mezunu öğretmen görüşleri arasında da anlamlı bir farklılık görülmemiştir [t(398) = .969, p >.05].

5.1.3. Politik Yetinin Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin politik yetiye ilişkin algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 10, Tablo 11, Tablo 12 ve Tablo 13’de verilmiştir. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri; 1-3. 4-6 ve 7 yıl ve üzeri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

5.1.3.1. Politik Yetinin İletişim kurma Yeteneği Boyutuna Yönelik ANOVA Testi

Sonuçları

Tablo 10:Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin İletişim kurma Yeteneği Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Politik yeti	Aynı Okulda Çalışma Süresi		\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
	N								F	p	Fark
İletişim kurma Yeteneği	1-3 yıl (1)	142	4,6784	1,27867	G.Arası	5,152	2	2,576	1.509	.22	Yok
	4-6 yıl (2)	106	4,9261	1,27679	G.İçi	677,876	397	1,707			
	7 yıl ve üzeri (3)	152	4,6612	1,35216	Toplam	682,938	399				
	Toplam	400	4,7375	1,30829							

Tablo 10 incelendiğinde, öğretmenlerin politik yetinin iletişim kurma yeteneğine sahip olma düzeylerine ilişkin algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F(2-397)=1.509$; $p<0.05$].

5.1.3.2. Politik Yetinin Kişilerarası Etki Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 11: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin Kişilerarası Etki Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Politik yeti	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Kişilerarası Etki	1-3 yıl (1)	142	4,9384	1,25731	G.Aras I	1,519	2	,760	.417	.659	Yok
	4-6 yıl (2)	106	5,0259	1,40955	G.İçi	722,636	397	1,820			
	7 yıl ve üzeri (3)	152	4,8701	1,38851	Toplam	724,155	399				
	Toplam	400	4,9356	1,34719							

Tablo 11'e bakıldığında, öğretmenlerin politik yetinin kişilerarası etki boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=.659$; $p<0.05$].

5.1.3.3. Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 12: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Politik yeti	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Sosyal Beceriklilik	1-3 yıl (1)	142	4,9887	1,26553	G.Arası	6,992	2	3,496	1,810	.165	Yok
	4-6 yıl (2)	106	4,7491	1,51690	G.İçi	767,020	397	1,932			
	7 yıl ve üzeri (3)	152	4,6934	1,40857	Toplam	774,012	399				
	Toplam	400	4,8130	1,39280							

Tablo 12 incelendiğinde, öğretmenlerin politik yetinin sosyal beceriklilik boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=.165$; $p<0.05$].

5.1.3.4. Politik Yetinin İçtenlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 13: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin İçtenlik Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Politik yeti	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
İçtenlik	1-3 yıl (1)	142	5,7911	1,51567	G.Arası	6,316	2	3,158	1,300	.274	Yok
	4-6 yıl (2)	106	5,6447	1,42485	G.İçi	964,194	397	2,429			
	7 yıl ve üzeri (3)	69	5,4978	1,68183	Toplam	970,511	399				
	Toplam	400	5,6408	1,55960							

Tablo 13'ten anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin politik yetinin içtenlik boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin algılarının aynı okulda çalışma süresi

değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=1.300$; $p<0.05$].

5.1.4. Politik Yetinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin politik yetiye ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 14, Tablo 15, Tablo 16 ve Tablo 17'de verilmiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdem durumları; 1-10, 11-20, 21 yıl ve üzeri olmak üzere dört kategoride ele alınmıştır.

5.1.4.1. Politik Yetinin İletişim Kurma Yeteneği Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 14: Mesleki kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin İletişim Kurma Yeteneği Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Politik yeti	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
İletişim kurma Yeteneği	1-10 yıl (1)	102	4,7565	1,24825	G.Arası	1,922	2	,961	.560	.571	Yok
	11-20 yıl (2)	155	4,6548	1,46485	G.İçi	681,015	397	1,715			
	21- yıl ve üzeri (3)	143	4,8135	1,16641	Toplam	682,937	399				
	Toplam	400	4,7375	1,30829							

Tablo 14'e bakıldığında, öğretmenlerin politik yetinin iletişim kurma yeteneği boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)} .560$; $p >.05$].

5.1.4.2. Politik Yetinin Kişilerarası Etki Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 15: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin Kişilerarası Etki Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Politik yeti	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Kişilerarası Etki	1-10 yıl (1)	102	4,9608	1,26195	G.Arası	,601	2	.301	.165	.848	Yok
	11-20 yıl (2)	155	4,8871	1,43280	G.İçi	723,554	397	1,823			
	21- yıl ve üzeri (3)	143	4,9703	1,31770	Toplam	724,155	399				
	Toplam	400	4,9356	1,34719							

Tablo 15’de öğretmenlerin politik yetinin kişilerarası etki boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=.165$; $p > .05$].

5.1.4.3. Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 16: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Politik yeti	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Sosyal Beceriklilik	1-10 yıl (1)	102	4,7725	1,33825	G.Arası	,242	2	.121	.062	.940	Yok
	11-20 yıl (2)	155	4,8194	1,47934	G.İçi	773,770	397	1,949			
	21- yıl ve üzeri (3)	143	4,8350	1,34234	Toplam	774,012	399				
	Toplam	400	4,8130	1,39280							

Tablo 16 incelendiğinde, öğretmenlerin politik yetinin sosyal beceriklilik boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre

farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=.062$; $p > .05$].

5.1.4.4. Politik Yetinin İçtenlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 17: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin İçtenlik Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Politik yeti	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
İçtenlik	1-10 yıl (1)	102	5,8039	1,38541	G.Arası	3,665	2	1,833	.752	.472	Yok
	11-20 yıl (2)	155	5,5935	1,65025	G.İçi	966,846	397	2,435			
	21- yıl ve üzeri (3)	143	5,5758	1,57801	Toplam	970,511	399				
	Toplam	400	5,6408	1,55960							

Tablo 17'ye göre öğretmenlerin politik yetinin içtenlik boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=.752$; $p > .05$].

5.1.5. Politik Yetinin Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin politik yetiye ilişkin algılarının öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 18, Tablo 19, Tablo 20 ve Tablo 21'de verilmiştir. Aynı okulda bulunan öğretmen sayıları; 1-20. 21-30 ve 31 ve üzeri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

5.1.5.1. Politik Yetinin İletişim kurma Yeteneği Boyutuna Yönelik ANOVA Testi

Sonuçları

Tablo 18: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin İletişim kurma Yeteneği Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Politik yeti	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
İletişim kurma Yeteneği	1-20 (1)	92	4,7591	1,47038	G.Arası	1,726	2	.863	.503	.605	Yok
	21-30 (2)	138	4,8128	1,26168	G.İçi	681,211	397	1,716			
	31 ve üzeri (3)	170	4,6647	1,25549	Toplam	682,938	399				
	Toplam	400	4,7375	1,30829							

Tablo 18'den anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin politik yetinin iletişim kurma yeteneği boyutuna sahip olma düzeylerinin okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=.503$; $p > .05$].

5.1.5.2. Politik Yetinin Kişilerarası Etki Boyutuna Yönelik ANOVA Testi

Sonuçları

Tablo 19: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin Kişilerarası Etki Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Politik yeti	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Kişilerarası Etki	1-20 (1)	92	5,0000	1,47972	G.Arası	,631	2	.315	.173	.841	Yok
	21-30 (2)	138	4,8931	1,35453	G.İçi	723,524	397	1,822			
	31 ve üzeri (3)	170	4,9353	1,27078	Toplam	724,155	399				
	Toplam	400	4,9356	1,34719							

Tablo 19'a bakıldığında, öğretmenlerin politik yetinin kişilerarası etki boyutuna sahip olma düzeylerinin okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi

sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=.173$; $p > .05$].

5.1.5.3. Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 20: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Politik yeti	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Sosyal Beceriklilik	1-20 (1)	92	4,7652	1,57469	G.Arası	,305	2	.152	.078	.925	Yok
	21-30 (2)	138	4,8159	1,37953	G.İçi	773,708	397	1,949			
	31 ve üzeri (3)	170	4,8365	1,30392	Toplam	774,012	399				
	Toplam	400	4,8130	1,39280							

Tablo 20’de, öğretmenlerin politik yetinin sosyal beceriklilik boyutuna sahip olma düzeylerinin okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=.078$; $p > .05$].

5.1.5.4. Politik Yetinin İçtenlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 21: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Politik Yetinin İçtenlik Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Politik yeti	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
İçtenlik	1-20 (1)	92	5,4819	1,73548	G.Arası	8,801	2	4,401	1.817	.164	Yok
	21-30 (2)	138	5,5362	1,43269	G.İçi	961,710	397	2,422			
	31 ve üzeri (3)	170	5,8118	1,55076	Toplam	970,511	399				
	Toplam	400	5,6408	1,55960							

Tablo 21'den anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin politik yetinin içtenlik boyutuna sahip olma düzeylerinin okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=1,817$; $p > .05$].

5.2. ÖRGÜTSEL MUHALEFETE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR

5.2.1. Muhalefetin Nedenlerine Yönelik Bulgular Ve Yorumlar

Öğretmenlerin neden muhalefet ettiklerine yönelik alt boyutlarla ilgili ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Bu boyutlara yönelik algı düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler aşağıdaki Tablo 22'de görülmektedir.

Tablo 22: Muhalefetin nedenleri ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri

Değişkenler	Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma
Yönetsel Nedenler	3,2172	1,15083
Kişisel Nedenler	3,5311	1,36111
Muhalefetin Nedenleri	3,3349	1,18786

Tablo 22'den de anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin muhalefet nedenlerinin daha çok kişisel nedenlere ($\bar{X} = 3,5311$) dayandığı görülmektedir.

5.2.1.1. Örgütsel Muhalefet Nedenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Örgütsel muhalefet nedenlerine yönelik kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında farklılık olup olmadığı ile ilgili bir yargıya varabilmek için bağımsız örneklem t-Testi tekniği kullanılmıştır. Yapılan analize ait sonuçlar Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Nedenlerine Yönelik Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	t-Testi		
					t	Sd	p
Yönetmel Nedenler	Kadın	238	3,2342	1,14823	.358	398	.721
	Erkek	162	3,1922	1,32880			
Kişisel Nedenler	Kadın	238	3,5523	1,38128	.377	398	.707
	Erkek	162	3,5000	1,33455			
Muhalefetin Nedenleri (Toplam)	Kadın	238	3,3535	1,19107	.379	398	.705
	Erkek	162	3,3076	1,18629			

Tablo 23'e bakıldığında örgütsel muhalefet nedenlerine yönelik öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t-Testi sonucunda "Yönetmel Nedenler" [$t(398) = .358, p > .05$]. "Kişisel Nedenler" [$t(398) = .377, p > .05$]. alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Örgütsel muhalefet nedenlerinin tamamına yönelik kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında da anlamlı bir farklılık görülmemiştir [$t(398) = .379, p > .05$].

5.2.1.2. Örgütsel Muhalefet Nedenlerinin Mezuniyet Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Örgütsel muhalefet nedenlerine yönelik öğretmen görüşlerinin lisans ve lisansüstü mezunu olmalarına göre farklılık oluşturup oluşturmadığı ile ilgili bir yargıya varabilmek için bağımsız örneklem t-Testi tekniği kullanılmıştır. Yapılan analize ait sonuçlar Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24: Mezuniyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Muhalefet Nedenlerine Yönelik Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	t-Testi		
					t	Sd	p
Yönetmel Nedenler	Lisans	357	3,1823	1,15146	-1.752	398	.080
	Lisansüstü	43	3,5070	1,11679			
Kişisel Nedenler	Lisans	357	3,4749	1,37380	-2.392	398	.017
	Lisansüstü	43	3,9974	1,16319			

Tablo 24'e göre, örgütsel muhalefet nedenlerine yönelik öğretmen görüşlerinin mezuniyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t-Testi sonucunda "Yönetmel Nedenler" [$t(398) = .080, p > .05$]. alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir "Kişisel Nedenler" [$t(398) = .017, p < .05$]. alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Lisansüstü mezunu öğretmenler örgütsel muhalefetin kişisel nedenlere bağlılık düzeyini lisans öğretmenlerine göre daha yüksek görmektedirler. Genel olarak aritmetik ortalamalara bakıldığında da öğretmenlerin muhalefet etmeleri yönetmel nedenlerden çok kişisel nedenlerden kaynaklanmaktadır.

5.2.1.3. Örgütsel Muhalefet Nedenlerinin Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefet nedenlerine ilişkin görüşlerinin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 25'de verilmiştir. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri; 1-3. 4-6 ve 7 yıl ve üzeri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

Tablo 25: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Yöneltil ve Kişisel Nedenler Boyutlarına Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Yöneltil Nedenler	1-3 yıl (1)	142	3,1681	1,08043	G.Arası	.544	2	.272	.205	.815	Yok
	4-6 yıl (2)	106	3,2528	1,13297	G.İçi	527,894	397	1,330			
	7 yıl ve üzeri (3)	152	3,02382	1,23020	Toplam	528,438	399				
	Toplam	400	3,2172	1,15083							
Kişisel Nedenler	1-3 yıl (1)	142	3,5336	1,39195	Var K.	KT	SD	KO	.400	.671	Yok
	4-6 yıl (2)	106	3,6205	1,24570	G.Arası	1,486	2	.743			
	7 yıl ve üzeri (3)	152	3,4664	1,41323	G.İçi	737,707	397	1,858			
	Toplam	400	3,5311	1,36111	Toplam	739,193	399				

Tablo 25'e bakıldığında, örgütsel muhalefetin hem yöneltil nedenlerine [$F_{(2-397)}=.205$; $p<0.05$] hem de kişisel nedenlerine [$F_{(2-397)}=.400$; $p<0.05$] yönelik öğretmen görüşlerinin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.

5.2.1.4. Örgütsel Muhalefet Nedenlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefet nedenlerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 26'da verilmiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdem durumları; 1-10. 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

Tablo 26: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Yönetsel ve Kişisel Nedenler Boyutlarına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Yönetsel Nedenler	1-10 yıl (1)	102	3,3333	1,02840	G.Arası	1,941	2	.970	.732	.482	Yok
	11-20 yıl (2)	155	3,1944	1,21861	G.İçi	526,497	397	1,326			
	21- yıl ve üzeri (3)	143	3,1590	1,15973	Toplam	528,438	399				
	Toplam	400	3,2172	1,15083							
Kişisel Nedenler	1-10 yıl (1)	102	3,7821	1,29727	Var K.	KT	SD	KO	2,549	.079	Yok
	11-20 yıl (2)	155	3,4932	1,38385	G.Arası	9,371	2	4,686			
	21- yıl ve üzeri (3)	143	3,3932	1,36591	G.İçi	729,822	397	1,838			
	Toplam	400	3,5311	1,36111	Toplam	739,193	399				

Tablo 26’da örgütsel muhalefetin yönetsel nedenler boyutuna yönelik öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)} = .732$; $p < 0.05$]. Örgütsel muhalefetin kişisel nedenler boyutuna yönelik öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda da puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)} = 2.549$; $p < 0.05$].

5.2.1.5. Örgütsel Muhalefet Nedenlerinin Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefet nedenlerine ilişkin görüşlerinin aynı okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 27’de verilmiştir. Aynı okulda bulunan öğretmen sayıları; 1-20. 21-30 ve 31 ve üzeri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

Tablo 27: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Yönetsel ve Kişisel Nedenler Boyutlarına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Yönetsel Nedenler	1-20 (1)	92	3,1797	1,06289	G.Arası	5,837	2	2,918	2,217	.110	Yok
	21-30 (2)	138	3,0778	1,14427	G.İçi	522,601	397	1,316			
	31 ve üzeri (3)	170	3,3506	1,19271	Toplam	528,438	399				
	Toplam	400	3,2172	1,15083							
Kişisel Nedenler	1-20 (1)	92	3,4251	1,31061	Var K.	KT	SD	KO	1,090	.337	Yok
	21-30 (2)	138	3,4589	1,24554	G.Arası	4,038	2	2,019			
	31 ve üzeri (3)	170	3,6471	1,47224	G.İçi	735,155	397	1,852			
	Toplam	400	3,5311	1,36111	Toplam	739,193	399				

Tablo 27'ye bakıldığında, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetsel nedenler boyutu puanlarının aynı okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=2.217$; $p<0.05$]. Örgütsel muhalefet nedenleri ölçeği kişisel nedenler boyutu puanlarının aynı okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda da puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=1.090$; $p<0.05$].

5.2.2. Muhalif Davranışlara Yönelik Bulgular Ve Yorumlar

Öğretmenlerin muhalif davranış şekillerine yönelik alt boyutlarla ilgili ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Bu boyutlara yönelik algı düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler aşağıdaki Tablo 28'de görülmektedir.

Tablo 28: Muhalif Davranışlar ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri

Değişkenler	Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma
Haber Uçurma	2,0750	.91459
Açık Muhalefet	3,5519	1,02428
Örtük Muhalefet	2,3266	.80171
Muhalif Davranışlar	2,5409	.66872

Tablo 28'den de anlaşılacağı üzere öğretmenlerin muhalif davranışları “düşük” ($\bar{X} = 2,5409$) düzeydedir. Bununla birlikte muhalif davranışlara yönelik açık muhalefet boyutu” ($\bar{X} = 3,5519$); haber uçurma” ($\bar{X} = 2,0750$) ve örtük muhalefet” ($\bar{X} = 2,3266$) boyutlarına oranla daha yüksektir.

5.2.2.1. Muhalif Davranışların Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Muhalif davranış şeklinin kadın ve erkek öğretmenler arasında farklılık oluşturup oluşturmadığı ile ilgili bir yargıya varabilmek için bağımsız örneklem t-Testi tekniği kullanılmıştır. Yapılan analize ait sonuçlar Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29: Cinsiyet Değişkenine Göre Okulda Muhalif Davranışların Gerçekleşme düzeyine Yönelik t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	t-Testi		
					t	Sd	p
Haber Uçurma	Kadın	238	1,9773	.84433	-2,608	398	.009
	Erkek	162	2,2185	.99435			
Açık Muhalefet	Kadın	238	3,5095	1,06768	-1,004	398	.316
	Erkek	162	3,6142	.95679			
Örtük Muhalefet	Kadın	238	2,3109	.80836	-.472	398	.637
	Erkek	162	2,3495	.79377			
Muhalif Davranışlar (Toplam)	Kadın	238	2,4948	.67186	-1,674	398	.095
	Erkek	162	2,6086	.66030			

Tablo 29'a bakıldığında öğretmenlerin muhalif davranış şekillerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t-Testi sonucunda “Haber Uçurma” [$t(398) = .009, p < .05$] alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu durumda haber uçurma davranışını kadınların daha çok sergiledikleri söylenebilir. “Açık Muhalefet” [$t(398) = .326, p > .05$]. “Örtük Muhalefet” [$t(398) = .637, p > .05$] alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Muhalif davranışların tamamına yönelik kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında da anlamlı bir farklılık görülmemiştir [$t(398) = .095, p > .05$].

5.2.2.2. Muhalif Davranışların Mezuniyet Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Muhalif Davranışlara yönelik görüşlerin lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenler arasında farklılık oluşturup oluşturmadığı ile ilgili bir yargıya varabilmek için bağımsız örneklem t-Testi tekniği kullanılmıştır. Yapılan analize ait sonuçlar Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30: Mezuniyet Değişkenine Göre Okulda Muhalif Davranışların Gerçekleşme düzeyine Yönelik t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	t-Testi		
					t	Sd	p
Haber Uçurma	Lisans	357	2,0756	.92006	.040	398	.968
	Lisansüstü	43	2,0698	.87818			
Açık Muhalefet	Lisans	357	3,5434	.99835	-.475	398	.635
	Lisansüstü	43	3,6221	1,23005			
Örtük Muhalefet	Lisans	357	2,3151	.79701	-.822	398	.412
	Lisansüstü	43	2,4215	.84340			
Muhalif Davranışlar (Toplam)	Lisans	357	2,5337	.66431	-.619	398	.536
	Lisansüstü	43	2,6005	.70956			

Tablo 30'a bakıldığında öğretmenlerin muhalif davranış şekillerinin mezuniyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t-Testi sonucunda “Haber Uçurma” [$t(398) = .968, p > .05$] “Açık Muhalefet”

[$t(398) = .635, p > .05$]. “Örtük Muhalefet” [$t(398) = .412, p > .05$]. alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Örgütsel muhalefet davranışlarının tamamına yönelik lisans ve lisansüstü mezunu öğretmen görüşleri arasında da anlamlı bir farklılık görülmemiştir [$t(398) = .536, p > .05$].

5.2.2.3. Muhalif Davranışların Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin muhalif davranış şekillerine ilişkin görüşlerinin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 31, Tablo 32 ve Tablo 33’de verilmiştir. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri; 1-3. 4-6 ve 7 yıl ve üzeri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

5.2.2.3.1. Haber Uçurma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 31: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Haber Uçurma Davranışı Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Haber Uçurma	1-3 yıl (1)	142	2,0141	.79988	G.Arası	.853	2	.427	.509	.602	Yok
	4-6 yıl (2)	106	2,0943	.96499	G.İçi	332,897	397	.839			
	7 yıl ve üzeri (3)	152	2,1184	.97962	Toplam	333,750	399				
	Toplam	400	2,0750	.91459							

Tablo 31’e bakıldığında öğretmenlerin muhalif davranışlarının haber uçurma şekline ait puanlarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)} = .509; p < 0.05$].

5.2.2.3.2. Açık Muhalefet Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 32: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Açık Muhalefet Davranışına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Açık Muhalefet	1-3 yıl (1)	142	3,5211	1,09984	G.Arası	.856	2	.178	.169	.844	Yok
	4-6 yıl (2)	106	3,5401	.96062	G.İçi	418,255	397	1,054			
	7 yıl ve üzeri (3)	152	3,5888	.99934	Toplam	418,611	399				
	Toplam	400	3,5519	1,02428							

Tablo 32'ye göre öğretmenlerin açık muhalefet şekline ait puanlarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=.169$; $p<0.05$].

5.2.2.3.3. Örtük Muhalefet Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 33: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örtük Muhalefet Davranışına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Örtük Muhalefet	1-3 yıl (1)	142	2,3336	.85530	G.Arası	.290	2	.145	.244	.799	Yok
	4-6 yıl (2)	106	2,3620	.80362	G.İçi	256,163	397	.645			
	7 yıl ve üzeri (3)	152	2,2952	.715118	Toplam	256,452	399				
	Toplam	400	2,3266	.80171							

Tablo 33'e bakıldığında, öğretmenlerin örtük muhalefet davranışlarına ait puanlarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=.244$; $p<0.05$].

5.2.2.4. Muhalif Davranışların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin muhalif davranışlarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 34, Tablo 35 ve Tablo 36'da verilmiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdem durumları; 1-10, 11-20 ve 31 yıl ve üzeri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

5.2.2.4.1. Haber Uçurma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 34: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Haber Uçurma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Haber Uçurma	1-10 yıl (1)	102	2,0353	.83603	G.Arası	.484	2	.242	.288	.750	Yok
	11-20 yıl (2)	155	2,1174	.89495	G.İçi	333,266	397	.839			
	21- yıl ve üzeri (3)	143	2,0573	.99055	Toplam	333,750	399				
	Toplam	400	2,0750	.91459							

Tablo 34'e bakıldığında, öğretmenlerin haber uçurma davranışlarına ilişkin puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=.288$; $p > .05$].

5.2.2.4.2. Açık Muhalefet Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 35: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Açık Muhalefet Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Açık Muhalefet	1-10 yıl (1)	102	3,5564	.93005	G.Arası	2,171	2	1,085	1,035	.356	Yok
	11-20 yıl (2)	155	3,6323	1,12105	G.İçi	416,441	397	1,049			
	21- yıl ve üzeri (3)	143	3,4615	.97698	Toplam	418,611	399				
	Toplam	400	3,5519	1,02428							

Tablo 35'e bakıldığında, öğretmenlerin açık muhalefet davranışlarına ait puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=1,035$; $p > .05$].

5.2.2.4.3. Örtük Muhalefet Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 36: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örtük Muhalefet Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Örtük Muhalefet	1-10 yıl (1)	102	2,4559	.81536	G.Arası	2,373	2	1,187	1,854	.158	Yok
	11-20 yıl (2)	155	2,2984	.84951	G.İçi	254,079	397	.640			
	21- yıl ve üzeri (3)	143	2,2649	.73060	Toplam	256,452	399				
	Toplam	400	2,3266	.80171							

Tablo 36'ya bakıldığında, öğretmenlerin örtük muhalefet davranışlarına ait puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=1,854$; $p > .05$].

5.2.2.5. Muhalif Davranışların Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin muhalif davranışlarına ilişkin görüşlerinin aynı okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 37, Tablo 38 ve Tablo 39'da verilmiştir. Aynı okulda bulunan öğretmen sayıları; 1-20, 21-30 ve 31 ve üzeri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

5.2.2.5.1. Haber Uçurma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 37: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Haber Uçurma Boyutuna Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Haber Uçurma	1-20 (1)	92	2,0283	.81609	G.Arası	.290	2	.145	.172	.842	Yok
	21-30 (2)	138	2,0783	.93416	G.İçi	333,460	397	.840			
	31 ve üzeri (3)	170	2,0976	.95242	Toplam	333,750	399				
	Toplam	400	2,0750	.91459							

Tablo 37'ye bakıldığında, öğretmenlerin muhalif haber uçurma davranışlarına ait puanlarının aynı okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)} = .842$; $p > .05$].

5.2.2.5.2. Açık Muhalefet Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 38: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Açık Muhalefet Boyutuna Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Açık Muhalefet	1-20 (1)	92	3,4701	1,21282	G.Arası	4,833	2	2,416	2,318	.100	Yok
	21-30 (2)	138	3,4493	.98676	G.İçi	413,778	397	1,042			
	31 ve üzeri (3)	170	3,6794	.93114	Toplam	418,611	399				
	Toplam	400	3,5519	1,02428							

Tablo 38'e bakıldığında, öğretmenlerin açık muhalefet davranışlarına ait puanlarının aynı okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=2,318$; $p > .05$].

5.2.2.5.3. Örtük Muhalefet Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 39: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örtük Muhalefet Davranışlarına Yönelik Görüşlerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Örtük Muhalefet	1-20 (1)	92	2,3193	.84095	G.Arası	.031	2	.015	.024	.976	Yok
	21-30 (2)	138	2,3188	.74696	G.İçi	256,421	397	.646			
	31 ve üzeri (3)	170	2,3368	.82715	Toplam	256,452	399				
	Toplam	400	2,3266	.80171							

Tablo 39'a göre, öğretmenlerin örtük muhalefet davranışlarına ait puanlarının aynı okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=.024$; $p > .05$].

5.2.3. Muhalefetin Sonuçlarına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar

Öğretmenlerin muhalif davranışlarının yol açtığı sonuçlara yönelik alt boyutlarla ilgili ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Bu boyutlara yönelik öğretmenlerin algı düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler aşağıdaki Tablo 40'da görülmektedir.

Tablo 40: Muhalefetin sonuçlarına ilişkin öğretmenlerin algı düzeyleri

Muhalefetin Sonuçları	Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma
Öğretmenlere yönelik olumsuz sonuçlar	2,6527	1,04728
Yöneticilere yönelik olumsuz sonuçlar	2,4300	.97301
Okula yönelik olumlu sonuçlar	2,7957	1,05740

Tablo 40'dan da anlaşılacağı üzere muhalefetin sonuçlarının "orta" ($\bar{X} = 2,6313$) düzeyde olduğu görülmektedir. Boyutlar açısından incelendiğinde muhalefetin sonuçları en çok okul boyutunu etkilemektedir.

5.2.3.1. Muhalefetin Sonuçlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Muhalefetin Sonuçlarına yönelik görüşlerin kadın ve erkek öğretmenler arasında farklılık oluşturup oluşturmadığı ile ilgili bir yargıya varabilmek için bağımsız örneklem t-Testi tekniği kullanılmıştır. Yapılan analize ait sonuçlar Tablo 41'de verilmiştir.

Tablo 41: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin Muhalif Davranışların Sonuçlarına Yönelik t-Testi Sonuçları

Muhalefetin Sonuçları	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t-Testi		
					t	Sd	p
Öğretmenlere yönelik sonuçlar	Kadın	238	2,5755	.79003	-1,763	398	.079
	Erkek	162	2,7132	.73210			
Yöneticilere yönelik sonuçlar	Kadın	238	2,5868	1,08161	-1,527	398	.127
	Erkek	162	2,7495	.99005			
Okula yönelik sonuçlar	Kadın	238	2,3860	.94778	-1,098	398	.273
	Erkek	162	2,4947	1,00841			

Tablo 41'den anlaşılacağı üzere muhalefetin sonuçlarına yönelik öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t-Testi sonucunda “Öğretmenlere yönelik sonuçlar” [t(398) = .079, p>.05]. “Yöneticilere yönelik sonuçlar” [t(398) = .127, p>.05]. “Okula yönelik sonuçlar” [t(398) = .273, p>.05] alt boyutlarına ilişkin görüşlerde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

5.2.3.2. Muhalefetin Sonuçlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mezuniyet Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Muhalefetin Sonuçlarına yönelik görüşlerin lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenler arasında farklılık oluşturup oluşturmadığı ile ilgili bir yargıya varabilmek için bağımsız örneklem t-Testi tekniği kullanılmıştır. Yapılan analize ait sonuçlar Tablo 42'de verilmiştir.

Tablo 42: Mezuniyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Muhalefetin Sonuçlarına Yönelik t-Testi Sonuçları

Muhalefetin Sonuçları	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	t-Testi		
					t	Sd	p
Öğretmenlere yönelik sonuçlar	Lisans	357	2,6263	1,03981	-1,456	398	.146
	Lisansüstü	43	2,8721	1,09538			
Yöneticiye yönelik sonuçlar	Lisans	357	2,4278	.96547	-.132	398	.895
	Lisansüstü	43	2,4485	1,04541			
Okula yönelik sonuçlar	Lisans	357	2,7999	1,07311	.229	398	.819
	Lisansüstü	43	2,7608	.92725			

Tablo 42'ye bakıldığında muhalefetin sonuçlarına yönelik öğretmen görüşlerinin mezuniyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t-Testi sonucunda “Öğretmenlere yönelik sonuçlar” [t(398) = .146, p>.05] “Yöneticiye yönelik sonuçlar” [t(398) = .895, p>.05]. “Okula yönelik sonuçlar” [t(398) = .819, p>.05]. alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

5.2.3.3. Muhalefetin Sonuçlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşlerinin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 43, Tablo 44 ve Tablo 45'de verilmiştir. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri; 1-3. 4-6 ve 7 yıl ve üzeri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

5.2.3.3.1. Öğretmenlere Yönelik Sonuçlar Boyutuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 43: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlere Yönelik Sonuçlar Boyutuna Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Muhalefet Sonucu	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Öğretmene Yönelik Sonuçlar	1-3 yıl (1)	142	2,7342	1,04673	G.Arası	1,825	2	.912	.831	.436	Yok
	4-6 yıl (2)	106	2,5629	.99800	G.İçi	435,799	397	1,098			
	7 yıl ve üzeri (3)	152	2,6393	1,08186	Toplam	437,623	399				
	Toplam	400	2,0750	1,04728							

Tablo 43'e bakıldığında muhalefetin sonuçlarından öğretmenlere yönelik sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=.831$; $p<0.05$].

5.2.3.3.2. Yöneticilere Yönelik Sonuçlar Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 44: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yöneticiye Yönelik Sonuçlar Boyutuna Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Muhalefet Sonucu	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Yöneticiye yönelik Sonuçlar	1-3 yıl (1)	142	2,4899	.94461	G.Arası	.814	2	.407	.429	.652	Yok
	4-6 yıl (2)	106	2,4084	.97040	G.İçi	376,940	397	.949			
	7 yıl ve üzeri (3)	152	2,3831	1,00414	Toplam	377,754	399				
	Toplam	400	2,4300	.97301							

Tablo 44'e bakıldığında muhalefetin sonuçlarından yöneticiye yönelik sonuçlar boyutuna yönelik öğretmen görüşlerinin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=.429$; $p<0.05$].

5.2.3.3.3. Okula Yönelik Sonuçlar Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 45: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okula Yönelik Sonuçlar Boyutuna Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Muhalefet Sonucu	Aynı Okulda								ANOVA Testi		
	Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	F	p	Fark
Okula yönelik sonuçlar	1-3 yıl (1)	142	2,81291,07069	G.Arası	4,356	2	2,178	1.957	.143	Yok	
	4-6 yıl (2)	106	2,94071,00124	G.İçi	441,767	397	1,113				
	7 yıl ve üzeri (3)	152	2,67861,07613	Toplam	446,123	399					
	Toplam	400	2,79571,05740								

Tablo 45’de muhalefetin sonuçlarından okula yönelik sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=1.957$; $p<0.05$].

5.2.3.4. Muhalefetin Sonuçlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 46, Tablo 47 ve Tablo 48’de verilmiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdem durumları; 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

5.2.3.4.1. Öğretmen Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 46: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmen Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Muhalefet Sonucu	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Öğretmene yönelik Sonuçlar	1-10 yıl (1)	102	2,8946	1,03267	G.Arası	8,610	2	4,305	3,984	.019	1-2
	11-20 yıl (2)	155	2,5269	1,04761	G.İçi	429,014	397	1,081			
	21- yıl ve üzeri (3)	143	2,6166	1,03561	Toplam	437,623	399				
	Toplam	400	2,6527	1,04728							

Tablo 46'ya bakıldığında muhalefetin öğretmenlere yönelik sonuçlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F_{(2-397)}=3,984$; $p < .05$]. Anlamlı farklılıklar 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerle 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. Az kıdeme sahip öğretmenlerin muhalefetin sonuçlarından daha çok etkilendiği görülmüştür.

5.2.3.4.2. Yönetici Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 47: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yönetici Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Muhalefet Sonucu	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Yöneticiye yönelik Sonuçlar	1-10 yıl (1)	102	2,6317	.93352	G.Arası	5,842	2	2,921	3,118	.045	1-2
	11-20 yıl (2)	155	2,3318	1,00356	G.İçi	371,912	397	.937			
	21- yıl ve üzeri (3)	143	2,3926	.95237	Toplam	377,754	399				
	Toplam	400	2,4300	.97301							

Tablo 47'ye bakıldığında muhalefetin sonuçlarından yöneticiye yönelik sonuçlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp

farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F_{(2-397)}=3,117$; $p < .05$]. Anlamlı farklılıklar 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerle 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. Az kıdeme sahip yöneticilerin muhalefetin sonuçlarından daha çok etkilendiği görülmüştür.

5.2.3.4.3. Okul Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 48: Mesleki kıdem Değişkenine Göre Okul Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Muhalefet Sonucu	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Okula yönelik sonuçlar	1-10 yıl (1)	102	2,9608	1,02567	G.Arası	5,039	2	2,519	2,268	.105	Yok
	11-20 yıl (2)	155	2,6756	1,07354	G.İçi	441,085	397	1,111			
	21- yıl ve üzeri (3)	143	2,8082	1,05267	Toplam	446,123	399				
	Toplam	400	2,7957	1,05740							

Tablo 48'e göre muhalefetin sonuçlarından okula yönelik sonuçlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. [$F_{(2-397)}=2,268$; $p > .05$].

5.2.3.5. Muhalefetin Sonuçlarının Aynı Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşlerinin aynı okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 49, Tablo 50 ve Tablo 51'de verilmiştir. Aynı okulda bulunan öğretmen sayıları; 1-20, 21-30 ve 31 ve üzeri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

5.2.3.5.1. Öğretmene Yönelik Sonuçlara İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 49: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmene Yönelik Sonuçlara İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Muhalefet Sonucu	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Öğretmene yönelik sonuçlar	1-20 (1)	92	2,6060	1,01726	G.Arası	.708	2	.354	.322	.725	Yok
	21-30 (2)	138	2,6244	1,00123	G.İçi	436,916	397	1,101			
	31 ve üzeri (3)	170	2,7010	1,10247	Toplam	437,623	399				
	Toplam	400	2,6527	1,04728							

Tablo 49'a göre muhalefetin sonuçlarından öğretmene yönelik sonuçlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin aynı okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=.322$; $p > .05$].

5.2.3.5.2. Yöneticiye Yönelik Sonuçlara İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 50: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yöneticiye Yönelik Sonuçlara İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Muhalefet Sonucu	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Yöneticiye yönelik sonuçlar	1-20 (1)	92	2,3696	.95472	G.Arası	4,371	2	2,185	2,324	.099	Yok
	21-30 (2)	138	2,5735	1,03664	G.İçi	373,383	397	.941			
	31 ve üzeri (3)	170	2,3462	.92056	Toplam	377,754	399				
	Toplam	400	2,4300	.97301							

Tablo 50'ye bakıldığında muhalefetin sonuçlarından yöneticiye yönelik sonuçlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin aynı okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)}=2,324$; $p > .05$].

5.2.3.5.3. Okula Yönelik Sonuçlara İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 51: Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Okula Yönelik Sonuçlara İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Muhalefet Sonucu	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var K.	KT	SD	KO	ANOVA Testi		
									F	p	Fark
Okula yönelik sonuçlar	1-20 (1)	92	2,6786	1,08044	G.Arası	1,923	2	.962	.859	.424	Yok
	21-30 (2)	138	2,8644	1,00902	G.İçi	444,200	397	1,119			
	31 ve üzeri (3)	170	2,8034	1,08374	Toplam	446,123	399				
	Toplam	400	2,7957	1,05740							

Tablo 51’de muhalefetin sonuçlarından okula yönelik sonuçlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin aynı okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-397)} = .859$, $p > .05$].

5.3. ÖĞRETMENLERİN POLİTİK YETİ ALGILARI İLE MUHALİF DAVRANIŞ ŞEKİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde politik yeti boyutları ile muhalif davranışlar boyutları arasındaki ilişkiyi hesaplamak için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına ait bulgular verilmiştir.

5.3.1. Öğretmenlerin Politik Yeti Alguları İle Muhalif Davranış Şekilleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

Korelasyon iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Korelasyon katsayısı 1.00 ile -1.00 arasında değişmektedir. 1.00 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi, -1.00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi gösterir. Korelasyon katsayısının mutlak değeri olarak 0.70-1.00 arasında olması yüksek, 0.30-0.70 arasında olması orta, 0.00-0.30 arasında olması düşük düzeyde ilişki olduğu anlamına gelmektedir (Büyüköztürk, 2012).

Tablo 52: Öğretmenlerin politik yeti algıları ile muhalif davranış şekilleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları

POLİTİK YETİ	MUHALİF DAVRANIŞLAR		
	Haber Uçurma	Açık Muhalefet	Örtük Muhalefet
İletişim kurma Yeteneği	.039	.159*	.000
Kişilerarası Etki	.010	.186*	-.021
Sosyal Beceriklilik	.065	.141*	-.070
İçtenlik	.002	.195*	-.007

Öğretmenlerin politik yetinin iletişim kurma yeteneği boyutu ile muhalif davranışlarının açık muhalefet boyutu arasında pozitif yönlü düşük dereceli ilişki tespit edilmiştir. Diğer boyutlarla olan ilişki anlamlı değildir.

Öğretmenlerin politik yetinin kişilerarası etki boyutu ile muhalif davranışların açık muhalefet boyutu arasında pozitif yönlü düşük dereceli ilişki tespit edilmiştir. Diğer boyutlarla olan ilişki anlamlı bulunmamıştır.

Öğretmenlerin politik yetinin sosyal beceriklilik boyutu ile muhalif davranışların açık muhalefet boyutu arasında pozitif yönlü düşük dereceli ilişki tespit edilmiştir. Diğer boyutlarla olan ilişki anlamlı değildir. Korelasyon analizi sonuçlarını incelendiğinde öğretmenlerin politik yeti algılarına yönelik görüşleri ile muhalif davranışlar düzeyleri arasında olumlu yönde düşük dereceli bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

5.3.2. Öğretmenlerin Politik Yetilerinin Öğretmenlerin Muhalif Davranışlarının Boyutlarını Yordamasına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Regresyon analizinde aralarında daha önce ilişki olduğu belirlenen iki ya da daha fazla değişkenlerden en az birinin yordanan, bir ya da daha fazlasının yordayan değişken olarak tanımlanması söz konusudur. Yordayan değişkenlerin (bağımsız değişken), yordanan değişkenleri (bağımlı değişken) anlamlı olarak yordayıp yordamadığını, Eğer anlamlı olarak yordama söz konusu ise, Bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını görmek amacıyla yapılan analizdir (Seçer, 2013).

Bu bölümde öğretmenlerin politik yetilerinin öğretmenlerin muhalif davranışlarının boyutları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bağımsız değişken olan politik yeti ve boyutlarının bağımlı değişken olan haber uçurma açık muhalefet ve örtük muhalefet üzerindeki etkisi incelenmiştir.

5.3.2.1 Öğretmenlerin Politik Yetilerinin Öğretmenlerin Muhalif Davranışlarının Haber Uçurma Boyutunu Yordaması

Tablo 53: Öğretmenlerin Politik Yetilerinin Öğretmenlerin Muhalif Davranışlarının Haber Uçurma Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Yordanan Değişken: Haber Uçurma							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	β (Beta)	t	p	İkili	Kısmi
Sabit	1,978	.193		10,257	.000	1,599	2,357
İletişim kurma Yeteneği	.033	.062	.047	.530	.596	-.089	.154
Kişilerarası Etki	-.051	.059	-.075	-.869	.385	-.166	.064
Sosyal Beceriklilik	.081	.053	.123	1,530	.127	-.023	.184
İçtenlik	-.035	.043	-.059	-.807	.420	-.119	.050
R: .095	R²= .009						
F(4.395)=.891	P=.469						

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda öğretmenlerin politik yetilerinin boyutlarının örgütsel muhalefetin haber uçurma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (R= .095. R²= .009. p < .05). Politik yetinin boyutları haber uçurmayı yordamamaktadır.

5.3.2.2. Öğretmenlerin Politik Yetilerinin Öğretmenlerin Muhalif Davranışlarının Açık Muhalefet Boyutunu Yordaması

Tablo 54: Öğretmenlerin Politik Yetilerinin Öğretmenlerin Muhalif Davranışlarının Açık Muhalefet Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Yordanan Değişken: Açık Muhalefet							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	β (Beta)	t	p	İkili	Kısmi
Sabit	2,717	.212		12,807	.000	2,300	3,134
İletişim kurma Yeteneği	-.003	.068	.004	-.043	.965	-.137	.131
Kişilerarası Etki	.091	.065	.120	1,415	.158	-.036	.218
Sosyal Beceriklilik	-.023	.058	.031	-.390	.697	-.137	.091
İçtenlik	.090	.047	.137	1,905	-.057	-.003	.183
R: .210	R²= .044						
F(4.395)=4.553	P=.001						

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda öğretmenlerin politik yetilerinin boyutlarının örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($R = .210$, $R^2 = .044$, $p < .05$). Politik yetinin boyutları açık muhalefeti yordamamaktadır.

5.3.2.3. Öğretmenlerin Politik Yetilerinin Öğretmenlerin Muhalif Davranışlarının Örtük Muhalefet Boyutunu Yordaması

Tablo 55: Öğretmenlerin Politik Yetilerinin Öğretmenlerin Muhalif Davranışlarının Örtük Muhalefet Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Yordanan Değişken: Örtük Muhalefet							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	β (Beta)	t	p	İkili	Kısmi
Sabit	2,402	.169		14,224	.000	2,070	2,734
İletişim kurma Yeteneği	.059	.054	.096	1,091	.276	-.047	.166
Kişilerarası Etki	.000	.051	-.001	-.009	.993	-.101	.101
Sosyal Beceriklilik	-.092	.046	-.160	-1.993	.047	-.183	-.001
İçtenlik	.016	.038	.031	.424	.672	-.058	.090
R: .105	R²= .011						
F(4.395)=1.103	P=.355						

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda öğretmenlerin politik yetilerinin boyutlarının örgütsel muhalefetin örtük muhalefet boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($R = .105$, $R^2 = .011$, $p < .05$). Politik yetinin boyutlarından sosyal beceriklilik boyutu örtük muhalefetin yaklaşık %1'ini açıklamaktadır ($R^2 = .011$). Yordayıcı değişken olan politik yetinin alt boyutlarının örtük muhalefeti açıklamadaki regresyon analizinin t değerleri incelendiğinde sosyal beceriklilik boyutunun örtük muhalefetin anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Öğretmenlerin politik yetilerinin sosyal beceriklilik boyutundaki bir birimlik artışın örtük muhalefet sabit değişkeni üzerinde .09'luk bir artışa neden olduğu görülmektedir. İletişim kurma yeteneği, kişilerarası etki ve içtenlik boyutları örtük muhalefeti yordamamaktadır.

6. BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

6.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin politik yetilerinin çok yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte içtenlik boyutu; iletişim kurma yeteneği, kişilerarası etki ve sosyal beceriklilik boyutlarına oranla daha yüksektir. Bu durum öğretmenlerin içten, samimi, dürüst görünmeye ve başkaları üzerinde güven ve inanç uyandırmaya önem verdiklerini gösterebilmektedir. Okullarda içten görünme becerisi daha yüksek olan öğretmenlerin diğerlerine göre daha samimi, içten ve güvenilir göründükleri için diğer çalışanları, öğretmenleri, öğrencileri veya velileri etkileme yönünden daha başarılı olmaları muhtemeldir.

Yapılan araştırma sonucunda, öğretmenlerin politik yetilerinin cinsiyetlerine, mezuniyet durumlarına, aynı okulda çalışma süresine, kıdemlerine ve aynı okulda bulunan öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Yıldıztaş (2017) çalışmasında, kişilerin politik yeti düzeyleri üzerinde cinsiyet değişkeninin bir etkisi olmadığını saptamıştır. Çıtak (2011) tarafından politik yeti ve örgütsel bağlılık ilişkisini belirlemek için yapılan araştırmada, cinsiyet ile politik yeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve kadınların erkeklere oranla daha fazla politik yetiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine Whitmarsh (2014) çalışmasında, politik yeti ve cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yine yapılan araştırma sonuçlarına göre, politik yetinin iletişim kurma yeteneği, kişilerarası etki, sosyal beceriklilik ve içtenlik boyutları cinsiyete, mezuniyet durumuna, aynı okulda çalışma süresine, mesleki kıdem değişkenine ve öğretmen sayısına göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Özdemir ve Gören (2016), politik beceri ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, katılımcıların politik beceri düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaştıkları halde demografik değişkenlerin politik becerinin yordayıcısı olmadığını saptamışlardır.

Araştırmanın diğer değişkeni olan örgütsel muhalefet; muhalefetin nedenleri, muhalif davranışlar ve muhalefetin sonuçları olmak üzere üç bölümde incelenmiştir. Öğretmenlerin muhalefet nedenlerin orta düzeyde olduğu ve öğretmenlerin muhalefet

nedenlerinin daha çok kişisel nedenlere dayandığı görülmektedir. Öğretmenlerin muhalefet etme nedenlerinin cinsiyetlerine, aynı okulda çalışma süresine, kıdemlerine ve aynı okulda bulunan öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Ağalday (2013) tarafından ilkokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefete yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada, mesleki kıdemlerine göre öğretmenlerin muhalefet etme nedenlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark saptanmıştır. 16-20 yıl mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin muhalefet nedenlerine ilişkin görüşlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yine araştırma sonuçlarına göre, mezuniyet değişkenine göre, yönetsel nedenler alt boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmediği halde kişisel nedenler alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Lisansüstü mezunu öğretmenler örgütsel muhalefetin kişisel nedenlere bağlılık düzeyini lisans öğretmenlerine göre daha yüksek görmektedirler ve aritmetik ortalamalara bakıldığında, öğretmenlerin muhalefet etmeleri yönetsel nedenlerden çok kişisel nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu durum lisansüstü mezunu öğretmenlerin kendilerine çok güvenmeleri ve kendilerini daha iyi ifade edebilmeleriyle ilgili olabilmektedir.

Örgütsel muhalefetin ikinci bölümü olan muhalif davranışlar kısmında, araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin muhalif davranışları düşük düzeydedir ve bununla birlikte muhalif davranışlara yönelik açık muhalefet boyutu; haber uçurma ve örtük muhalefet boyutlarına oranla daha yüksektir. Öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranışlar, mezuniyetlerine, aynı okuldaki çalışma sürelerine, mesleki kıdemlerine ve okuldaki öğretmen sayısına göre farklılaşmamaktadır. Ancak cinsiyet değişkenine göre açık ve örtük muhalefet alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmadığı halde, haber uçurma alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuş ve kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre haber uçurma davranışını daha çok yaptığı görülmüştür. Özdemir (2010) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin haber uçurma davranışını çok nadir sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin muhalif davranışlarının cinsiyetlerine, mezuniyet durumlarına, aynı okulda çalışma süresine, kıdemlerine ve aynı okulda bulunan öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Korucuoğlu (2016) tarafından yapılan araştırmada, muhalif davranışlar ile öğretmenlerin kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Öğretmenlerin muhalefet davranış sonuçlarının cinsiyetlerine, mezuniyet durumlarına, aynı okulda çalışma süresine ve aynı okulda bulunan öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Buna karşın muhalefetin sonuçlarının öğretmen ve yönetici boyutunda kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Az kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerin muhalefetin sonuçlarından daha çok etkilendiği görülmüştür. Bu farklılığın nedeni de meslekte yeni olmakla ilgili olabilmektedir.

Korelasyon analizi sonuçlarını incelendiğinde, öğretmenlerin politik yetinin iletişim kurma yeteneği boyutu ile muhalif davranışlarının açık muhalefet boyutu arasında pozitif yönlü düşük dereceli ilişki tespit edilmiştir. Diğer boyutlarla olan ilişki anlamlı değildir. Öğretmenlerin politik yetinin kişilerarası etki boyutu ile muhalif davranışların açık muhalefet boyutu arasında pozitif yönlü düşük dereceli ilişki tespit edilmiştir. Diğer boyutlarla olan ilişki anlamlı bulunmamıştır. Öğretmenlerin politik yetinin sosyal beceriklilik boyutu ile muhalif davranışların açık muhalefet boyutu arasında pozitif yönlü düşük dereceli ilişki tespit edilmiştir. Diğer boyutlarla olan ilişki anlamlı değildir. Korelasyon analizi sonuçlarını incelendiğinde öğretmenlerin politik yeti algılarına yönelik görüşleri ile muhalif davranışlar düzeyleri arasında olumlu yönde düşük dereceli bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda öğretmenlerin politik yetilerinin boyutlarının örgütsel muhalefetin haber uçurma ve açık muhalefet boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Politik yetinin boyutları haber uçurmayı ve açık muhalefeti yordamamaktadır. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda öğretmenlerin politik yetilerinin boyutlarının örgütsel muhalefetin örtük muhalefet boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine Politik yetinin boyutlarından sosyal beceriklilik örtük muhalefetin anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. İletişim kurma yeteneği, kişilerarası etki ve içtenlik boyutları örtük muhalefeti yordamamaktadır.

6.2. ÖNERİLER

Öğretmenlerin kişilerarası etki boyutu, iletişim kurma yeteneği ve sosyal beceriklilik yetileri ile açık muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla öğretmenlerin politik yetilerinin örgütsel muhalefetin örtük muhalefet boyutu üzerinde anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örtük muhalefet istenen

bir durum değildir. Öğretmenlerin açık muhalefet yapmaları okul sağlığı açısından önemlidir. Bu anlamda öğretmenlere bu konuda fırsatlar verilmelidir.

Öğretmenlerin muhalefet nedenlerin orta düzeyde olduğu ve öğretmenlerin muhalefet nedenlerinin daha çok kişisel nedenlere dayandığı görülmektedir. Öğretmenlerin muhalefet etmelerine yol açan kişisel nedenleri ortaya çıkarıp bu nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik gerekli tedbirler alınmalıdır.

Muhalif davranışlara yönelik açık muhalefet boyutu; haber uçurma ve örtük muhalefet boyutlarına oranla daha yüksektir. Yine kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre haber uçurma davranışını daha çok yaptığı görülmüştür. Bu farklılıkların nedeni araştırılmalıdır.

Muhalefetin sonuçlarının yöneticiye karşı olumsuz sonuçları olacağı konusunda öğretmen boyutunda kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Az kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerin muhalefetin sonuçlarından daha çok etkilendiği bu farklılığın nedeni araştırılmalıdır.

Bu araştırma İzmir ili kamu okullarında ortaokul düzeyinde yapılmıştır. Benzer araştırma diğer illerde, başka okul türü ve düzeylerinde yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ağalday, B. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Mardin İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Akada, T. (2015). *Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Aksel, S. F. (2013). *İşyerinde demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, Ekim, 1-13.
- Akyüz, M. Y. (2002) Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, (1),2 109-119.
- Altuncu, Y. (2014). *Ortamsal ve bireysel etmenlerin etkisiyle psikolojik toplulukçuluk ile hesap verebilirlik arasındaki ilişkinin politik yeti aracılığıyla incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ardoğan, R. (2004). Teorik Temeller ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2), 171-189.
- Arslandaş, C. Cüneyt, D. M.(2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı/No: 1, ss: 111-128.
- Aslan, Ş. (2003). *Hastane İşletmelerinde örgütsel çatışma: Teori ve örnek bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ataç, L. O. (2015). *Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Atay, S. (2010) Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle Politik Yeti. *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt 43, Sayı.2, ss. 1-28.

- Atay, S. (2009). Politik Yeti Envanterinin Türkiye’de Test Edilmesi. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Eskişehir.
- Aydın, İ. (2002). *Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde Denetim: Durum Saptama, Değerlendirme ve Geliştirme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. (8.Baskı). Ankara: Hatipoğlu Basım ve Yayıncılık
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi* (9. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayım Sanayi.
- Aydın, M. A. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış alguları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1980). *Power and politics in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Akademi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Batıgün, A. D. & Şahin, N. H. (2006). İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları için iki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17/1: 32-25.
- Baymur, F. (1990). Çağımızda İnsan İlişkilerinin Artan Önemi ve Bu Hususun Eğitimde Dikkate Alınması, *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 1(1): 16-26.
- Bayraktutar, A. (2009). *İzlenim yönetimi ve politik yetinin yönetici performans değerlendirmeleri üzerindeki rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beldek, E. G. (2015). *Örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ilişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Beugre, C. D. (November 2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (7).
- Blase, J. & Blase, J. (2002). The Dark Side of Leadership: Teacher Perspectives of Principal Mistreatment. *Education Administration Quarterly*, 38(5), 671-727.

- Brouer, R. L. (2007). *The Role of Political Skill in the Leadership Process-Work Outcomes Relationships*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Florida State University College of Business.
- Buchanan, David A. (2008). You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience and Perceptions of Organizational Political Behaviour. *British Journal of Management*. Vol.19, No.1, ss.49-64.
- Burns, T. & Wagner, C. (2013). Organizational Dissent. *Principal Leadership*. 14(4). 28-32.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara: AÜ. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 93.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Canestrari, A.S. & Marlowe, B.A. (2012). The holy curiosity of inquiry: Teacher perspectives on transforming instruction from traditional to constructivist pedagogy. *American Educational Research Association (AERA)*, Vancouver, British Columbia.
- Cannings, K. (1992). The Voice of the Loyal Manager: Distinguishing Attachment from Commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 261-272.
- Chopin S. M., Danish S. J., Seers A., Hook J. N. (2012). Effects of mentoring on the development of leadership self-efficacy and political skill. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6(3), 17-32.
- Conti, T. (1998). *Kurumsal Öz Değerlendirme (Organizational Self-Assessment)*. (Çev. G. Günay). İstanbul: KalDer Yayınları.
- Cooper, Cary L. (1998). *Theories of Organizational Stress*, Oxford University Press.
- Çakır Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Çıtak, M. (2011). *Politik yeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Yöneticiler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Dale, K. Fox, M.L. (2008). Leadership style and organizational commitment : mediating effect of role stres. *Journal of Managerial Issues*, 20(1) 109-130.
- Demir, M. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 199-211.

- Demirci, S. (2014). *İş yaşamında statü, kıdem ve cinsiyetin politik yeti üzerindeki etkisi: TRT örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirtaş, M. (2010). “Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”, *MÜ, İİBF Dergisi*, C.28, S.1, s.411-444.
- Deniz, D. (2012). *Mobbing (İşyerinde Yıldırma) İnsanda Saldırganlığı Açıklayan Kuramlar ve Vaka Örnekleriyle...*, İstanbul, Fam Yayınları.
- Detert, J.R., Edmondson, A.C. (2011). Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Acad. Manag. J.* 54:461–88.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, 1. Baskı, Nisan, İstanbul.
- Dowrick, P.W. (1986). *Video training. Chapter 11 in Social survival for Children: A Trainer's Resource*. New York: Brunner/Mazel.
- Dozier, J. B., and Miceli, M. P. (1985). Potential Predictors of whistle-blowing: A Prosocial Behavior Perspective. *Academy of Management Review*, C:10, ss:823-836. library.bilkent.edu.tr. (erişim:10.09.2016).
- Dönmez, A. (1986). Denetim Odağı: Temel Araştırma Alanları. *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* . 18 (1-2), 259-280.
- Ergun, T. (2004). *Kamu Yönetimi: Kuram, Siyasa, Uygulama*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Farrell, D., and Rusbult, C. E. (1992). Exploring the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Typology: The Influence of Job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 201-218.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28(4), 25-37.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolondinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Ferris, G.R., Davidson, S. L., Perrewé, P. L. & Atay, S. (2010). *İş yaşamında politik yeti*. İstanbul : Namar Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Yayınları. İstanbul.

- 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.
- Freudenberger, Herbert J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, Vol.30, Number 1, 159-165.
- Gallagher, V.C (2007). *Situational and Dispositional Antecedents and Consequences of Impression Management Tactics: The Role of Political Skill*. Doctor of Philosophy Dissertation, Florida State University.
- Garner, J. T. (2006). *When things go wrong at work: expressions of organizational dissent as interpersonal influence*. Yayınlanmamış doktora tezi, Texas Christian University, Texas.
- Garner, J. T. (2013). Dissenters, managers and coworkers: the process of co-constructing organizational dissent and dissent effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 373-395.
- Garner, J. T. (2014). Open doors and iron cages: supervisors' responses to employee dissent. *International Journal of Business Communication*, 1-28.
- Genç, N (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 283-299.
- Gorden, W. I., and Infante, D. A. (1987). Employee Rights: Content, Argumentativeness, Verbal Aggressiveness and Career Satisfaction. In C.A.B. Osigweh (Eds.), *Communicating Employee Responsibilities and Rights: A Modern Management Mandate* (pp. 149-163). Westport, CT: Greenwood.
- Gordon, M. (2008). Toward a Pedagogy of Dissent. *Encounter: Education for Meaning and Social Justice*, 21(2), 20-27.
- Graham, J. W. (1983). *Principled Organizational Dissent*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Northwestern University, Evanston, Illinois.
- Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A theoretical Essay. *Research in Organizational Behaviour*, 8, 1-52.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, XVI, 2, 399 – 432.

- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations*, 7th Ed., New Jersey: Prentice-Hall.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yay. İstanbul.
- Hardingham, A. (1997). *Takım Çalışması*. İlkaynak Kültür ve Sanat Ltd. Şt. Yayınları, s.10.
- Harris, A. (2005). Reflections on distributed leadership. *Management in Education*, 19, 10-12.
- Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic and Dissent Conditions in Organizational Rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*, 18, 141-152.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, Loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Journal of Entrepreneurship and Development*, Vol.5(1), ss. 67-92.
- İşcan, Ö. F., Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *S.B.F Dergisi*.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal perception*. New York: Freeman.
- Karagöz, B.K., (2006). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Sim Matbaa.
- Karşlı, M. D. (2004). *Yönetimsel Etkililik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Kassing, J. W. (1997). "Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent". *Communication Studies*, C:48, S:4, ss:311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2001). From the look of things: Assessing perceptions of organizational dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14, 443-471.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kassing, J. W. (2011). Dissent in organizations. *Journal of Communication*, 61, E9-E12.

- Kassing, J. W. ve Armstrong, T.A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 16, 39-65.
- Kassing, J.W. ve Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 76-91.
- Kassing, J. W. and DiCioccio, R. L. (2004). Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent. *Communication Reports*, 17, 111-120.
- Kassing, J. W., and McDowell, Z. (2008). Disagreeing About What's Fair: Exploring the Relationship Between Procedural Justice and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 25, 1-10.
- Kavak, O. (2016). *Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Kaya, Ö. M. (2002). *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Uygulanan Programlara Ailelerin İlgi ve Katılımları ile Okul Öncesi Eğitim Kurumlarının Aile Eğitimine Katkısı Konusunda Anne-Baba Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kaya, A. (2006). *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Keeley, M. ve Graham, J. (1991). Exit, Voice and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 10, 349-355.
- Kolodinsky, R. W., Hochwarter W. A. & Ferris G. R. (2004). Nonlinearity in the Relationship Between Political Skill and Work Outcomes: Convergent Evidence from Three Studies. *Journal of Vocational Behaviour*. Vol.65, Issue 2, ss.294-308.
- Korucuoğlu, T. (2016). *Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kurt, Ü. (2003). *Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Larson, G. S., & Thomkins, P. K. (2005). Ambivalence and Resistance: A Study of Management in a Concertive Control System. *Communication Monographs*, 72(1), 1-21.
- Leck, J.D. & Saunders, D. M. (1992). Hirschman's Loyalty: Attitude or Behaviour?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 219-230.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Liu, Y., Ferris G. R., Zinko R., Perrewe P. L., Weitz B. & Xu J. (2007). Dispositional Antecedents and Outcomes of Political Skill in Organizations: A Four Study Investigation with Convergence. *Journal of Vocational Behaviour*. Vol.71, Issue 1, ss.146-165.
- Lvina, E., Maher, L.P., & Harris, J.N. (2016). Political skill, trust and efficiency in teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 24(1).
- Martin, B. (2005). Bucking the System: Andrew Wilkie and the Difficult Task of the Whistleblower. <http://www.bmartin.cc/pubs/05overland.html>, 09.10.2016.
- Meurs, James A. (2008). *The Dispositional and Learned Behaviour Prediction of Political Skill Dimensions and How Political Skill Affects The Street Process*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Florida State University College of Business.
- Miller, V.D., M. Allen, M.K. Casey ve J.R. Johnson, (2000). Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13 (4), ss. 626–658.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill International Editions.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22, 133-154.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moorman, R.H. (1991). "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*. C:76, S:6, ss.845-855.
- Morrison, E. & Milliken, F. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in pluralistic. *World Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

- Moss, Jennifer A. & John E. Barbuto. (2010). Testing the Relationship Between Interpersonal Political Skills, Altruism, Leadership Success and Effectiveness: A Multilevel Model. *Institute of Behavioral and Applied Management*. 2010, ss.155-174.
- Near, J.P. & Miceli M.P. (1996). Whistleblowing: Myth and reality. *Journal of Management*, 22(3), 507-526.
- Ng, T. W., Eby, I. T., Sorensen, K. L. ve Feldman, D. C. (2005). Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 58(2): 367-408.
- Organ, D. W. (1988). *O.C.B: The Good Soldier Syndrome*. Lexington MA, Lexington Book.
- Özdemir, M. (2008). Eğitim Yönetiminde Yerelleşme Siyasalları. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(3), 153-168.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara.
- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Ankara ili örneği). *Eğitim ve Bilim Dergisi*. (38), 168.
- Özdemir, M. ve Gören, S. Ç. (2015). Politik beceri envanterinin eğitim örgütlerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(4), 521-536.
- Özdemir, M. ve Gören, S. Ç. (2016). Politik beceri ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 333-345.
- Özdevecioğlu, M. (2003). 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.
- Özer, M. H. (2008). Günümüz İtibariyle Sivil Toplum Kuruluşlarının İktisadi ve Sosyal Fonksiyonları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 86-97.
- Özkalp, E. (2003). *Örgütsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1468, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 782, Eskişehir.
- Özkul, B. & Çarıkçı H.İ. (2010). Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15, S.1.

- Payne, H. J. (2007). The Role of Organization-Based Self-Esteem in Employee Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 24, 235-240.
- Pehlivan, İ.(2000). *İş Yaşamında Stres*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Perrewe, P. L. & Nelson, D. L. (2004). Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill. *Organizational Dynamics*. Vol.33, No.4, ss.366-378.
- Perrewe, Pamela L., Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink & William P. Anthony (2000). Political Skill: An Antidote for Workplace Stressors. *The Academy of Management Executive*. Vol.14, No.3, ss. 115-123.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds), *Research in organization behaviour* (Vol. 3, pp. 1-52). Greenwich, CT: JAI Press.
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34, 245-258.
- Rusbult, C., & Lowery, D. (1985). When Bureaucrats Get the Blues: Responses to Dissatisfaction Among Federal Employees. *Journal of Applied Social Psychology*,15, 80-103.
- Saban, M. & Atalay B. (2005). Yönetim Muhasebecileri Açısından Etik ve Etik Davranışın Önemi. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, Eylül.
- Sabuncuoğlu, Z.(2001). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. 5. Baskı, Bursa: Ezgi.
- Sadykova, G., & Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Sanders, W. & Rivers, J. (1996). *Cumulative and residual effects of teachers on future student academic achievement*. Knoxville, TN: University of Tennessee.
- Seçer, İ. (2013) *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Seven, S., Yoldaş, C. (2007). Sınıf öğretmeni adaylarının sosyal beceri düzeylerinin incelenmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1): 1-18.
- Shahinpoor, N., & Matt, B. F. (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life. *Journal of Business Ethics*, 74, 37-48.
- Solmuş, T. (2004) *İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Sprague, J. A. & Ruud, G. L. (1988). Boat-Rocking in the High Technology Culture. *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193.
- Şimşek, Şerif M., Akgemci T. & Çelik A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 2.Baskı: Nobel Yayınevi, Ankara.

- Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2008). *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım*. Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, S. (2013). *Using multivariate statistics (Sixth Ed.)*, Pearson Education, New Jersey.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90: 1011-1017.
- Tompkins, P. K. & Cheney, G. (1985). Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations. In R. D. McPhee and P. K. Tompkins (Eds.), *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions* (pp. 179-210). Beverly Hills, CA: Sage.
- Tortop, N. (1983). *Yönetim Bilimi*. Ankara: S Yayınları.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 12 (1), 185-202.
- Treadway, Darren C., Jacob W. Breland, Garry L. Adams, Allison B. Duke ve Laura A. Williams (2010). The Interactive Effects of Political Skill and Future Time Perspective on Career and Community İletişim kurmaing Behaviour. *Social İletişim kurmas*. Vol.32, Issue 2, May 2010, ss.138-147.
- Tutar, H. (2004). *İşyerinde Psikolojik Şiddet*. Platin Yayınları 3. Baskı, Ankara.
- Valle, M.(2006). The Power of Politics-Why Leaders Need to Learn the Art of Influence?. *Leadership in Action*. Vol.26, Issue 2, May/June 2006, ss.8-12.
- Vangel, K. (2011). Employee Responses to Job Dissatisfaction Schmidt Labor Research Center Seminar Paper Series. University of Rhode Island.
- Voss, T. (2000). *Lider Yöneticilik*. Türkçesi: Mehmet Zaman, Hayat Yayınları.
- Wade, C., & Tavis, C. (1990). *Psychology*. San Francisco: Harper Row Publisher.
- Walton, E. J. (2005). The Persistence of Bureaucracy: A Meta-analysis of Weber's Model of Bureaucratic Control. *Organization Studies*, 26(4). 569-600.
- Whitmarsh, A. E. (2014). *Evolution of the superintendency: Political skill in Virginia*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. The George Washington University, Washington.
- Yıldırım, B. (2010). *Yönetim Süreçleri. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Yıldıztaşı, B. (2017). *Politik beceri ile örgütsel tükenmişlik ilişkisinin ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yürür, Ş. (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*, 13(2), 295-312.

Zaltman, G. & Duncan, R. (1977). *Strategies for Planned Change*. Wiley, Toronto.



EKLER**EK 1**

T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877-604.01.02-E.450855

14.01.2016

Konu:Elif UĞURLU
Araştırma İzni

UŞAK ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)
UŞAK

- İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı (Genelge 2012/13)
b) 22/12/2015 tarihli yazınız.
c) 13/01/2016 tarih ve 12018877-604.01.02-E.440653 sayılı Valilik Onayı

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Elif UĞURLU'nun "Öğretmenlerin Politik Yetileri ile Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki " konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Aliağa, Balçova, Bayındır, Bayraklı ,Bergama, Beydağ, Bornova, Buca, Çeşme, Çiğli, Dikili, Foça ,Gazimir, Güzelbahçe, Karabağlar , Karaburun, Karşıyaka, Kemalpaşa, Kınık, Kiraz, Konak ,Menderes, Menemen, Narlıdere Ödemiş, Seferihisar, Selçuk, Tire, Torbalı, Urla İlçelerinde bulunan ekli listedeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak istediği ilgi (c) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Araştırmacı tarafından yapılan araştırmanın tamamlanmasından itibaren en geç iki hafta içinde Araştırmanın Teslimine İlişkin Taahhütname Tutanağı doldurulup, araştırmanın CD'ye aktarılması sağlanarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir

Bilgilerinize ve gereğini arz ederim.

Metin ENDER KARABULUT
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER:

- 1- Valilik Onayı (1 sayfa)
- 2- Araştırma Değerlendirme Formu (1 sayfa)
- 3- Taahhüt Formu (1 sayfa)
- 4-Onaylı Veri Araçları(.....sayfa)

Hükümet Konağı C Blok Kat:8 Strateji Geliştirme Hizmetleri 1 Bölümü Konak/İZMİR
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr
e-posta: strateji35_1@meb.gov.tr

Tel: (0 232) 477 21 37
Faks: (0 232) 477 21 07

EK 2

Merhaba Elif Hanım,

Tabiki ölçęđi çalışmanızda kullanabilirsiniz. Ayrıca "İş Yaşamında Politik Yeti" isimli kitabımı edinirseniz kaynakça vs. bağlamında çok faydalı olur alışmanızda.

Hocanıza selamlar,

Başarılar



23/11/2015
Salim Atay,
Assoc Professor of
Management&Org
anization

EK 3

Elif Hanım merhaba,

"Örgütsel muhalefet ölçeğini" tez çalışmanızda kullanabilirsiniz. Bu arada "Politik Yeti" ölçeğinin eğitim örgütlerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışması "Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi"nin 2015/4. sayısında yayınlanacağını bilginize ayrıca sunarım.

Sayın Aynur Hocama saygı ve selamlarımı iletirseniz çok mutlu olurum.

İyi dileklerle

22/11/2015
Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR
Hacettepe Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi, Teftişi,
Planlaması ve Ekonomisi Ana
Bilim Dalı
Beytepe Kampüsü, Çankaya,
Ankara, Türkiye.

EK 4**Değerli Öğretmenim,**

Bu araştırma, öğretmenlerin politik yetileriyle örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışmada Politik yeti, öğretmenlerin okullarında başkalarını etkileyerek, karşısındakini kendi ve okul yararına davranmaya yönlendirebilme becerisi; örgütsel muhalefet ise, öğretmenlerin görüş, tutum ve eylemlerini çeşitli şekillerde yöneticilere, öğretmenlere ve diğer okul çalışanlarına iletmesi davranışı olarak ele alınmaktadır.

Anketin ilk bölümünde kişisel bilgileriniz, takip eden bölümde Politik Yetiye ve Örgütsel Muhalefet'e ilişkin ifadeler bulunmaktadır.

Elde edilecek veriler yürütmekte olduğum yüksek lisans çalışmamda gizlilik ilkesi doğrultusunda yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için, sizlerin ifadeleri değerlendirirken içtenlikle ve titizlikle davranmanız büyük önem taşımaktadır.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Elif UĞURLU

Uşak Üniversitesi, Sos.İ Bil. Ens.Öğrencisi

1.BÖLÜM

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

1. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

2. Göreviniz : () Yönetici () Öğretmen

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

4. Mezuniyet Durumunuz : () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü

5.Okulunuzdaki öğretmen sayısı: () 1–10 () 11–20 () 21–30 () 31 ve +

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

2. BÖLÜM

POLİTİK YETİ ENVANTERİ		Size uygun düzeyi işaretleyiniz.						
		Kesinlikle						Kesinlikle
		1	2	3	4	5	6	7
1	İşyerindeki diğer çalışanlarla iletişim ağı (iletişim kurma) kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösteririm.							
2	Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımdan çoğunun kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilir.							
3	Başkaları ile kolay ve etkin bir şekilde iletişim kurar.							
4	Benim için çoğu insanla dostça ilişkiler geliştirmek kolaydır.							
5	İnsanları çok iyi analiz ederim.							
6	İşyerindeki önemli kişilerle başarıyla bağlantı kurar.							
7	Başkalarının özellikle temel motivlerini ve gizli gündemlerini iyi sezerim.							
8	Başkaları ile iletişim kurarken, ifadelerim ve davranışlarımda içten olmaya çalışırım.							
9	İşyerinde, işlerle ilgili ihtiyaç duyduğumda destek alabileceğim geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaşı ağı geliştirdim.							
10	İşyerinde çok sayıda önemli insan tanıyorum ve onlarla iyi ilişkilere sahibim.							
11	İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimimi geliştirmek için olabildiğince çok zaman ayırırım.							
12	Benim için insanların benden hoşlanmalarını sağlamak çok kolaydır.							
13	İnsanların söylediklerim ve yaptıklarım konusunda içten olduğuma inanmaları önemlidir.							
14	İnsanlara ilgimin içten olmasına gayret ederim.							
15	İşyerinde işlerin sonuçlandırılması için bağlantıları ve ilişkilerimi kullanmada başarılıyım.							
16	Kendimi başkalarına nasıl takdim edeceğim konusunda sağlam bir sezgi ve kavrayışa sahibim.							
17	Başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini içgüdüsel olarak biliyor gibiyimdir.							
18	İnsanların yüz ifadelerini dikkatle incelerim.							

3.BÖLÜM MUHALEFETİN NEDENLERİ

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

4.BÖLÜM MUHALİF DAVRANIŞLAR

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

5.BÖLÜM MUHALEFETİN SONUÇLARI

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