

**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV**  
**YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE**  
**İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**  
**(HAKKÂRİ İLİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TANER YILMAZ**

**DANIŞMAN**

**DOÇ. DR. MUSTAFA BAYRAKÇI**

**OCAK2019**



**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV**  
**YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE**  
**İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**  
**(HAKKÂRİ İLİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TANER YILMAZ**

**DANIŞMAN**

**DOÇ. DR.MUSTAFA BAYRAKÇI**

**OCAK2019**

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim.



İmza

Taner YILMAZ

## JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

“İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri” başlıklı bu yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Denetimi Programında hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

Başkan: Prof.Dr. Soner POLAT

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

(İmza)

Üye: Prof. Dr. Osman TİTREK

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

(İmza)

Üye: Doç.Dr.Mustafa BAYRAKÇI

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

(İmza)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

08/03/2019

(İmza)

Prof.Dr.Ömer Faruk TUTKUN

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Öncelikle ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın Eğitim Bilimleri alan yazına faydalı olmasını temenni ederim.

Araştırma öncesinde konu seçiminde beni yönlendiren hocam Prof. Dr. Osman TİTREK ve araştırma süresince yardımları ve yol göstericiliği ile desteğini gördüğüm tez danışmanım değerli hocam sayın Doç.Dr.Mustafa BAYRAKÇI'ya, yine süreç boyunca verdiği manevi desteğinden ötürü kızım Feride Beyza YILMAZ'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

# İLÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ (HAKKÂRİ İLİ ÖRNEĞİ)

Yılmaz, Taner

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Programı

Danışman: Doç. Dr. Mustafa Bayrakçı

Ocak, 2019. xiii+119Sayfa.

Bu çalışmada Hakkâri il merkezi ve ilçelerindeki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Tarama modelinde olan çalışma, nicel yöntem yaklaşımı ile yürütülmüştür. Araştırmanın hedef evrenini 3019 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın örnekleminde ise 380 öğretmen yer almıştır. Örnekleme, Doç.Dr. Murat ÖZDEMİR tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Muhalefet Ölçeği uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında çözümlenmiş, öğretmenlerin ölçekte yer alan maddelere verdikleri yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşlerinin çeşitli demografik değişkenlere göre fark gösterip göstermediği t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile çözümlenmiştir. Farkın kaynağının saptanmasında ise LSD testi kullanılmıştır. Araştırmada öğretmen muhalefetine genel olarak öğretmenlerin yasal haklarını kullanmasının engellenmesi, hakarete uğraması, yöneticinin bazı öğretmenleri kayırması, karar mekanizmalarına öğretmenlerin dâhil edilmemesi ve görev ve sorumlulukların adaletsiz dağıtılması nedenlerinden kaynaklandığı saptanmıştır. Demografik değişkenlerin örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri incelendiğinde muhalefetin cinsiyet, sendika üyeliği, eğitim durumu, yaş, kıdem, çalışılan okul sayısı ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermediği fakat medeni durum değişkenine göre anlamlı fark gösterdiği ve evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre daha fazla muhalefet ettikleri görülmüştür. Öğretmenlerin en sık sergiledikleri muhalif davranış biçimi ise yöneticilere doğrudan

itiraz etme olduğu grlmŖtr. AraŖtırmada sendikalı öğretmenlerin sendikalı olmayan öğretmenlere göre haber uçurma davranıŖını daha fazla sergiledikleri grlmŖtr. AraŖtırmada muhalif öğretmenlerin yöneticiler tarafından sıkı denetim altına alınmaya ęalıŖıldıđı saptanmıŖtır. Yine araŖtırmada muhalif sendikalı öğretmenlerin, muhalif sendikalı olmayan öğretmenlere göre daha olumsuz içerikli yönetici davranıŖlarına maruz kaldıkları grlmŖtr. Ayrıca ğretmen muhalefetinin sonucunda yöneticilerin kendilerine destek aradığı anlaŖılmıŖtır. Yine araŖtırmada kıdemli öğretmenlerin kıdemli olmayan öğretmenlere göre muhalefetin yöneticiler üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu kanaatine sahip oldukları grlmŖtr. Muhalefetin okulda öz-denetim ve okul etkililiğini artırdığı da saptanmıŖtır.

**Anahtar Kelimeler:** rgtsel muhalefet, aęıkęa belirtilmiŖ muhalefet, yatay muhalefet, yer deđiŖtirmiŖ muhalefet, haber uçurma, okul.



## **ABSTRACT**

# **THE OPINIONS OF TEACHERS WORKING IN PUBLIC SCHOOLS IN HAKKARİ PROVINCE ON ORGANIZATIONAL DISSENT**

Yılmaz, Taner

Master Thesis, Department of Educational Sciences,  
Educational Management and Supervision Programme

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Mustafa Bayrakçı

January, 2019. xiii+119Pages.

The aim of this research is to determine the opinions of the teachers working in public primary, secondary and high schools located in the province of Hakkari and its districts on organizational dissent. The study which is a descriptive survey was carried out with the quantitative method. In this research, target population consisted of 3019 teachers. Organizational Dissent Scale, which was developed by Doç.Dr. Murat ÖZDEMİR was administered to the sample. The data were analyzed with the Statistical Package for Social Science(SPSS) and arithmetic means and Standard deviations of the answers that teachers gave to the items were calculated. T-test and One-wayanalysis of variance(ANOVA) were used to determine whether teachers'opinions on organizational dissent differ according to the various demographic variables or not and also LSD test was used to determine the source of the difference. It was found out in the research that dissent expressions of the teachers were triggered by impending teachers from using their legitimate rights, underestimating, favoring certain teachers than the other, uninvolving in thedecision-making process and unfair distribution of responsibilities and duties. When the effects of demographic variables on organizational dissent were analyzed, it was understood that there was no meaningful difference according to gender, membership of theunion, educational status, age, seniority, thenumber of schoolsstudiedandschool size. But there was meaningful difference according to marital status. It was understood that married teachers were more dissenter than single. The most common dissent behavior of the teachers was to object directly to the administrators. According to research, unionist teachers Express whistle-blowing behaviors than the others. In the study, it was understood that the

dissenters were tried to be suppressed by their administrators. Also, it was noticed that dissident unionist teachers were exposed to negative behaviors of administrators. Also, in the face of dissent of teachers, administrators looked for support for themselves. It was also understood that senior teachers thought that there were negative results of dissent on administrators. In the study, it was concluded that dissent increases self-control and schooleffectiveness.

**Keywords:** Organizational dissent, articulated dissent, lateral dissent, displaced dissent, whistleblowing, school.

## İÇİNDEKİLER

|   |      |
|---|------|
| Bildirim.....   | i    |
| Jüri Üyelerinin İmza Sayfası .....                                  | ii   |
| Önsöz.....  | iii  |
| Türkçe Özet... ..   | iv   |
| İngilizce Özet.....   | v    |
| İçindekiler.....  | vi   |
| Tablolar Listesi.....   | ix   |
| Kısaltmalar Listesi.....  | xiii |
| 1.Bölüm, Giriş.....   | 1    |
| 1.1.Problem Durumu.....   | 1    |
| 1.2.Problem Cümlesi .....   | 5    |
| 1.3.Alt Problemler .....  | 5    |
| 1.4.Araştırmanın Önemi .....  | 6    |
| 1.5.Sayıtlılar .....  | 7    |
| 1.6.Sınırlılıklar.....  | 7    |
| 1.7.Tanımlar .....  | 7    |
| 2.Bölüm,Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi ve İlgili Araştırmalar..... | 9    |
| 2.1.Muhalefet Kavramı.....  | 9    |
| 2.1.1.Siyasal Muhalefet.....  | 11   |
| 2.1.2.Örgütsel Muhalefet .....                                      | 13   |
| 2.2.Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri .....                   | 15   |
| 2.2.1.Örtük Kontrol Kuramı.....                                     | 15   |
| 2.2.2.Bağımsız Düşünme Kuramı .....                                 | 17   |
| 2.2.3.Ayrılma-Dile Getirme-Sadakət Kuramı.....                      | 18   |
| 2.3.Örgütsel Muhalefet Süreci.....                                  | 19   |

|   |    |
|---|----|
| 2.4.Örgütsel Muhalefetin Nedenleri.....               | 19 |
| 2.4.1.Örgüt Üyelerine Dönük Davranışlar.....          | 21 |
| 2.4.2.Örgütsel Değişme.....                           |    |
| 222.4.3.Karar Alma Biçimi ve Kararın İçeriği.....     | 23 |
| 2.4.4.Etkisiz Yönetici.....                           | 24 |
| 2.4.5.Yetki, Görev ve Sorumluluklar.....              | 25 |
| 2.4.6.Kaynak Dağıtımı .....                           | 26 |
| 2.4.7.Etik ve Ahlak Dışı Eylemler .....               | 26 |
| 2.4.8.Performans Değerlendirme .....                  | 27 |
| 2.5.Örgütün Yol Açtığı Zararlar.....                  | 29 |
| 2.6.Örgütsel Muhalefet Davranışları.....              | 29 |
| 2.6.1.Haber Uçurma (Whistleblowing).....              | 30 |
| 2.6.2.Dikey Muhalefet... ..                           | 34 |
| 2.6.3.Yatay Muhalefet.....                            | 34 |
| 2.6.4.Yer Değiştirmiş Muhalefet.....                  | 38 |
| 2.7.Muhalefetin Yol Açtığı Sonuçlar.....              | 35 |
| 2.8.Örgütsel Muhalefet İle İlgili Değişkenler .....   | 36 |
| 2.8.1.Bireysel Değişkenler ... ..                     | 36 |
| 2.8.2.İlişkisel Değişkenler .....                     | 36 |
| 2.9.Örgütsel Değişkenler.....                         | 36 |
| 2.10.Örgütsel Muhalefetin Eğitimdeki Yansımaları..... | 36 |
| 2.11.Konu İle İlgili Yapılan Araştırmalarler .....    | 38 |
| 3.Bölüm, Yöntem.....                                  | 43 |
| 3.1.Araştırmanın Modeli.....                          | 43 |
| 3.2.Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi.....             | 44 |
| 3.3.Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları..... | 46 |

|  |    |
|--|----|
| 3.3.1.Örgütsel Muhalefet Ölçeği.....   | 47 |
| 3.3.2.Yapı Geçerliliği .....   | 48 |
| 3.3.3.Verilerin Analizi.....   | 50 |
| 4.Bölüm, Bulgular.....   | 51 |
| 4.1.Muhalefet Nedenlerine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar.....  | 51 |
| 4.2.Muhalefetin Nedenlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi.....  | 55 |
| 4.3.Muhafif Davranış Biçimlerine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar.....   | 62 |
| 4.4.Muhafif Davranış Biçimlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi.....   | 66 |
| 4.5.Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Bulgular<br>Ve Yorumlar.....   | 74 |
| 4.6.Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçların Çeşitli<br>Değişkenlere Göre İncelenmesi.....                               | 76 |
| 4.7.Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Bulgular<br>ve Yorumlar.....   | 82 |
| 4.8.Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin<br>Öğretmen Görüşlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi ..... | 83 |
| 4.9.Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Bulgular Ve<br>Yorumlar .....   | 89 |
| 4.10.Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen<br>Görüşlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi.....        | 90 |
| 5.Bölüm,Sonuç ve Öneriler.....   | 95 |
| 5.1 Tartışma.....  | 95 |
| 5.2 Sonuç.....   | 96 |
| 5.2.1 Öğretmenlerin Muhalefet Etmesine Neden Olan Yönetici Davranışlarına<br>İlişkin Sonuçlar.....                                     | 96 |
| 5.2.2 Öğretmenlerin Muhafif Davranış Biçimlerine İlişkin Sonuçlar.....   | 97 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.2.3 Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar..... | 98  |
| 5.2.4 Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar..... | 98  |
| 5.2.5 Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar.....        | 99  |
| 5.3 Öneriler.....   | 99  |
| Kaynakça.....   | 101 |
| Ekler.....  | 119 |

## TABLÖLÄRLİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| Tablo 1. Whistleblowing İçin 5 N, 1 K Analizi.....  | 32 |
| Tablo 2. Araştırma Örnekleminin Sosyo-Demografik Özellikleri.....   | 45 |
| Tablo 3. Kişisel Nedenlere Bağlı Öğretmen Muhalefetine Yol Açan<br>Yönetici Davranışları.....   | 52 |
| Tablo 4. Yönelisel Nedenlere Bağlı Öğretmen Muhalefetine Yol Açan<br>Yönetici Davranışları.....   | 54 |
| Tablo 5. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen<br>Görüşlerinin Cinsiyete Göre t-testi sonuçları.....   | 56 |
| Tablo 6. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen<br>Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları.....  | 56 |
| Tablo 7. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen<br>Görüşlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-testi Sonuçları.....                                     | 57 |
| Tablo 8. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen<br>Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....   | 58 |
| Tablo 9. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen<br>Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....   | 59 |
| Tablo 10. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin<br>Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....  | 60 |
| Tablo 11. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin<br>Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Meslek Yaşamında Çalıştığı Okul<br>Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları..... | 61 |
| Tablo 12. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin<br>Öğretmen Görüşlerinin Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....                                       | 61 |
| Tablo 13. Açık Muhalefet Alt Boyutunda Öğretmenlerin Sergiledikleri<br>Muhalif Davranışlar.....   | 63 |
| Tablo 14. Haber Uçurma Alt Boyutunda Öğretmenlerin Sergiledikleri<br>Muhalif Davranışlar.....   | 64 |
| Tablo 15. Örtük Muhalefet Alt Boyutunda Öğretmenlerin Sergiledikleri<br>Muhalif Davranışlar.....  | 65 |
| Tablo 16. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerinin Cinsiyet Değişkenine<br>Göre t-testi Sonuçları.....   | 67 |
| Tablo 17. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerinin Medeni Durum  |    |

|   |    |
|---|----|
| Değişkenine Göre t-testi Sonuçları.....   | 68 |
| Tablo 18. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-testi Sonuçları.....   | 69 |
| Tablo 19. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....   | 70 |
| Tablo 20. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....  | 71 |
| Tablo 21. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....   | 72 |
| Tablo 22. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşlerinin Öğretmenin Meslek Hayatında Çalıştığı Okul Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....                     | 73 |
| Tablo 23. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşlerinin Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....  | 74 |
| Tablo 24. Muhalif Öğretmenlere Dönük Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri.....  | 75 |
| Tablo 25. Muhalif Öğretmenlere Yönelik Yöneticilerin Sergiledikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları.....                       | 76 |
| Tablo 26. Muhalif Öğretmenlere Yönelik Yöneticilerin Sergiledikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları.....                   | 77 |
| Tablo 27. Muhalif Öğretmenlere Yönelik Yöneticilerin Sergiledikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-testi Sonuçları.....                | 78 |
| Tablo 28. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları.....   | 78 |
| Tablo 29. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....   | 79 |
| Tablo 30. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine ANOVA Sonuçları.....  | 80 |
| Tablo 31. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Meslek Hayatında Çalıştığı Okul Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları..... | 81 |



|   |    |
|---|----|
| Tablo 32. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Çalıştığı Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....               | 81 |
| Tablo 33. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşleri.....   | 83 |
| Tablo 34. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları.....  | 83 |
| Tablo 35. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları.....                                    | 84 |
| Tablo 36. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-testi Sonuçları.....                                 | 85 |
| Tablo 37. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Sonuçları.....     | 85 |
| Tablo 38. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Sonuçları.....                | 86 |
| Tablo 39. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları.....  | 87 |
| Tablo 40. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Meslek Yaşamında Çalıştığı Okul Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları..... | 88 |
| Tablo 41. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Görev Yaptığı Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....           | 88 |
| Tablo 42. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşleri.....  | 89 |
| Tablo 43. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları.....   | 90 |
| Tablo 44. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları.....   | 91 |
| Tablo 45. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-testi Sonuçları.....  | 91 |
| Tablo 46. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçları İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....  | 92 |

|  |    |
|--|----|
| Tablo 47. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları.....  | 92 |
| Tablo 48. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları.....  | 93 |
| Tablo 49. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Meslek Yaşamında Çalıştığı Okul Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları..... | 94 |
| Tablo 50. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Görev Yaptığı Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....           | 95 |

## KISALTMALAR LİSTESİ

**MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı

**TDK** : Türk Dil Kurumu

**KO** : Küçük Okul

**OBO** : Orta Büyüklükte Okul

**BO** : Büyük Okul

**n** : Ölçüm Sayısı

**%** : Yüzde Değer

$\bar{X}$  : Aritmetik Ortalama

**SS** : Standart Sapma

**SD** : Serbestlik Derecesi

**F** : Varyans

**P** : Anlamlılık Düzeyi

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

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

### 1.1 PROBLEM DURUMU

İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek için işbirliği yapma gereksinimlerinden doğan örgütler, insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların toplu olarak yaşadıkları her yerde örgütler oluşmuştur. Gelişim süreçlerinin başında kendi temel gereksinimlerini tek başlarına karşılayabilen insanlar, zamanla artan ve tek başlarına karşılayamadıkları gereksinimlerini gidermek ve dış çevrenin koşullarına uyum sağlamak amacıyla diğer insanlarla işbirliği yapmaya başlamışlardır. Ortak çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Aydın, 2010:1). Fakat, organizasyonlarda çalışanların amaçları değişiklik göstermekte bu da beraberinde pek çok çatışmaya neden olmaktadır(Garner, 2006:3). Bu çatışma ve anlaşmazlıkların tespit edilmesi organizasyonların iyi yönde ilerlemesine katkı sunmaktadır(Kassing ve Armstrong, 2002:42).

İnsanlık tarihinin her döneminde demokrasi, düşünürlerin temel ilgi alanlarından birini oluşturmuştur. Demokratik toplumsal bir düzenin tasarlanması ve inşa edilmesiyle ilgili olarak çağlar boyu farklı görüşler ortaya atılmıştır. Ortaya atılan bu görüşler kimi toplumlarda köklü değişim ve dönüşümlerle sonuçlanmıştır. Tarihsel seyri içerisinde etki alanı genişleyen ve derinleşen demokratik yaşam biçimi, zaman içerisinde kurumsallaşmıştır. Toplumsal yaşamda gözlenen demokratikleşme eğilimi giderek

örgütler üzerinde etki göstermiş ve örgütlerin de demokratikleşmesi yönündeki genel istek ve beklenti artmıştır. Organizasyonların demokratikleşme prosesinde etken olan unsurlardan biri de çalışanların karşı fikirlerini organizasyon içerisinde ifade etmeleridir(Özdemir, 2010:19).

Organizasyonu idare edenler, organizasyondaki çalışanları denetimleri altına almak için farklı yöntemlere başvururlar. Buna karşın çalışanlar, örgütte fikirlerini serbest bir şekilde dile getirmeyi isterler. Bunu da fikirlerini paylaşma yönünde görünerek gerçekleştirirler(Kassing,1997:311). Çalışanlar, kendi gereksinimlerine göre iş ortamını değiştirmek ve iş ortamına entegre olabilmek için fikirlerini dile getirme mücadelesi verebilmektedirler. Bu bağlamda çalışanların fikirlerini dile getirmelerieleştirel düşünmenin bir tezahürü olarak düşünülebilir(Gorden ve diğerleri, 1988:103).

Muhalefetle alakalı literatüre bakıldığında pek çok tanımlar bulunmakla birlikte bu tanımları beş ana başlıkta toplayabiliriz. Bunlardan *ilki*, muhalefetin mevcut duruma karşı duyduğu tatminsizlik *ikincisi*, muhalefetin organizasyondaki statükoya karşı savunma konumuna geçmesi *üçüncüsü*, muhalefetin net bir şekilde ortaya konması ve itirazın ortaya konulması gerekliliği *dördüncüsü*, muhalefetin düşmanca fikirleri barındırdığı *beşincisi* ise muhalefetin genellikle prensipsel durumlardan oluşmasıdır (Kassing, 1997:312).

Örgütsel açıdan bakıldığında muhalefet, şahsın organizasyona karşı yönde hisler barındırmasıyla ilgili bir kavramdır. Kelimenin köküne dikkat edilecek olursa, muhalefetin çatışma kavramıyla aynı anlama gelmediği görülmektedir. Muhalefet kavramı çatışmadan farklı olarak aykırı düşünme pratiği ile sınırlandırılabilir. Bu ayırım örgüt üyelerinin muhalefetlerini ifade etmeleri için kullanacakları yolların dikkate alınmasını zorunlu kılıyor (Kassing, 1997:314).

Örgütsel muhalefet, organizasyondaki çalışanların organizasyondaki pek çok anlaşmazlıkları ve karşı fikirleri ifade etmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Kassing, 1997:326; Kassing,2002:189). Örgütsel muhalefet, organizasyonda demokrasinin ilerlemesine artı değer katarken organizasyonda oluşabilecek problemlerin ortaya çıkarılması açısından üst düzeyde önem taşımaktadır(Kassing, 2002:190). Organizasyondaki problemlerin tespiti bu problemlerin çözülmesine yönelik

tedbirlerin alınmasına, organizasyonun yenileşmesi ve ilerlemesine fayda sunacaktır(Özdemir, 2010:20).

Örgütsel muhalefet süreci, tetikleyici bir olayla başlar. Muhalefet, reaksiyonu başlatan bir durumun şahsın tolerans limitlerini geçtiği anda ortaya çıkar(Redding, 1985:246). Ancak muhalefet reaksiyonunu başlatan bir durumun ortaya çıkması yeterli bir sebep değildir. Organizasyonda çalışanların karşı fikirlerini ortaya koymaları için öncelikle organizasyon içinde bir problemin bulunduğu kanaatine ve bu problemin çözülmesi gerekliliğine inanmaları gerekmektedir (Graham, 1986:2). Örgütsel muhalefetle ilgili yapılan çalışmalar genellikle örgüt üyelerinin; karşı tutum göstermelerinin sebeplerini muhalif tutum gösterme şekillerini bu muhalif davranışları hangi değişkenler ışığında sergiledikleri ve sergiledikleri bu muhalif davranışların örgüt, örgüt üyeleri ve örgüt yöneticileri üzerinde doğuracağı sonuçlar üzerine odaklanmaktadır.

Redding (1985:246), muhalefetin pek çok sebepten ortaya çıkabileceğini iddia etmiştir. Bu sebeplerden öne çıkan unsur, organizasyonu idare edenlerin yanlış kararlardır. Bu yanlış kararlar illegal ve ahlak kurallarına aykırı olabileceği gibi elverişsiz, faydasız ve çalışanları kızdıracak şekilde olabilmektedir. Kassing (1998:185) organizasyonda uyuşmazlıkların organizasyonu idare edenlerin organizasyonu ilgilendiren kararlara çalışanları katmamaları durumundamuhalefetin ortaya çıkabileceğini belirtirken, Hegstrom (1991:141) ise çalışanların organizasyondaki görev ve sorumluluklarıyla çalışanlara sağlanan ayrıcalıkların muhalefeti ortaya çıkarabileceğini ifade etmiştir. Graham (1986:11) ise çalışanların karşı tutum göstermelerinde iki çeşit muhalefet mesajı bulunduğunu ileri sürmektedir. Bunlardan ilki olan *şahsa katkı sunan muhalefet mesajlarına* (personal-advantagedissentmessage) göre, çalışanların mesai saatlerinin değiştirilmesi ya da kendilerinden normal mesai zamanlarından daha çok çalışmalarının beklenmesi gibi çalışma ortamlarının elverişsiz hale gelmesi halinde çalışanların muhalif tutumlar sergilerken; *ilkeli muhalefet mesajlarına* (principleddissentmessages) göre ise çalışanlar, genel ahlak kurallarına aykırı ya da şüpheli durumlara karşı muhalif tutumlar göstermektedirler.

Örgüt üyeleri örgütsel kademelerde daha yetkin olduklarında anlaşmazlığı ve karşıt görüşleri daha çok ifade etme eğilimine girebilmektedirler. Bu durum üç nedenden

kaynaklanıyor olabilir. Bu nedenlerden *ilki*, örgüt üyeleri çalıştıkları yerde fikirlerini dile getirmek için fırsat aramakta ve bazı örgütler buradan yola çıkarak muhalefeti, katılımın bir göstergesi olarak görmektedirler. Bu noktadan hareketle örgüt üyelerinin de muhalefeti, katılımın örgütsel bir yaptırım şekli olduğunu düşünürler. Örgüt üyelerinden örgütte gerçekleştirilen süreçlere daha fazla dahil olmaları istendiğinde, örgüt üyelerinin örgütteki uygulamalara katılmama ihtimali artar. Bunun sonucunda da örgüt üyelerinin, örgütsel problemlerle daha çok meşgul olmaları doğal bir durumdur. *İkincisi*, örgütsel muhalefet, örgüt üyesinin yönetsel birtakım kararlara katılımı konusunda getirilen sınırlamalar sonucunda oluşur. Örgüt üyeleri bu sınırlamalara çeşitli şekillerde maruz kalabilir. Örgüt üyelerinden, örgütteki uygulamalarla ilgili örgüt yöneticileri tarafından fikirlerini paylaşmaları istenebilir. *Üçüncüsü ise*, örgüt üyelerinin örgütsel alanda muhalif görüşlerini dile getirmek istediklerinde engellenmek istemelerimuhalefetin oluşmasına neden olabilir (Kassing, 1997:313-314).

Kassing ve Armstrong(2002:44), örgütsel muhalefete sebep olan tetikleyici durumları çalışanlara karşı yapılan davranışlar, örgütsel değişme, etkisizlik, görev/sorumluluk, kaynaklar, etik, performans değerlendirme ve zararın önlenmesi şeklinde dokuz başlık altında toplamıştır.

Örgüt üyeleriolumsuz şartlarla karşılaştıklarında muhalif fikirlerini dile getirmek için belirli bir taktik belirlemektedirler. Bu taktiklerden ilki“açıkça belirtilmiş ya da dikey muhalefet (articulated/upwarddissent)”dir. Açıkça belirtilmiş muhalefet, çalışanların karşı görüşlerini organizasyondakidengeleri değiştirebilecek şahıslara söylediklerinde meydana gelmektedir. Açıkça belirtilmiş muhalefet, karşı fikirlerin organizasyonu idare edenlere doğrudan ve net bir tarzda dele getirilmesini içerir.Çalışanları ikinci muhalefet taktiği ise “yatay muhalefet (lateraldissent)”dir. Yatay muhalefet, çalışanların karşı fikirleriniorganizasyondaki dengeleri değiştiremeyecek diğer çalışanlara dile getirdiklerinde meydana gelmektedir. Çalışanların seçtikleri üçüncü muhalefet taktiği ise “yer değiştirmiş muhalefet (displaceddissent)”dir. Bu muhalefet taktiğiçalışanların karşı fikirlerini organizasyon dışındakilerine iletmeyi seçtiklerinde meydana gelmektedir (Kassing, 1997:326-327; Kassing,1998:190-192; Kassing, 2001:445).

Tercih edilecek muhalefet stratejisi *kişiyeye özgü, ilişkisel ve örgütsel* girdilerin doğrultusunda biçim alır. *Kişiyeye özgü girdiler*, kişiyeye özgü iletişim tutumlarıyla organizasyonda biçimlenen davranışlarla ve dış ortamdan organizasyona giren davranışlarla ya da değerlerle ilgili iken, *ilişkisel değişkenler* çalışanların organizasyonda göstermiş oldukları ilişkilerin türü ve niteliğiyle ilgilidir. *Örgütsel değişkenler* ise çalışanların organizasyonu ne şekilde gördükleriyle ilgilidir (Kassing, 1997:322-324). *Kişiyeye özgü değişkenler* iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel tükenmişlik ve denetim odağı girdilerinden; *ilişkisel değişkenler* organizasyondaki amir-memur ilişki durumu ve çalışanlar arasındaki ilişki durumlarına ait girdilerden; *örgütsel değişkenler* ise örgütsel adalet ve örgütsel demokrasi girdilerinden meydana gelmektedir (Kassing, 2008:344-345). İfade edilen bu girdiler karşı tutumlar karşısında çalışanların strateji tercihinde etkilidir (Kassing, 1997:324). Organizasyonu idare edenler organizasyonda karşı tutumlar gösteren çalışanlara üç değişik tarzda cevap vermektedir. İdarecilerin muhalif çalışanlara yönelik ilk tepkisi, çalışanları ödüllendirmek iken diğer iki tepkisi de karşı tutumlar gösteren çalışanları tecrit etmek ve cezalandırmaktır (Graham, 1986:28).

Bu araştırma ile İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel muhalefete yönelik fikirlerini ve bunun öğretmenler açısından çeşitli değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini ortaya çıkartmak hedeflenmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular ve geliştirilecek olan önerilerin okulların verimliliğinin artırılmasına katkı sağlayacağı ve bundan sonra yapılacak olan çalışmalara artı değer sunacağı düşünülmektedir.

## 1.2 PROBLEM CÜMLESİ

İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin; örgütsel muhalefetin nedenlerine, örgütsel muhalif davranış biçimlerine ve örgütsel muhalefetin öğretmen, yönetici (müdür, müdür yardımcısı) ve eğitim kurumunda ortaya çıkardığı sonuçlara yönelik fikirleri nelerdir?



### 1.3 ALT PROBLEMLER

1. İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin fikirlerine göre örgütsel muhalefetin (I) *sebepleri*, (II) *biçimleri* ve (III) *sonuçları* arasında;

a. Öğrenim durumu,

b. Kıdem,

c. Cinsiyet,

d. Medeni durum,

e. Sendika üyeliği,

f. Okul büyüklüğü,

g. Yaş

h. Öğretmenin çalıştığı okul sayısı

değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?

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

### 1.4 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

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

Öğretmenlerin muhalif davranışlar göstermelerine sebep olan idareci davranışlarının tespit edilmesi ve buna karşı önlemlerin alınması, okul içi demokratik unsurların

benimsenmesine katkı sunmakla birlikte, öğretmenlerin okula karşı olumlu tutum geliştirmelerine ve iş tatmini seviyelerinin yükselmesine de katkı sunabilir.

Eğitim örgütleri olarak değerlendirilen okullarda, öğretmenler muhalif davranışlarını sergilerken üç farklı strateji kullanmaktadırlar. Üstleriyle iyi ilişkiler geliştirebilen örgüt üyeleri açıkça belirtilmiş muhalet stratejisini, yatay ve yer değiştirmiş muhalefet stratejilerine nazaran daha çok tercih etmektedirler. Organizasyonda ilişki biçimi çalışanların muhalif davranış şekillerine etki etmektedir. Bu çalışmayla, muhalif öğretmenlerin ortaya koymuş oldukları muhalif davranış biçimlerinden yola çıkarak, organizasyonun iletişim biçimiyle ilgili düzenlemeler yapılabilir.

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

Bu bağlamda elde edilen verilerin; Milli Eğitim Bakanlığı ile ilgili bölümleri İlköğretim ve Ortaöğretim okullarındaki yöneticiler, öğretmenler ve konuyla ilgili birimler tarafından kaynak olarak kullanılması söz konusu olabilir. Bu bağlamda araştırmadan elde edilecek sonuçlar sonraki çalışmalara katkı sağlayabilecek bulgular sunabilir.

Benzer araştırmalar farklı illerde yapılmasına rağmen, bu araştırmada Hakkari ilinin seçilmesi alanyazında yapılmış çalışmalara farklı bir açıdan katkı sağlamaktadır. Çünkü Hakkari ilinde benzer konuda yapılan araştırmaların sayısı oldukça azdır.

## **1.5 SAYILTILAR**

1. İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında görevli öğretmenler, anketleri yanıtlarken görüşlerini içtenlikle yansıtmışlardır.

2. İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında görevli öğretmenler, anket uygulamalarına gönüllü olarak katılmışlardır.

## 1.6 SINIRLILIKLAR

1. Bu çalışma, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Hakkari il merkezi ve ilçelerindeki İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenler ile sınırlıdır.

2. Bu araştırmanın bulguları öğretmenlere uygulanan anket maddeleri ile sınırlıdır.

## 1.7 TANIMLAR

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

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

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

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

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

*Haber Uçurma (whistleblowing):* Bir organizasyon içerisinde illegal ve ahlaki değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka şahıs veya kurumlara zarar vermemesi için bilgi sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış yetkililere bildirilmesidir (Aktan, 2006:1).

## **BÖLÜM II**

### **ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

#### **2.1 MUHALEFET KAVRAMI**

Siyasal erkin yetkilerinin kısıtlanması ve hâkimiyetin topluma mal edilmesi fikri; anayasal düzenin ilerlemesi, siyasal erkin ayrışması ve yetkilerinin hangi kurum ya da kişilerce nasıl yürütülmesinin belirlenmesi açısından önemli bir katkı sağlamaktadır. Çağdaş dönemde kaydedilen bu ilerlemeler genel ve eşit oy unsurunun göz önünde bulundurulduğu, siyasal erkin seçmen tarafından görev başına getirildiği demokrasi faaliyetlerinin ve algısının derinleşmesini sağlarken bununla birlikte evrensel anlamda yayılmasına katkı sağlamıştır. Muhalefet olgusu ve muhalif çalışmalara karşı pozitif bakış açısı, demokrasiyi diğer algılardan farklı kılan en önemli nedenlerden biridir. İktidar karşıtı partiler demokrasinin ana öğelerinden biridir. Egemenlik hakkını seçtiği temsilciler aracılığıyla kullanabilen demokratik toplumlarda siyasal partiler tarafından uygulanan muhalefet ön plana çıkarken, genel olarak muhalefet, çok daha kapsamlı bir kavrama karşılık gelmektedir (Tuncel ve Bakan, 2013: 5343). Bu sebepten ki siyasal erkin içinde yer aldığı her demokratik toplum aynı zamanda siyasal muhalefeti de içinde barındırır. Tek başına her bir bireyin farklı bir ideolojiyi temsil ettiği düşünüldüğünde toplumun en küçük temel taşı olan aile yapısından başlayarak, toplumsal düzenin her aşamasında muhalefet ortaya çıkmaktadır (Göz, 2005: 7).

Toplumsal yaşamın her bir parçasını temsil eden bireylere, kendi fikirlerini ayrı ayrı ifade edebilmelerine fırsat tanıyan günümüz dünyası modern iktidarın özellikleri arasındadır. Ancak çoğunlukla pozitif bilgi aktaran, üretken, gelişime destek olan fikirlerle birlikte bu fikirlere karşıt olan yaklaşımlarla da karşılaşılabilir. Bu durumda ise iktidarın ya da yönetimin bu düşüncelere karşı açık olması ve farklı fikirlere saygı duyması gerekmektedir. Günümüzde demokrasi olgusunun muhalif algı yapısına uyum sağlayan bireyler eskisinden çok daha fazla muhalif olmaya

eğilimlidirler. Bu sebeple farklı fikirlere saygı gösteren hatta bu düşünceleri hayata geçirebilen, bununla birlikte demokratik bir çalışma ortamı sunabilen yöneticilere her geçen gün daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır (Kesen ve Pabuçcu, 2016: 1552).

Kavramsal açıdan ele alındığı zaman muhalefet aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

Muhalefet kavramı karşıt bir fikre karşılık geldiği için eleştirel açıdan da olumsuz bir bakış açısını ifade ederken, politik açıdan ise otoriteyi elinde bulunduran kesime karşı çıkmak, olumsuz açıdan eleştiriye tabi tutmak, iktidarın eylemlerini yıkma amaçlı faaliyetlere karşılık gelmektedir (Hoşafçı, 2006: 14). Muhalefet örgütsel anlamda fikir ayrılıklarına sebep olurken aynı zamanda bu fikirlerini hem eylemleri ile hem de sözlü olarak aktarabilmelerini kapsamaktadır. Bu şekilde örgütsel muhalif gruplar tarafından astlarına, üstlerine, çalışma arkadaşlarına, çevrelerinde bulunan herhangi birine aktarılabilmektedir (Kesen ve Pabuçcu, 2016: 1553). Yaşadığımız toplumun politik, kültürel, ekonomik yapısı muhalefet kavramı ve iktidar yapısına yön vermektedir (Kirman, 2006: 4).

Çağdaş siyasal anlamıyla “muhalefet” kavramı için ise çağdaş Arapça’da ‘mu’ârada’, kelimesi kullanılmaktadır. Bireyin sosyo-kültürel ve politik yaşama katılabilmesinde, hak ve özgürlüklerine sahip çıkabilmesinde muhalefet kavramı önemli bir rol oynamaktadır (Ardoğan, 2004: 172).

Türk Dil Kurumu (1998) sözlüğünde muhalefet kavramı “ayrılık” ya da “herhangi bir tutum, görüş ve davranışa karşı olma” şeklinde tanımlanmıştır (Aktaran, Ağalday, 2014: 39).

Muhalefet kavramı denilince akla ilk olarak siyaset bilimi gelse de, gün geçtikçe yönetim bilimini de içine alan birçok bilimsel alanda yerini almaktadır. Dolayısıyla son dönemlerde muhalefet kavramı sadece siyaset bağlamında değil, diğer çalışma alanlarında da kendini göstermektedir (Özdemir, 2010: 31).

Kavram olarak “karşı çıkmak, aykırı olmak” anlarına karşılık gelen muhalefet kelimesi siyaset dünyası dışına çıkarak günlük yaşamda sıkça sarf edilirken, kalabalık gruplar arasında sosyal hayatın getirdiği bir sonuç olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan muhalefet, yalnızca siyasi-politik yaşamda değil, toplumun her aşamasında karşımıza çıkabilmektedir. Örnek olarak dernek üyesi olan bir grup kimse, idari birime karşı çıkarak muhalif bir tablo sergileyebilir veyahut 3’e 1 şeklinde sonuçlanan bir davada 1 muhalif olan tarafın gücünü göstermektedir (Bayındır, 2011: 35).

### 2.1.1 Siyasal Muhalefet

Kavram olarak siyaset, iktidarın toplum üzerinde ki tüm kaynakları belli bir çerçevede içerisinde otoritesini kullanarak dağıtması anlamına gelmektedir. Bu kaynakların paylaşılması aşamasında iktidarın sahip olduğu güç ve mücadele ruhu geçmişten günümüze insanlık için büyük bir önem arz etmektedir. Çağımızdan geriye dönüldüğünde modern öncesi toplumlarda otoriter güce uygunluk sağlayan kaynaklara, işleyen politik sisteme göz atıldığında muhalif düşünce yapısının ortaya çıkmasına ya da gelişime olanak sağlayacak bir yapı modeli bulunmamaktadır (Tuncel ve Bakan, 2013: 5343). Muhalefet kavramının çoğunlukla siyasal bir olgu çerçevesinde içselleştirilmesi siyasal muhalefet algısını ortaya çıkarmaktadır. Toplumsal, sosyo-ekonomik ve politik açıdan bir ya da bir kaçına eğilim arttığında muhalifler ve muhalefet kavramı siyasi bir algı haline bürünmektedir (Akbal ve Akıncı, 2013: 32). Siyaset kavramı içerisinde yer alan siyasal muhalefet olgusu alt farklı sınıfa ayrılmakta olup, siyasal muhalefet olgusuna ilişkin sınıflar aşağıda açıklanmıştır;

**Anayasal Muhalefet:** Anayasal düzen içerisinde muhalif bir olgunun ortaya çıkışı, faaliyetleri, izlediği yol ve amacı bu düzene uygun ise “anayasal muhalefet” olarak tanımlamak mümkündür (Göz, 2005: 9).

**Anayasal olmayan muhalefet:** Herhangi bir muhalefet olgusunun ortaya çıkışı, faaliyetleri, izlediği yol ve ortaya çıkış amacı kurulu anayasal düzene aykırı ise bu “anayasal olmayan muhalefet” olarak adlandırılır (Göz, 2005: 9). Muhalefet kavramının kurumsallaştığı, yerleştiği hatta kendini en iyi şekilde ifade edebildiği yer partilerdir (Ardoğan, 2004: 173).

**Parlamento içi muhalefet:** Parlamento binası ile eylemlerine kısıtlama getirilen ve bunun yanı sıra parlamento da yer alan muhalif partilerin medya ve basın kanalıyla iktidarın faaliyetlerini eleştirmeleri yine parlamento içi muhalefetin birer parçasıdır (Göz, 2005: 10).

**Parlamento dışı muhalefet:** iktidarda olan hükümetin değişmesini, iktidara çıkmayı istese dahi, iktidara aday olabilecek, halkın desteğini arkasına alabilecek herhangi bir politika ortaya koyamamış, hükümeti temsil etme şansı elde edememiş bir muhalefet politikasıdır. Yasal ya da yasa dışı yollarla iktidar partisinin karşısında yer alan yada kendi isteğiyle parlamento dışında yerini alan muhaliflerde, parlamento dışı muhalefet

içerisinde yer almaktadır (Kirman, 2006: 15). Bir takım örgütler ya da sivil toplum kuruluşları da bu grup içerisinde yerini alabilir (Özyön, 2014: 117).

Yapısal muhalefet: Parlamentoda siyasal ya da sosyo-ekonomik düzen içerisinde köklü değişiklikler ve ya olumlu bir değişimi ilke edinmiş muhalefet şeklidir (Özyön, 2014: 116). Yapısal muhalefet kavramında, eyleme dönüşmemiş bir isyan ya da buna zemin hazırlayacak bir gruplaşma olmadığı müddetçe yaptırım söz konusu değildir. Yapısal muhalefetin politik ortama yansımaları, zemini oluşturan fikir ve bunların karşıya aktarılış şekli hukuki açıdan kısıtlamaya tabi olabilir ayrıca teorik açıdan da onay görmez (Ardoğan, 2004: 172).

Yapısal olmayan muhalefet: Yapısal olmayan muhalefet kavramı, var olan iktidarın değişikliğini ya da politika değişikliğini savunan ve yahut bunları tamamen değiştirmeyi hedefleyen muhalefet şeklidir (Özyön, 2014: 116).

Örgütlü ve örgütsüz muhalefet: Örgütlü muhalefet, herhangi bir topluluk, cemiyet, kuruluş ya da parti çerçevesinde gerçekleşen muhalefet şeklidir. Bir örgüt çatısı altında toplanmadan bazı sivil toplum kuruluşları ve medya aracılığıyla yapılan muhalif hareket, örgütsüz muhalefet anlamına karşılık gelmektedir (Özyön, 2014: 116).

Siyasal muhalefet partilerden başka, örgütlü ya da örgütsüz gruplar, kişiler ya da topluluklar, legal ya da legal olmayan farklı biçimlerde de ortaya çıkabildiği gibi (Göz, 2005: 7), yazıyla, sözle, davranışla, aktif ya da pasif direnme yollarıyla, hatta insanların bireysel yaşam biçimleriyle de siyasal muhalefet yapmaları da mümkündür (Hoşafçı, 2006: 15). Bu kapsamda hükümetlerin politikaları ve faaliyetlerinin eleştirilmesi dışında siyasal muhalefet aşağıdaki noktaları kapsamaktadır;

- a) Hükümetin şekline, dayandığı temel ilkelere başka bir deyişle siyasal politikasına, toplumsal düzene karşı çıkmak ve yaşadığımız toplumsal hayatı irdeleyerek, eleştirel açıdan bakmak,
- b) Yaşadığımız toplumsal, sosyo-ekonomik düzene ve ya sadece politik düzene karşı eğilim sergilemek,
- c) Toplumsal düzen içerisinde sadece hükümeti kontrol ederek toplumsal hayatın hiçbir yönüne müdahale etmeyen ya da siyasal erki elinde bulunduran birey ya da topluluklara karşı çıkararak, varlığını kabul etmemek,
- d) İktidarın baskıcı politikalarına karşı gelmek, baskılara karşı direnmek,

- e) Herhangi bir yapısal değişiklik amacı gütmeyen, muhalefetin kendi çıkarları doğrultusunda iktidar üzerinde baskı yaparak istenilen sonuca ulaşmayı hedeflemek,
- f) Açık ve net bir amacı gütmeyen, bir takım olumlu kazanımlar elde edebilmek adına iktidar üzerinde baskı oluşturmak,
- g) Bir takım ideolojik hedefleri, değerleri ortaya koyabilmek için siyasal erki etkilemeye yönelik eylem girişimlerinde bulunmak (Göz, 2005: 7-8).

Siyasal bir düzenin çoğulcu, liberal demokratik bir düzeni yansıttığı anlayışına varabilmek için bu düzenin katılıma ne derece fırsat tanıdığını ve ne kadar katılımcı olduğunu irdelemek gerekmektedir. Bunun yanı sıra iktidar erklerinin değişkenliği çoğulcu, liberal demokrat düzenin kararlılığını gösteren faktörlerdendir. Bu durum muhalefeti de kapsamaktadır. Politik sistem içerisinde her muhalif eylem bir gün iktidarda yerini alabileceği düşüncesiyle çizgilerine yön vermelidir. Diğer önemli unsur ise etkin bir muhalefet eylemidir yani muhalif hareketlerin yalnızca göstermelik değil bunu hayata geçirebilmesidir. Liberal demokrasinin yer aldığı parlamento içerisinde etkin bir muhalefet iktidar parti karşısında, iktidar olmayanları ve azınlık durumunda olanların hak ve hürriyetlerinin güvencesidir (Akbal ve Akıncı, 2013: 32).

### **2.1.2 Örgütsel Muhalefet**

Muhalefet kavramı çoğunlukla siyaset bilimi çatısı altında incelenmektedir. Ancak son dönemlerde yönetim ve örgüt başlıkları altında muhalefet konusu ele alınmaktadır. Hangi amaç doğrultusunda muhalefet ettiğinin bilincinde olan örgüt üyelerinin, sorunların teşhisi ve çözüme kavuşması noktasında katkısı kaçınılmazdır. Bunun yanı sıra örgütsel muhalefet olumlu ya da olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir. Muhalif bir eylem örgütsel demokrasiyi, adaletli bir ortamı ve kendi kendini denetleyebilen bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Böylelikle muhalefet, gelişim ve ilerlemeyen giden yolda kilit bir rol taşımaktadır. Bir başka açıdan değerlendirildiğinde ise muhalif hareketlerin aşırılığı, örgüt içi güç kaybına yol açabilmektedir. İyi yönetilemeyen muhalefet, kaos ve karmaşayı beraberinde getirebilir (Özdemir, 2010: 4).

Örgüt üyelerinin üstleri ile davranış, düşünce ya da uygulama açısından fikir ayrılığına düşmesi örgütsel muhalefet olarak adlandırılmaktadır. Fakat bu durum sadece fikir



ayrılığına düşmek olarak değil, bu fikir ayrılığını dile getirmeleri (voice) bile kapsayan bir süreçtir (Özdemir, 2010: 34). Akademik yazın dünyasında örgütsel muhalefet kavramı çerçevesinde çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir;

Örgütsel muhalefet, üyelerin üstleriyle fikir ayrılığına düşmesi ve bu fikir ayrılığını belirtmeleri olarak adlandırılmaktadır (Özdemir, 2010: 34). Fikir ve görüşlerini yansıtmaya şekli kimi zamanlarda tartışma ve anlaşmazlık durumu ortaya koysa da bu durumun iletişimin bir sonucu olduğu unutulmamalıdır (Ökten ve Cenkci, 2013: 42).

Örgütsel muhalefet çeşitli düşünce yapılarının açık bir şekilde ortaya konulabildiği bir platformdur ve bununla birlikte örgütsel sürecin aşamalarından biri olarak değerlendirilmektedir. (Kadı ve Beytekin, 2015: 79).

Aydın (2015: 11) örgütsel muhalefet kavramını örgüt üyelerinin üstleri ile fikir ayrılığına düşmesi olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel demokratik koşulların olmazsa olması örgütsel muhalif yaklaşımlardır. Nasıl ki politik yapı içerisinde muhalif yaklaşımlar temsili ya da doğrudan demokratik yapılar için olmazsa olmaz ise, örgütsel muhalefet algısı da örgütsel demokrasi için zorunlu bir koşuldur. Bu noktada muhalif bakış açısı denildiğinde yersiz itirazlar, tutarsız davranışlar değil daha iyimser, yapıcı yaklaşımları ifade etmektedir. Demokratik yapıların en önemli unsurlarından biri her türlü bakış açısının özgürce ifade edilebildiği, fikirlerin savunulabildiği bir ortam olmasıdır, bu yönüyle örgütsel muhalefette zıt fikirlerin, çeşitli bakış açılarının rahatlıkla ifadesine imkan sağlayan örgütsel demokrasinin önemli bir koludur(Sadykova ve Tutar, 2014: 3).

Akademik yazında örgütsel muhalefet kavramı üzerine çeşitli çalışmalar yapıldığı gözlenmektedir. Bu çalışmalar çoğunlukla örgüt üyelerinin sergiledikleri muhalif tavırların nedenleri, bu tavırları açığa çıkarma şekilleri ve sergilemiş oldukları bu muhalif tavrın örgüte, üyelerine ve yönetim için ortaya çıkarabileceği sonuçlara da dikkat etmek gerekmektedir (Ağalday, 2013: 3). Uluslararası literatürde konu ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça fazla olmasına rağmen, bu alanda Türkiye’de yapılan araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir (Akada, 2015: 11).

## 2.2 ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN KURAMSAL TEMELLERİ

### 2.2.1 Örtük Kontrol Kuramı

Örtük kontrol kuramı ilk olarak örgütsel yapılarda süregelen kontrol teknikleri üzerine araştırmalar yapan Topkins ve Cheney tarafından öne sürülmüştür. Kavramsal açıdan ele alındığı zaman örgütsel kontrol “Örgütsel amaçların başarılması amacıyla örgütte yer alan üyelerin sahip oldukları davranışların düzenlenmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Bradach ve Cheney, 2007). Örtük kontrol kuramına göre, örgüt üyelerinin kontrol edilmelerinde kullanılan bazı yöntemler bulunmaktadır. Orthmann’a (1998) göre, bu yöntemlerin başında eski bir yöntem olan basit kontrol gelmektedir. Bu yöntemi benimseyen yöneticiler kendilerine ait gücü keyfi ve açık bir biçimde kullanma eğilimindedirler. Örgüt üyelerinin kontrol edilmesinde kullanılan diğer bir yöntem teknolojik kontroldür. Bu kontrol biçiminde örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışların kontrolü işyerinin fiziksel yapısı içerisine yerleştirilmiş olan teknolojik aygıtlar ile sağlanmaktadır.Yapılan araştırmalarda işyerlerinde çalışanların 2/3’sinin takibinde bilgisayar destekli araçlardan yararlandığı tespit edilmiştir (Aktaran: Özdemir, 2010: 37).

Cheung ve Law’a (2008) göre, örtük kontrolün sahip olduğu özelliklerden birisi örgütsel özdeşleşme (organizationalidentification) olgusudur (Aktaran: Özdemir, 2010: 38). Kelime anlamı olarak değerlendirildiği zaman özdeşleşme “algısal ve bilişsel” bir kavram olarak nitelendirilmekte, duygular ve davranışlar ile ilişkili olmayan bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Tokgöz ve Aytemiz-Seymen, 2013: 63). Örgütsel özdeşleşme ise bireyin örgütle “istenen bağı şeklinde” tanımlanmaktadır (Tüzün ve Çağlar, 1011). Diğer bir tanıma göre örgütsel özdeşleşme “örgüt ile üyeler arasındaki psikolojik bağ” şeklinde tanımlanmıştır (Turunç ve Çelik, 2010: 183). Yapılan farklı bir tanımda örgütsel özdeşleşme “Kişinin belirli bir örgüte yönelik aitlik duygusuna sahip olması ve kendini örgütün bir üyesi olarak görmesi” şeklinde tanımlanmıştır (Tokgöz ve Aytemiz-Seymen, 2013: 63). Örgütsel yapı içerisinde çalışanların özdeşleşme düzeyini etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Bu unsurların başında iletişim gelmektedir. Örgüt içerisinde etkin bir iletişim süreci olması üyelerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini güçlendirmektedir.Çünkü iletişim vasıtasıyla örgütsel

değerler ve amaçlar üyelere aktarılmaktadır. Özdeşleşme üzerinde üyelerin örgütsel değerler ile bütünleşmeleri önemli bir yere sahip olduğu için örgüt değerlerinin üyelere aktarılmasının özdeşleşmeyi arttıran bir unsur olması beklenmektedir (Tüzün ve Çağlar, 1011-1012).

Örgütsel özdeşleşme ile çalışanlar işlerini değerli bulma eğilimi sergilemektedirler. Bu yönü ile örgütsel özdeşleşme çalışanların örgüt içerisinde yer alan davranışlarına yön veren bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Karabey ve İşcan, 2007: 234). Bu kapsamda örgütsel özdeşleşme düzeyi çalışanların iş verimliliğini, dolayısıyla örgütsel performansı arttıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Yapılan araştırma bulguları da örgütsel özdeşleşmenin iş performansını etkilediğini, bunun yanında algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görüşü de desteklenmektedir (Turunç ve Çelik, 2010a: 183; Turunç ve Çelik, 2010b: 163).

Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri örgütsel kontrol algıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Literatürde yer alan betimsel araştırma bulgularının da bu görüşü desteklediği görülmektedir. Turunç ve Çelik, (2010b: 163) tarafından yapılan araştırmada bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile algılanan örgütsel kontrol algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonunda banka çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile örgütsel kontrol algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu, buna göre özdeşleşme düzeyinin karar kontrol ve süreç kontrol algılarını anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir.

Yukarıda temel özellikleri betimlenmeye çalışılmış olan örtük kontrol kuramı, bir bakıma örgüt üyelerinin hangi durumlarda hangi nedenlerden dolayı muhalif düşünmeye başladıklarının açıklanmasında bir araç olarak kullanılmaktadır. Literatürde yer alan araştırmalar incelendiği zaman, örgüt yöneticilerinin karar alma sürecinde örgütsel özdeşleşme sürecini işleterek iktidar olmaya çalıştıklarını ortaya koymaktadır. Buna karşılık bazı örgütlerin örgütsel özdeşleşmeye direnç gösterdikleri, örgütsel edinimlerde kendi karar alma mantıklarını kullanmak istedikleri belirtilmektedir (Özdemir, 2010: 39-40).

### **2.2.2 Bağımsız Düşünme Kuramı**

Örgütsel muhalefete yönelik kuramlardan bir diğeri de bağımsız düşünme kuramıdır. Johnson'a (2006) göre, bağımsız düşünme kuramının temel varsayımı örgüt üyelerinin

örgütle ilişkili düşüncelerini ifade etmek istemeleridir. Örgütsel yapı içerisinde üyelerin sahip oldukları görüşleri rahatça ifade edebilmeleri, örgütün bireysel gelişime ne kadar fazla önem verdiği belirlenmesinde bir ölçüt olarak kullanılmaktadır. Otoriter yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde üyelerin sahip oldukları görüşleri rahatça ifade edebilme olanakları oldukça zayıftır. Bunun temelinde otoriter yöneticilerin ekonomik verimliliğin ancak hiyerarşik bir kontrol mekanizması ile gerçekleşeceği düşüncesi yatmaktadır (Aktaran: Özdemir, 2010: 40).

Literatürde yöneticilerin sergiledikleri tutum, davranış ve liderlik özelliklerinin örgütsel yapı ve örgüt üzerinde etkileri olduğuna dair birçok araştırma bulunmaktadır. Yılmaz ve Boğa-Ceylan (2011: 277) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin algıladıkları yönetici liderlik tarzları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonunda okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Serin ve Buluç (2012: 435) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan benzer bir çalışmada, okul yöneticilerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Tengilimoğlu ve Yiğit (2005: 374) tarafından yapılan çalışmada hastane çalışanlarında algılanan yönetici liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada çalışan görüşlerine göre yöneticilerinin araçsal, destekleyici, katılımcı ve başarı yönelimli liderlik davranışlarını sergiledikleri belirlenmiş, çalışanların iş doyumlarını en fazla arttıran liderlik yaklaşımlarının sırasıyla katılımlı, araçsal, başarı yönelimli ve destekleyici liderlik tarzları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda yer alan bilgilerde görüldüğü gibi bağımsız düşünme kuramının temelinde örgütsel muhalefet davranışının örgüt üyeleri üzerindeki etkilerinin açıklanması yatmaktadır. Bu noktada kuramın temel varsayımlarının başında örgüt üyelerinin kişisel görüşlerini örgüt içerisinde rahatça ifade edebilmeleri gelmektedir. Söz konusu varsayımın yukarıda yer alan araştırma bulguları ile desteklendiği görülmektedir (Özdemir, 2010: 42).

### 2.2.3 Ayrılma Dile Getirme-Sadakat

Örgütsel muhalefet çalışmalarının temelini oluşturan kuramlardan bir diğeri de Hirschman tarafından 1970’ yılında ortaya atılan “Ayrılma Dile Getirme ve Sadakat (ADS)” kuramıdır. Kuramın oluşturulma sürecinde Hirschmantemel olarak iş doyumсузулуđu yaşıayan örgüt üyelerinin ne gibi tepkiler ortaya koyduklarını tespit etmeye çalışmıştır. Hirschman, iş doyumсузулуđu yaşıayan bireylerin tepkilerini üç farklı biçimde dile getirdiklerini ortaya koymuştur. Bunlar; işten ayrılma, iş sadakati ve dile getirme eylemleridir.

Örgütlerde iş doyumсузулуđunun ortaya çıkardığı sonuçlardan (sadakat, ayrılma, aldırış göstermeme, dile getirme) herhangi birinin örgüt üyeleri tarafından gerçekleştirilmesi örgüt açısından bazı maliyetler ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkacak maliyetin büyüklüğü örgüt üyesinin sahip olduğu alternatiflere ve davranışın etkinliğine göre şekillenmektedir. Bu nedenle örgütlerin iş doyumсузулуđu yaşıayan çalışanların belli bir davranışı sergilemeden önce bu davranışın ortaya çıkaracağı sonuçları iyi kestirmeleri gerekmektedir. Çalışanlar doyumсузуluk yaşadıkları halde örgütte kalmaya devam ediyorsa bunun temelinde işlerin tekrar yoluna gireceğini düşünmeleri yatmaktadır. Ancak işlerin yoluna girmeyeceğini düşünen örgüt üyeleri iş doyumсузулуđunun bir sonucu olarak örgütten ayrılmayı tercih edeceklerdir (Özdemir, 2010: 46).

Literatürde yer alan betimsel araştırma bulguları da iş doyumсузулуđunun işten ayrılma, sadakat ya da dile getirme davranışını tetiklediğini ortaya koymaktadır. Çekmecelioğlu (2006: 153) tarafından yapılan araştırmada kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlarda iş doyum ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonunda iş doyum ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu, buna göre çalışanların iş doyum düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır Gündüz-Çekmecelioğlu (2005: 23) tarafından yapılan araştırmada örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir belirleyici olduğu vurgulanmıştır. Literatürde yer alan benzer çalışmalarda da iş doyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Poyraz ve Kama, 2008: 127; Yazıcıoğlu, 2009: 242).

## 2.3 ÖRGÜTSEL MUHALEFET SÜRECİ

Örgütsel muhalefet olgusu birtakım süreçlerden meydana gelmekte olup, literatürde örgütsel muhalefet sürecinin üç temel aşamadan meydana geldiği belirtilmektedir. Bunlar (Özdemir, 2010: 50);

- Örgütsel muhalefete zemin hazırlayan faktörler
- Örgütsel muhalefet aşamasında ortaya çıkan davranış biçimleri
- Örgütsel muhalefet eylemi sonrasında ortaya çıkan sonuçlar

Yukarıda belirtilen örgütsel muhalefet süreçlerine ilişkin temel bilgiler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

## 2.4 ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN NEDENLERİ

Muhelif tavırlar sergileyen örgüt üyelerinin bu tavırlarla ilgili farklı nedenleri bulunmaktadır. Literatürde, örgütsel muhalefeti doğuran nedenler “başlatıcı/tetikleyici olay” (triggeringevent) olarak adlandırılmaktadır (Özdemir, 2010: 50; Beldek, 2015: 39). Kassing’e (2009) göre, üyelerin ya da çalışanların örgütsel çalışmalar üzerinde fikir ayrılıklarına neden olan ve bireyleri bu fikirlerini paylaşmaya iten tetikleyici bir takım nedenler mevcuttur. Her muhalif hareketin nedeni birbirinden farklı olabilmektedir. Genel olarak çalışanların birçoğu örgütsel değişimi kabul etmemektedir. Bunun yanı sıra üyelerin ya da çalışanların tavırları, verimlilikleri, görevleri, legal ya da illegal uygulamaları, performansa dayalı değerlendirmeleri konusundaki adaletsiz tavırları örgütsel muhalefetin ana nedenlerindedir (Aktaran: Aydın, 2015: 15).

Politik ya da toplumsal yaşam içerisinde her birey düzen içerisinde ki belli karar ve uygulamaya karşı muhalif tavır sergileyebilir. Kişinin hak ve özgürlüklerini ihlal etmeden herkese söz hakkı vererek, ağır hakaret, şiddet, küfür içermediği sürece her birey muhalefet olabilir. İdeal lider özelliklerini taşımayan her yönetici muhalefetle karşı karşıya gelmektedir (Dağlı, 2015: 199). Kassing ve Armstrong (2002: 44) tarafından yapılan, çalışanlarda örgütsel muhalefeti tetikleyen olaylar ile örgütsel

muhalefeti dile getirme yöntemlerinin ele alındığı araştırmada örgütsel muhalefete neden olan unsurlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

Çalışanlara yapılan muamele: Çalışanlara yönelik örgüt içi uygulamaların adil olma durumu ya da çalışan haklarına yönelik uygulamalar bazen örgütsel muhalefete neden olmaktadır.

Çalışanların görev ve sorumlulukları: Kişinin kendisine verilen görev ve sorumluluklara bakışı ya da örgüt içerisindeki diğer üyelerin görev ve sorumluluklarına ilişkin düşünceleri örgütsel muhalefete neden olmaktadır.

Karar alma: Örgüt tarafından alınan kararlar ile kararların örgüt içerisinde ne şekilde alındığı bazen örgütsel muhalefete neden olmaktadır.

Örgütsel değişim: Örgütsel değişim süreci ve söz konusu süreçte gerçekleştirilen değişiklikler bazen örgütsel muhalefeti tetiklemektedir.

Etkisizlik: Örgüt içerisinde yer alan etkisiz uygulamalar örgütsel muhalefete neden olmaktadır.

Kaynaklar: Örgütsel kaynakların kullanımı ya da temin edilmesine (erişilebilirliğine) yönelik tutumlar örgütsel muhalefete neden olmaktadır.

Etik: Örgütsel yapı içerisinde gerçekleştirilen etik dışı uygulamalar örgütsel muhalefete zemin hazırlamaktadır.

Performans değerlendirme: Örgüt üyelerinin doğrudan kendilerinin ya da diğer üyelerin performanslarını değerlendirme süreçleri bazen örgütsel muhalefeti tetiklemektedir.

Zararın engellenmesi: Örgüt içerisinde yer alan uygulamalar bazen örgüt üyelerine bazen de iş arkadaşlarına ve müşterilere zarar verebilmektedir. Söz konusu olumsuzluklar kimi zaman örgütsel muhalefeti tetiklemektedir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44).

Örgütsel muhalefete neden olan unsurlar arasında örgüt üyelerinin sahip oldukları amaçlar önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü örgütsel yapı içerisinde her üyenin farklı beklenti ve hedefleri bulunmaktadır. Bu durum zaman zaman örgütsel muhalefet davranışını tetiklemektedir (Garner, 2007: 3).

### 2.4.1 Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar

Modern dönemin çalışma hayatında ortaya çıkan fiziksel ve zihinsel problemler çerçevesinde araştırmaya koyulan bilim insanları “psikolojik yıldırma (mobbing)” konusu üzerinde odaklanmışlardır. Mobbinge maruz kalan bireylerde aynı ortak bulgular ortaya çıkmakta ve hayatlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Beyhan-Acar ve Dündar, 2008: 111). Tetik’e (2010: 81) göre, örgüt çatısı altındaki tüm stres ve karmaşa çalışanların psikolojik durumları dolayısıyla meydana gelmekte, fiziksel ve bedensel açıdan sağlığı bozulan örgüt üyelerinde iş tatmini ve çalışma isteği azalmakta örgütsel bir problem olan mobbing ortaya çıkmaktadır. Mobbing, çalışan bireylere üstleri ya da çalışma arkadaşları tarafından yapılan baskıcı, ahlak dışı, aşağılayıcı hatta psikolojik şiddet içeren davranışlar içeren bir süreçtir. Burada amaç örgüt içerisinde istenmeyen bireyleri, psikolojik baskılarla yıpratarak yıldırma politikası izlemek ve işi bırakmalarına sebep olmaktır.

Mobbing kavram olarak, çalışma hayatında belli bir kişiye ya da kişilere yönelik duygusal saldırı ve psikolojik yıpratma şeklinde ele alınabilir. Gerçekliği olmayan dedikodular, iftiralar hakaretlerle kariyerini sarsmak, küçük düşürücü tavırlar sergilemek, taciz, psikolojik ve cinsel istismar hatta şiddet uygulayarak, çalışanları işten ayrılmaya zorlayan art niyetli davranışlardır. Bu tür davranışlar hem mobbingi uygulayan kişinin psikolojik ve sosyal durumundan, mağdurun içinde bulunduğu durumdan ve örgütün yapısal kaynağı ve kültüründen kaynaklı olabilmektedir (Tetik, 2010: 81). Dilimizde mobbing kavramı yerine “işyerinde psikolojik şiddet, duygusal terör, manevi taciz, istismar” vb. şeklinde birden çok kavram kullanılmaktadır (Karcıoğlu ve Çelik, 2012: 60). Mobbing örgüt üyelerine yönelik olarak gerçekleştirilen ve örgütsel yapı içerisinde muhalefete neden olan davranışların başında gelmektedir. Özdemir’e (2010: 52) göre, örgüt içerisinde mobbinge maruz kalan üyeler kendilerine yapılan bu tür muameleleri kabul etmeme ve mobbinge karşı gelme davranışı sergilemektedirler. Bu durum zaman içerisinde mobbing mağduru olan örgüt üyelerinin örgütsel muhalefet yapmalarına neden olmaktadır.

Çalışanların örgütsel muhalefete yönelmelerinde algılanan örgütsel adaletin önemli bir yeri bulunmaktadır. İşcan ve Sayın’a (2010: 195) göre, örgütsel adalet kavramı çalışma hayatında adaletin farklı bir deyişle çalışanlara ne derece adil tavır sergilendiği ve nasıl



sonuçlar orya koyduğunu ifade eden bir kavramdır. Adalet algısı örgüt çalışanlarının iş doyumunu ve örgüt çalışmalarının daha etkili olması noktasında önemlidir.

Fox ve Stallworth'a (2009) göre, işyerinde zorbalığa maruz kalan çalışanlar muhalif davranışlar sergilemeye eğilimlidir. Çalışma hayatında meydana gelen zorbalık kişiyi diğerlerinden ayırmak, korkmasını, çekinmesini sağlamak, tehdit, saygınlığını yitirmesine sebep olmak şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Aktaran: Aydın, 2015: 16).

## 2.4.2 Örgütsel Değişme

Günümüzde hayatın neredeyse tüm kesimi "değişim" kavramının etkisi altına girmiştir. Az ya da çok bütün sosyo-ekonomik düzeni etkilerken, örgütsel kaynakları ve kullanılan teknikleri de etkilemektedir (Sayılı ve Tüfekçi, 2008: 194). Bununla birlikte toplumsal hayattaki değişimler, politik, ekonomik, kültürel ve yasal bir takım dış faktörlere bağlı olarak örgütün gelişimi, büyümesi, kurumsal ortaklıklar, idari ve idari yapıdaki değişimler vb örgüt içi değişim, yenilik sürecini ortaya çıkarabilir (Beycioğlu ve Aslan, 2010: 156-157). Dış etkenler tarafından aşırı baskı altında kalan örgütler, değişim ve yenileşmeye ayak uydurma noktasında bünyesine yeni bir takım yetenek ve özellikler katmak zorundadır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008: 194). Gelişmelere ayak uyduramayan bir örgüt hedeflerini gerçekleştiremez ve yok olmaya mahkumdur. Örgütün verimli, etkin ve her daim aktif olabilmesi için örgütsel değişim gereklidir (Tunçer, 2011: 57). Bu yönüyle örgütsel değişim örgütlerde başarıyı etkileyen temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Van Dijk ve Dick, 2009: 143).

Güçlü ve Şehitoğlu'na (2006: 240), çağımızda, sosyo-ekonomik, kültürel, bilim ve teknoloji alanında bir çok gelişme yaşanmaktadır. 21.yüzyıl dünyasında bilgi ve teknoloji alanındaki bu hızlı ilerleme örgütleri de bu değişime ayak uydurmaya mecbur kılmaktadır. Varlığını devam ettirmek isteyen her örgüt hızlı bir biçimde bu değişimleri yakalamalı hatta önüne geçebilmelidir. Ancak bununla birlikte değişime ayak uydururken bu durumu kendi çıkarları doğrultusunda avantaja çevirebilmelidir. Hem içeriden hem de dışarıdan değişim baskısına maruz kalan örgütlerin bu değişimlerden kendilerini soyutlaması mümkün değildir.

Değişime karşı örgütün tutumu, değişim karşısında uyumun yönünü ve şiddetini belirlemektedir. Değişim ve yeniliğe kolay adaptasyon gösteren örgütlerin devamlılığının süreceği düşünüldüğünde, çalışanların da bu değişime karşı tepkisini

önceden tahmin edebilmek uyum sürecini kolaylaştırabilecek etkenlerdendir (Tokat ve diğerleri, 2013: 1973). Değişime uyum sağlanmaması ise örgütsel muhalefet davranışını beraberinde getirmektedir. Kassing ve Armstrong (2002: 44) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel değişimin uygulanma sürecinden kaynaklanan sorunların örgütsel muhalefete zemin hazırladığı vurgulanmıştır.

Tokat ve diğerleri'ne (2013: 1974-1975) göre, her işgörenin, örgüt içinde veya dışında önceden planlamış ya da planlanmamış her türlü değişime karşı aynı tepkiyi vermesi beklenilemez. Çünkü her bir işgören farklı bir kişiliği temsil eder ve toplum içerisinde bireyi şekillendiren sosyo-ekonomik, kültürel, politik değerler vardır. Bu sebeple her bir değişken her işgörende aynı tepkiyi ortaya koymamaktadır. Değişim karşısında verilecek her bir tepkinin birbirinden farklı olması olağan bir durumdur. Yönetim almış olduğu değişim kararı bazen zorunlu (yapısal, teknolojik vb) toplumsal kaynaklara dayanabilir. Fakat değişim sürecinden sonra ortaya çıkacak olan fayda işgörenin bu değişimin önemini kavramasına ve sağlayacağı destek ile ortaya konulabilir.

### **2.4.3 Karar Alma Biçimi Ve Kararın İçeriği**

Karar alma mekanizması genellikle örgütlerin yapısal özellikleri ile yakından ilişkilidir. Dikey örgütsel yapılarda kararlar üst kademedeki yer alan yöneticiler tarafından verilmektedir. Bu nedenle dikey örgütsel yapı içerisinde üst düzey yöneticilerin dışında kalan örgüt üyelerinin karar mekanizmasında söz sahibi olmaları mümkün değildir (Özdemir, 2010: 56).

Acat ve Arın'a (2008) göre örgütün dayandığı temel anlayış, örgütün karar alma mekanizmasıyla tamamen ilişkili bir durumdur. Karar alma yetkisinin neredeyse tamamı üst düzey yöneticilere verilen yapılar dikey örgüt yapısına sahiplerdir. Genellikle bu tip örgütlerde işgören ya da örgüt üyelerine danışılmamaktadır. Bu durum da konuyla ilgili yeterli bir donanımı olmayan kişilere karar verme yetkisi tanınmakta sonucunda da bilmedikleri bir konu hakkında yanlış kararlar alınması örgütü başarısızlığa itmekte ve muhalefete ortam sağlamaktadır (Aktaran: Aydın, 2015: 20). Özdemir (2010: 56) tarafından yapılan çalışmada örgüt içerisinde alınan kararların içeriğinin de örgütsel muhalefete zemin hazırladığına vurgu yapılmıştır (Özdemir, 2010: 56).

Örgütün yapısal özellikleri de karar alma mekanizmasını bazen olumsuz yönde etkileyerek örgütsel muhalefete neden olabilmektedir. Dikey örgütsel yapılarda yöneticilere aşırı fazla yetki verilmektedir. Bu durum yöneticilerin otoritesinin artmasına, bunun bir sonucu olarak örgüt üyelerinin muhalif davranışlara yönelmelerine zemin hazırlamaktadır. Yatay örgüt yapısına sahip olan örgütlerde karar alma mekanizmasında eşgüdüm ve denetim fazla olduğu için örgüt üyelerini muhalif davranışlara sevk edebilmektedir. Dikey ve yatay örgütlenmenin aynı anda görüldüğü örgütlerde dikey birimler ile danışmanlık birimleri arasında kesin görev ve yetki ayrımı olmaması örgütsel muhalefete neden olmaktadır. Komite tipi örgüt yapılarında ise alınan kararların bölünme riski taşıması örgütsel muhalefet oluşumunu tetiklemektedir (Ağalday, 2013: 17).

#### **2.4.4 Etkisiz Yönetici**

Çağımızda hızla gelişen teknoloji, tükenmekte olan kaynaklar, globalleşme ve maliyeti artan üretim dolayısıyla yöneticiler karmaşık bir iş çevresinde çalışmalarını yürütmektedirler. Yöneticiler, çözüm odaklı yönetim anlayışı, kaynakların etkili ve verimli bir biçimde tüketilmesi, çalışanların iş tatmininin ve verimliliğinin sağlanması ve böylelikle hedeflere kolaylıkla ulaşılabilmesi açısından önemli sorumluluklar taşımaktadırlar (Doğan ve Şahin, 2011: 61-62). Karlı (2004: 17) genel olarak etkili yöneticilerin sahip oldukları özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Aktaran: Ağalday, 2013: 18);

- Zaman kavramı onlar için önemlidir, neye, ne kadar zaman harcadığının bilincindedir. Zamanı verimli kullanmayı hedefler.
- Gerçekçi hedefler belirlerler, sonuç almak çalışmanın en önemli adımıdır.
- Elinde olan gücün farkındadır. Pozisyonu altında çalışan ya da sorumlu olduğu kişileri bilir ve buna göre çalışmalarını devam ettirir.
- Etkili ve yerinde kararlar alır. Çünkü etkili karar birçok değişkenin etkileşiminden ortaya çıkar.

Örgüt içinde sorunlara yönelik çözümler değil, bununla birlikte amacın dışında gelişen sorunlarla organizasyonla ilgilerin karşı karşıya gelmemesi için, yöneticilerin sorumluluklarının farkında olması ve bunun karşısında ayakta durabilmesi önemlidir (Doğan ve Şahin, 2011: 61-62). Aydın'a (2015: 20) göre, sorumluluklarının bilincinde

olmayan ya da altından kalkamayan yönetici, örgütün hedefinden uzaklaşmasına, sonuçlarının isteklerinden çok uzakta olmasına sebep olabilir. Dolayısıyla çalışanların çabası da boşa gitmektedir. Oluşan memnuniyetsizlik ortamı yönetici kişinin vasıfları, sorumlulukları yada yetki alanları da sorgulanabilir.

Karatepe'ye (2005: 307) göre, iyi bir yöneticilik vasfına sahip olan yöneticilerin, örgütsel gelişimde, toplumun gelişimine ve kendi gelişimine katkı noktasında önemlidir. Yönetimde etkin olmak bir yönetici için en önemli unsurlardan biridir. Yönetici kimsenin etkin bir yönetim vasfına sahip olması tek başına yeterli değildir, bilgisini astları ve ya üstleri ile paylaşabilen, iletişimi kuvvetli, çalışanlarını motivasyonunu sağlayarak onları taktir edebilmeleri de etkili yöneticilik anlayışının unsurlarındandır.

Örgütlerin etkili olmasının temelinde etkili yönetici davranışları yatmaktadır (Dağlı ve Ağalday, 2015: 888). Yöneticinin görevi, örgüt ya da kurum içerisinde işlerin paylaşımı, nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağını planlamaktır. Yönetici planlamayı yaparken görev dağılımı noktasında adaletli olmaz, işlerin mesai saati dışına yansımalarına ve yetenek ve yetkilerinin üzerinde iş dağılımı yaparsa örgüt üyelerinin muhalif tavırlarıyla karşı karşıya kalabilir. Örgüt çalışanlarının istek ve taleplerini dikkate almayan yönetici yine örgüt üyelerinin direnişiyle karşı karşıya kalabilir (Özdemir, 2010: 57). Kassing ve Armstrong (2002: 58) tarafından yapılan araştırmada örgüt üyelerinin örgütsel muhalefete yönelmelerinde yönetici unsurunun anlamlı bir etkiye sahip olduğu rapor edilmiştir.

Özdemir'e (2010: 58) göre, örgütlerde yöneticiler ile örgüt üyeleri arasında dikey bir iletişim söz konusudur. Sağlıklı iletişimi yakalayamayan örgüt üyeleri ve yönetim arasında muhalefet her zaman varlığını sürdürmektedir. Örgüt üyeleri ile yönetici kesim arasında ki iletişim problemi bazı durumlarda önem taşıyan bilginin yerinde ve zamanında ilgili kişi ya da kurumlara ulaşmasını sekteye uğratabilmektedir. Dolayısıyla bu problemler örgüt üyelerine ya da örgüte yönelik zararlı sonuçlar doğurabilir. Böylelikle örgütsel muhalefetin ortaya çıkmasına da zemin oluşturabilir.

#### **2.4.5 Yetki, Görev ve Sorumluluklar**

Öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada öğretmenlerin en fazla kendilerine verilen görevler nedeniyle örgütsel muhalefete yöneldikleri tespit edilmiştir (Özdemir, 2011:

1895). Kassing'e (2000) göre, örgütsel işlerin kim tarafından, nerede, ne zaman ve nasıl yapacağını belirlemek, yöneticinin bu süreçteki görevidir. Yönetici, planlama sürecinde görevleri dağıtmada adaletli olmazsa, işlerin mesai saatleri dışında ve işyeri dışında yapılmasını ister ve örgüt üyelerinden yetki ve sorumluluklarına uygun olmayan işleri yapmasını ister ise, örgüt üyelerinin muhalefeti ile karşılaşabilir. Yöneticinin bu süreçteki başarısızlığı, örgütsel yapının gücünü sarsabilir. Böylelikle örgüt üyeleri içerisinde bağlılığı yüksek olanlar yönetime karşı başkaldırabilir (Aktaran: Aydın, 2015: 21).

#### **2.4.6 Kaynak Dağıtımı**

Görev ve sorumluluk dağılımının önemi kadar kaynak dağılımında da özenli olunmalıdır. Kaynak dağıtımı kimi zaman muhalefeti ortaya çıkaran sebeplerden biridir (Aydın, 2015: 21).

Tremblay ve diğerleri'ne (2000) göre, yönetimdeki bireylerin tavır ve davranışlarının, kaynakların dağıtımı aşamasında önemi büyüktür. Yönetimin kaynak dağıtımında adaletsiz duruşu örgüt üyelerinin olumsuz tavırlarına ve muhalif fikirleri ortaya koymalarına sebep olmaktadır. Örgüt üyelerinin bağlılığını pozitif yönde geliştirmek isteyen yönetimin kaynak dağılımında adil olması gerekmektedir. Roch ve Shanock'a (2006) göre, örgütsel adalet kavramı dağıtıcı, işlemsel ve etkileşimsel açıdan incelemek mümkündür. Örneğin maaş ya da prim gibi emeklerinin karşılığında aldıkları tutarların adaletli bir şekilde ödenmesi dağıtıcı adaletidir. Üyelerin performansı ya da bir üst pozisyona terfilerinin adil bir şekilde gerçekleştirilmesi işlemsel adaleti ifade etmektedir. Yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışlarının adil olması etkileşimsel adaleti temsil etmektedir (Aktaran: Aydın, 2015: 21-22).

#### **2.4.7 Etik ve Ahlak Dışı Eylemler**

Sağlıklı, adil bir karar mekanizmasının en önemli kaynaklarından biri etik süreçtir. Herhangi bir konu veya eylemle ilgili etik kurallar geri plana itildiğinde yapılan işin etik boyutu olmayacaktır. Hedefe ulaşma noktasında etik kuralların katkısı önemlidir (Teyfur ve diğerleri, 2013: 84). Ayrıca etik ilkeler işletmelerin içyapılarındaki tutarlılığın sağlanmasına yardım bir unsur olarak nitelendirilmektedir (Gül ve Gökçe,

2008: 377). Bu nedenle örgütsel yapı içerisinde özellikle yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik davranışları üyelerin örgüte yönelik tutum ve davranışlarını etkilemekte, örgüt üyelerinin etik olmayan davranışlara verdikleri tepkiler farklılaşmaktadır (Uğurlu ve diğerleri, 2013: 267). Literatürde yer alan araştırma bulguları da yönetimde etik liderlik davranışının üyelerin örgüte yönelik tutumlarını etkilediği görüşü desteklenmektedir (Teyfur ve diğerleri, 2013: 84; Uğurlu ve Üstüner, 2011: 434; Büte, 2011: 171). Bunun yanında etik dışı eylemler üyeler arasında örgütsel muhalefete neden olan bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44).

Bireylerin birbirlerine karşı sergilemiş oldukları tavır ve davranışlarda neyin iyi-kötüyü, neyin doğru ya da yanlış ifade ettiğini ahlak belirler. Ahlak kavramı doğruyu, iyiyi inceleyen bir felsefi alandır. Toplumun birbirleriyle olan iletişimde doğru yolu gösteren ahlak yasasıdır. Toplum içerisinde kabul görmüş, benimsenmiş sosyal normlara uygun davranışlarda ahlaki davranış biçimidir. İş dünyasında herkes ahlaki davranış bekleyebilir, yönetimin de bazı ahlaki problemlere karşılık çözüm sunabilmelidir. İş hayatında karşılaşılan doğru yada yanlış davranışlar karşısında iş ahlaki devreye girmektedir (Şahin ve Demir, 2000: 2). Örgütsel açıdan ele alındığı zaman ahlaki değer yargılarından uzak eylemler gerçekleştirilmesi örgütsel muhalefete zemin hazırlamaktadır (Aydın, 2015: 22).

#### **2.4.8 Performans Değerlendirme**

Günümüz dünyasının yenilik ve gelişmelere açık olması, örgüt ve kuruluşların da devamlılığı açısından sürekli dinamik olmalarını gerektirmektedir. Örgütü hem içsel hem de çevresi bakımında belli bir süre içerisinde değişime ve gelişime itmekte, evrilmesine sebep olmaktadır. Bu değişim ve gelişim içerisinde örgüt üyelerinin de performanslarını artırmaları gerekmekte, gelişen yapıya ayak uydurarak dinamik bir yapı şeklini almalıdır. Bu yapıya ayak uyduramayan örgütün yapısında bozulmalar meydana gelmekte hatta örgütün ortadan kalkmasına sebep olabilmektedir. Örgüt yönetiminin geleceğine dair planlama süreci, örgütün kuruluş amacı, işlevi, örgüt üyelerine karşı demokratik ve adaletli duruşu örgüt performansı açısından alınacak önemli kararlardır (Özmutaf, 2007: 42).

20. yüzyılda ABD’de kamu kurumlarında performans değerlendirme uygulanmaktadır. Sonraki yıllarda ölçüm, analiz gibi bilimsel çalışmalarında hız

kazanmasıyla performans değerlendirme kavramı bilimsel anlamda daha yaygın kullanılmaya başlanmıştır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 51). Belirlenen hedeflere ulaşmak adına, örgüt ya da kuruluş içinde tüm çalışanların çabalarının birleştirilmesi ile performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Performans değerlendirmesi belirli standartlar çerçevesinde çalışanların performanslarının değerlendirilmesidir. Performans değerlendirmesi yapılırken çalışanların performansları her açıdan değerlendirilmelidir (Tunçer, 2013: 90).

İşveren ve çalışan adına işyerinde düzen ve işleyiş üzerine yapılan faaliyetlerde performans değerlendirmesine ilişkin çeşitli tanımlar yapılmıştır. Akademik yazın çerçevesinde başarı değerlendirmesi, takdir edilmek, beğenilmek gibi kelimelerde karşılık bulurken (Özgen ve diğerleri, 2002); performans değerlendirme ise çalışanın herhangi bir iş ya da eylemi gerçekleştirirken bunu nasıl gerçekleştirdiği izlenip, değerlendirilmesi ve belirlenmesidir (Fındıkçı, 2000). Özgen ve diğerleri (2002) göre ise önceden belirlenmiş bir zaman aralığında çalışana verilmiş olan görevin yerine getirilmesiyle ortaya çıkan sonuç performans değerlendirmesini ifade etmektedir. Belirli bir zaman dilimi içerisinde verilen görevi gerçekleştirmek için performans harcayan çalışan, ortaya koyduğu işin neticesinde hem bilgi sahibi olurken hem de işin sonuçlanması ve başarısından dolayı örgütün çalışanla arasından iş anlaşması gereği ortaya çıkan sonuçlar hakkında bilgi sahibi olmaktadır (Argon ve Eren, 2004; Aktaran: Argon, 2010: 139-140).

Kimi zaman örgüt çalışanları ortaya çıkardıkları işin sonucunda sergiledikleri performans dolayısıyla bir ödül beklentisine kapılmaktadırlar. Eğer ki örgüt üyesi çabalarının karşılığında hak ettiğini alamıyorsa yöneticilere karşı öfkesinden dolayı karşı çıkma durumları söz konusu olabilmektedir (Özdemir, 2010: 61).

Holton (1999) performansın çok fonksiyonlu olduğunu belirtmekte ve bunu altı başlık altında incelemektedir. Performans literatürde yer alan geleneksel kavramı dışında psikoloji, sosyoloji, ekonomi, etik, insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim ve endüstri mühendisliği gibi alanlarda da gelişmiştir.

Her meslek dalının performans değerlendirmesi kendi alanına uygun, ihtiyaca yönelik olarak belirlenmiştir. Psikolojinin ana ögesi insan olduğundan performansı bireysel gözle incelerken, stratejik yönetim, örgüt gözüyle incelemektedir.

Holton (1999), performans değerlendirirken bir takım önyargıların ortaya çıktığını ancak bu ön yargıların hatalı olmadığını, performansı incelerken hangi açıdan yaklaşılması gerektiğiyle ilgili dikkatli olunması gerektiği üzerinde durmaktadır.

Performansı anlatan tek bir bakış açısının olması mümkün değildir. Çünkü her çalışma alanı kendi ihtiyacına yönelik bir tanımlama yapmaktadır. Her meslek dalının kendi kapasitesine uygun bir performans modeli olmalı ve yapabileceği maksimum düzeyde işine odaklanmalıdır. Performansın tanımlanması, geliştirilmesi, ilerlemesi için görevlendirmelerin yapılması önemli bir noktadır.

Bazı alanlarda performans düzeyleri ve göstergelerinin önyargılar dolayısıyla karıştığı gözlenmektedir. Performans modellerinin alt sistemleri çeşitlidir ve disiplinlerin önyargılarını yansıtır. Performansın boyutları içinse tümleşik bir model gereklidir. Performansın sınıflandırılması, kaosun giderilmesi, performansın iyileştirilmesinde netlik için tümleşik yani entegre modele ihtiyaç duyulmaktadır. Bu model her durumda uygulanabilir (Aktaran: Akbaba-Altun ve Paşa-Memişoğlu, 2008: 8-9).

## **2.5 ÖRGÜTÜN YOL AÇTIĞI ZARARLAR**

Kimi örgüt ya da kuruluşlarda çalışma şartlarının getirdiği, çalışanın zarara uğradığı bazı durumlar olduğu bilinmektedir. Bazen bu problemlerin oldukça büyük zararlara yol açabileceği de görülmektedir. Çalışanların fiziksel ve zihinsel yapısına etki edebilecek faktörler örgüt içerisinde çalışanlarında performansına olumsuz anlamda yansımakta (Aydın, 2015: 22-23), bunun yanında örgütsel muhalefetin oluşmasına da zemin hazırlamaktadır.

Lynch ve arkadaşlarına (1997:619) göre, örgüt yönetimi çalışanlara ya da örgüt üyelerine doğrudan ve ya dolaylı yollarla zarar verebilmektedir. Bunların arasında iş kazaları, çalışma ortamının hijyen, ısı ve ışık gibi fiziksel koşulları açısından yetersiz olması, gıda kontrollerinin yapılmaması, dinlenme ortamlarının olmaması gibi nedenler örgüt üyelerinin çalışma ortamlarında zarar görebileceği koşullara ortam hazırlamaktadır. Bu şartları taşıyan iş ortamları çalışanları fiziksel ve psikolojik açıdan sağlığına zarar verdiği araştırmalara göre tespit edilmektedir (Aktaran: Ağalday, 2013).



## 2.6 ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞLARI

Örgüt üyeleri örgütsel muhalefet davranışlarını farklı biçimlerde sergilemektedirler. Gerçeğe dayalı doğrudan müracaat yöntemini benimseyen çalışan, tecrübesini, örgütsel yöntemini ve politika bilgisini temel kanıtlar ışığındaki gerçek bilgileri kullanmalıdır. İzlenen bu yöntemlerin dinamik ve yapıcı olması örgüt çalışanlarının kanıt aramaya ve tahminlerini gerçeğe dönüştürerek, deneyimleri kanıtlamaları yönünde yol göstermektedir. Bu yöntemle çalışanlar herhangi bir temele dayanmayan bilgilerden uzak durmaktadırlar. Çalışanların çözüme ulaşmayan durum ya da problemine ilişkin şikayetini farklı zaman ve yerlerde ifade etmesi tekrarlama stratejisidir. Örgüt çalışanları yaşadıkları problemlerin süreç içerisinde değişmediğini hatta tekrar etmesi ihtimalini göz önüne aldığında tekrarlama stratejisine başvurmaktadır. Aslında bu kısa zaman dilimi içerisinde tekrar eden problemler dolayısıyla gerekli çözüm sunulmadığı için daha çok yıkıcı etki yapmaktadır. Geniş bir zaman dilimi içine yayılmış tekrarlama zaman içerisinde dinamik ve yapıcı bir nitelik ortaya koyar ayrıca yönetici açısından da anımsatıcı bir işlevi vardır (Sadykova ve Tutar, 2014: 8-9).

Çözüm geliştirme stratejisi, örgütsel muhalefeti göstermenin farklı bir yöntemidir. Aktif ve yapıcı bir yöntem olmasından çalışanların geliştirdiği çözüm önerileri, yönetimin kabullenmesini daha da kolaylaştırır ve yönetim muhalefetin görüşlerini önemsemektedir. Bu yöntem sorunun ortadan kaldırılmasında büyük önem taşıdığına inanç artmaktadır. Eğer çalışanlar yöneticilerin doğrudan muhalefeti dikkate almadıklarını fark ederlerse muhalefetin başvurduğu bir diğer araç ise yalan söyleme stratejisidir. Bu yöntem genellikle zayıf karakterli ve dış mihrakların kontrolü altında kalan muhaliflerin yöntemidir. Örgüt hiyerarşisinden daha yüksek bir basamaktaki yöneticiye müracaat ederler. Bu strateji eğer çalışanların yöneticilere sorunu çözmek için herhangi bir imkan tanımazsa yıkıcı bir nitelikte stratejiye dönüşmektedir. Bu yöntem etik olmayan yaklaşımlara karşı geliştirilmiş etik olmayan bir muhalif tepki yöntemidir. İstifa tehdidi de örgütsel muhalefetin önemli unsurlarından biridir. İnsan kaynakları dolayısıyla örgüt çalışanı istifa tehdidini önemsemektedir. Bu stratejinin sebebi yöneticiyi muhalefete zorlamaktır (Sadykova ve Tutar, 2014: 9).

Yukarıda yer alan davranışlara ek olarak sıklıkla kullanılan diğer örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

### **2.6.1 Haber Uçurma (WhistleBlowing)**

Çalışma hayatında örgüt üyelerine ve örgüte olumsuz yönde etki edecek ahlaki ya da ahlak dışı davranışlara çoğunlukla karşılaşılmaktadır. Kurum bünyesindeki kaynakları kötüye kullanmak, rüşvet almak ya da vermek, hırsızlık, ayrımcılık, yasaları çiğnemek gibi davranışlar örgütü olumsuz etkileyen davranışlar arasında yer alırken, bu davranışların meydana gelmesiyle birlikte bu tür olayların örgüt içine ve dışına aktarılması da önem kazanmıştır (Esen ve Kaplan, 2012: 33).

“Whistleblowing” yeni bir kavram olsa da yaklaşık elli yıllık bir geçmişe sahiptir. Geçmişte meydana gelen bir takım olumsuz olayların ortaya çıkarılması, üstü örtülmüş olayları da kapsayan bir geçmişi barındırmaktadır (Bakar, 2012: 3). Kavram olarak whistleblowing yabancı kaynaklarda sıklıkla karşımıza çıksa da ülkemiz de kavram henüz yeni adını duyurmaya başlamıştır. Köken olarak İngilizce de whistleblowing ıslık anlamı taşımakla birlikte aslında bir İngiliz polisin suç işlemeye eğilimli bir kişiyi ıslıkla uyarması anlamına gelir (Çiğdem, 2012: 64). Whistleblowing kavramının tam anlamıyla Türkçe kelime anlamı bulunmasa da genel olarak bilgi uçurma anlamı taşımaktadır (Celep ve Konaklı, 2012: 66). Bir başka tanımda ise whistleblowing çalışan bireyin örgüt içerisinde öğrendiği yanlış ya da olumsuz olan şeyleri ortaya çıkarması olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2003: 79). Whistleblowingin kavram olarak özellikleri ve temel öğeleri şöyle sıralanmaktadır;

- Whistleblowing olgusunda durumu ortaya çıkaran kişi, bilgi uçurma eylemini organizasyonun içinden veya dışından kişi veya kişiler tarafından, organizasyonun zarar görmemesi için, organizasyona yönelik ya da içeride ve dışarıdaki kişi ve kurumlara zarar verebilecek her türlü eylem ve davranışı engellemektedir. Mağdur, bilgi uçurma eylemini yapan kişi olabileceği gibi, organizasyon içinden veya dışından hatta toplum içerisinden olabilir.
- Organizasyonda görevli ya da daha önce görev almış olan enformasyon sahibi kişiler whistleblowing olayını açığa çıkarabilecek kişilerdir. Bu kişiler dışında paydaşların da enformasyon sahibi olmaları halinde bunu ifşa ederek veya raporlayarak whistleblowing yapmaları söz konusu olabilir.

- Haber sahibi olan kişi, sahip olduğu bu bilgiyi direkt kendisi kullanabileceği gibi başka kurum ya da kişilere aktararak olayın ortaya çıkmasını sağlayabilir. Whistleblowing içsel ve dışsal whistleblowing olmak üzere ikiye ayrılır. İçsel whistleblowing bilgiyi aktaran ve ortaya çıkaranın durumu üst yönetime bildirmesi anlamına gelirken, bilgi aktarmanın siyasal glere, medyaya aktarılması da dışsal whistleblowing anlamına gelmektedir.
- Bir durumu, olayı ortaya çıkarma veya raporlama eylemi özellikle gönüllü denetçiler tarafından denetim ve kontrol amacıyla yapılmaktadır.
- Whistleblowing de haberin ortaya çıkması bir zorba sonucu yada zorunluluk değil tersine bir gönüllülük işidir (Aktan, 2006: 2-3).

Bunların yanında, Whistleblowing kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu anlamda etkili olan 5 N, 1 K analizi incelenebilir. Bu tablo analizi Tablo 1’de sunulmuştur (Aktan, 2006: 3).

Tablo 1. Whistleblowing İçin 5 N , 1 K Analizi

|  |   |
|--|---|
| NE?<br>WhistleblowingNE'dir?   | Whistleblowing, bir düzen içerisinde yasal olmayan, etik dışı davranışların örgüt içinde veya dışında ki başka kişi ya da kurumlara zarar vermemesi açısından haber sahibi kişiler tarafından problemleri çözme yetisine sahip güç ya da otorite sahibi kişi yada kurumları bilgilendirmesidir.   |
| NİÇİN? NEDEN?<br>Whistleblowing NİÇİN yapılır?   | Bireysel sebepler: bireyin etik ve erdem ahlakının (virtueethics) yüksek olması, her zaman doğruya, iyiye olan bağlılığı ya da haber sonrası ödüllendirilme beklentisi.<br>Organizasyonel nedenler: kuruma aşırı bağlılık, örgüt kültürü, örgüte vatandaşlık bağıyla aidiyet gibi<br>Durumsal nedenler: bazı durumlarda meydana gelen olumsuz durum ya da tavrılardır. Bunlar bazen bireysel nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabilir. Kıskançlık, bireyler arasında ki çatışmalar örnek gösterilebilir.   |
| NASIL?<br>Whistleblowing NASIL ve hangi yöntemlerle yapılır?   | Aleni whistleblowing: yasal olmayan ya da etik dışı yollarla durum ya da olayın ilgili birimlere iletilmesidir.<br>Zimni whistleblowing: Kişisel bilgilerini paylaşmadan yasal olmayan ve ya etik dışı durumların bildirilmesi.<br>-Whistleblower, kimlik bilgilerini gizleyerek, adını paylaşmadan söz konusu durumu açığa çıkarmak (anonymity)<br>-Whistleblower, haberi aktaran kişi ya da kişiler yönetim karşısında kimliğini gizlemez, ancak yönetim ya da örgüt içerisinde ki diğer ilgililer habercinin kimliğini gizli tutarlar (confidentiality)<br>Araçlar: whistleblowing te kullanılan araçlar telefon, e-mail, mesaj, mektup şeklinde olabilir.           |
| NEREYE?<br>Whistleblower, yasa-dışı ve/veyaetik-dışı davranış ve eylemleri NEREYE / KİME bildirir?                         | İçsel whistleblowing: yasal olmayan ve ya etik kurallardan uzak olan durum ya da eylemler örgüt üst yönetimine yazılı ya da sözlü olarak raporlanabilir.<br>Dışsal whistleblowing: yasal olmayan ve etik ilkelerden yoksun eylemlerde, örgüt dışında problemi çözebilecek kişi ve ya kurumlara (güvenlik güçleri, yargı vb.) aktarabilir.   |
| NE ZAMAN?<br>Whistleblower, yasa-dışı ve/veyaetik-dışı davranış ve eylemleri NE ZAMAN bildirir?                            | - Whistleblower'lar olay meydana geldiğinde hemen eyleme geçerler, örgüt kültürüne aşırı bir bağlılığı olan, kurumsal yurttaşlık algısının yerleştiği durumlarda ise durumu açığa çıkarmak için herhangi bir zaman dilimine ihtiyaç duymazlar.<br>- Sıkı bir kurum kültürünün ve yurttaşlık algısının yerleşmediği durumlarda, mevcut durum gözetilerek açığa çıkarma işlemi meydana getirilir.   |
| KİM?<br>Organizasyonda yasa-dışı ve/veyaetik-dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişiler (whistleblower) KİM 'lerdir? | “Whistleblower” herhangi bir durum ya da örgütte yasal olmayan veya etik anlayışından yoksun eylemleri ortaya koyan bireylere verilen isimdir. Bu kişi ya da kurumları doğrudan denetleyebilecek yada kontrolünü gerçekleştirebilecek yetkisi elinde olmayanlar da “gönüllü denetçiler” (unauthorizedvoluntary auditors) dir. Whistleblower'lar üç başlık altında incelenebilir;<br>-Bilgilendirmeyi ya da haberi yapacak olan kurumun eski çalışanları,<br>-Bilgilendirme ya da haberi yapacak olan organizasyonda çalışmaya yeni başlamış olanlar,<br>-Hem organizasyonun dışında olup hem de organizasyon içi haberleşme ve bilgilendirmeye gerçekleştirecek olanlar |

Çalışma hayatında meydana gelen yanlışları ortaya çıkarmak ya da ilgililere duyurmak anlamına gelen bilgi uçurma, günümüzde medya ve iş hukuku alanında uygulamaya giren güncel bir değeri ifade etmektedir. Medyanın neredeyse her gün haber yaptığı iş yerlerinde meydana gelen yasa dışı, çevreyi veya insan sağlığını tehdit eden olumsuz

koşulların ortaya çıkması ve buna benzer olaylar toplumsal anlamda büyük yankı uyandırmaktadır (Aydın, 2003: 80).

### **2.6.2 Dikey Muhalefet**

Örgütsel yapı içerisinde çalışanların bazen sıkıntılı durumlar yaşadıkları ve şikâyetlerini üst makamlara ilettikleri bilinmektedir. Çalışanların şikâyetlerini kendi başlarına halletmek yerine üst düzey yöneticilere bildirmelerinin temelinde “o söylese sorunun çözümünde daha etkili olur” düşüncesi yatmaktadır. Bu durum örgütsel yapı içerisinde dikey muhalefet olarak tanımlanmaktadır. Kurum ya da örgüt bünyesinde çalışan ve yerini koruyan bireyin meydana gelen yanlış ya da olumsuz durumları dikey muhalefet ile direkt olarak konuyla ilgili kişiye bildirmesi halinde durum, örgüte yeni katılmış bir bireyden çok daha az dikkat çekmektedir. Muhalefet örgüt içerisinde, örgütün lehine eylem yapıyorsa ve ya örgütün devamlılığı için gücünü kullanıyorsa dikey muhalefet tercih edilmelidir (Aydın, 2015: 33).

Örgütsel yapı içerisinde dikey muhalefet farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Kassing (2002),göre dikey muhalefetin beş ayrı sınıflandırması mevcuttur. Bu sınıflandırmalar sırasıyla (Aktaran: Aydın, 2015: 32);

- Elde olan verilerle problemlerin temeline inmek.
- Durumu değiştirebilmek için üstleri ya da yöneticileri üzerinde etki bırakmaya çalışmak.
- Mevcut problemi çözüme kavuşturabilmek için bir takım önerilerde bulunmak
- Problemin çözümünde yetersiz kalacağını düşündüğü yönetimi bir üst yönetime şikâyet etmek.
- İstifa tehdidiyle ayakta durmak.

### **2.6.3 Yatay Muhalefet**

Yatay muhalefette bir diğer muhalefet şeklidir. Yatay muhalefette de muhalif duygular besleyen bireyler ortaya çıkmaktadır, ancak muhalefeti doğru kişi ve koşullara ulaştırabilecek cesareten yoksun kalmıştır. Yatay muhalefette herkes aynı muhalif konu çevresinde buluşsa da içlerinden birinin bu konuyu dile getirmesi beklenir. Muhaliflerden ortaya çıkan ilk iki kişi olumsuz bir tepkiye maruz kalırsa diğer muhalif

bireyler bu savundukları düşünceden uzaklaşırlar.Eğer örgüt üyeleri kendi problemlerini ifade edebilecek, onları dinleyebilecek birilerini buldukları takdirde bireyler muhalif fikirlerini paylaşmaktadır. Çağımız şartlarında iş hayatının en önemli avantajlarından biri uzun dönemdir aynı kurum içerisinde çalışmaktır. Kimi zaman çalışan bireyler bu durumun bozulmaması için muhalif fikirlerini çok yüksek sesle dile getirmezler ya da kısık sesle ifade ederler. Bu durumda da ortaya muhalefetini gizleyen, gizli muhalefet yapan bireyler çıkmaktadır (Aydın, 2015: 34).

#### **2.6.4 Yer Değiştirmiş Muhalefet**

Diğer türlere göre daha etkisiz muhalefete yer değiştirmiş muhalefet denir. Yer değiştirmiş muhalefette çalışan muhalif duygularını anlatarak sadece kendini rahatlatmaktadır (Aydın, 2015: 35). Kassing'e (1998) göre, örgüt içerisinde çeşitli kaygılar yaşayan örgüt üyeleri tarafından sergilenen muhalefet türü yer değiştirmiş muhalefettir. Örgüt içerisinde tepki almaktan çekinen örgüt üyesi kendi fikirlerini açıkça ifade etmeyerek ve yer değiştirmiş muhalefet davranışına başvurmaktadır (Aktaran: Aydın, 2015: 34-35).

### **2.7 MUHALEFETİN YOL AÇTIĞI SONUÇLAR**

Örgüt içerisinde ki problemlerin tespit edilmesi ve bu problemlerin düzeltilmesine yönelik çalışmaların yapılması, değişmesine ve gelişmesine katkısı beklenmektedir. Bu açıdan incelendiğinde örgütsel muhalefetin, örgütsel süreç içerisinde geliştirici bir fonksiyonu olduğu da gerçektir (Özdemir, 2011: 1896). Literatürde yer alan araştırmaların da bu görüşü desteklediği görülmektedir. Özdemir (2013: 113) tarafından yapılan araştırmada okullarda örgütsel muhalefetin adalet, öz-denetim, örgütsel yenileşme ve örgütsel adalet üzerine olumlu etkileri olduğu rapor edilmiştir. Yıldız (2013: 853) tarafından yapılan araştırmada örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. İlkokul öğretmenleri üzerinde gerçekleştirilen araştırmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde ve negatif yönde bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## 2.8 ÖRGÜTSEL MUHALEFET İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER

### 2.8.1 Bireysel Değişkenler

Muhalefeti etkileyen unsurlardan biri de örgüt üyesinin kişilik özellikleridir. Çalışan bireyler stresli bir yapıya sahipse, çatışma eğilimi yüksek, agresif bireylerse muhalefet daha hızlı ortaya çıkmaktadır. Örgüt üyeleri hangi durumlarda nasıl tepki verecekleri önceden belirlemiş olsalar dahi kimi durumların aniden gerçekleşmesi bu hazırbulunuşluk durumunu altüst etmektedir. Bireyin o an ki psikolojik durumu normalde hiç göstermeyeceği tepkilere neden olabilir. Örgüt üyeleri ortaya çıkabilecek bu durumlar dolayısıyla sakin kalabilmeyi ve mantıklı hareket edebilmeyi alışkanlık haline getirmelidirler (Aydın, 2015: 36).

### 2.8.2 İlişkisel Değişkenler

İlişkisel değişkenler örgütsel muhalefeti etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Örgüt üyeleri örgüt içi iletişimi çok iyi sentezlemelidirler. Ast ve üstleri arasında bir durumu bildirirken kullandığı samimi üslup bu bireyler arasında muhalefet olarak düşünülmez. Örgüt çalışanlarının iletişimleri birbirleriyle olan ilişkileri değerlendirildiği zaman, ilişkiden önce aradaki iletişimin tarzı önemlidir. Bir örnek verecek olursak, krala en sert eleştirileri yapabilen bir tek soytarıdır, fakat üslubu dolayısıyla kral asla soytarısını cezalandırmaz (Aydın, 2015: 37).

## 2.9 ÖRGÜTSEL DEĞİŞKENLER

Örgütsel muhalefet ile ilişkili olan diğer bir unsur örgütsel değişkenlerdir. Adalet kavramı örgütsel değişkenler içinde en önemlisidir. Örgüt içerisinde meydana gelen muhalefetin ana kaynaklarından biri adaletsizlik, adil olmayan davranış ve eylemler yatmaktadır. Çalışan kesimin muhalif eylemlerinin başında adaletsiz uygulama yapan yönetim yer almaktadır (Aydın, 2015: 37).

## 2.10 ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN EĞİTİMDEKİ YANSIMALARI

İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında yer alan öğretmenlerin, okul idaresinin tavır, davranış ve tutumlarını onaylamadığı durumlar olabilir. Bu durumu çeşitli yollarla doğrudan ya da dolaylı yollarla yöneticilere, örgüt üyelerine, süreç içerisinde yetki sahibi olan, örgüt içinden veya dışından ilgili kimselere iletmesi, eğitimde örgütsel muhalefet olarak adlandırılmaktadır (Özdemir, 2010: 30). Eğitim sistemi incelendiği zaman Türk Eğitim Sistemi'nin merkeziyetçi bir yapıya sahip olduğu, okul yöneticilerinin de kurumlarını bu yapıya uygun bir biçimde yönetmeye çalıştıkları görülmektedir. Bu durum eğitim sistemi içerisinde bazen öğretmenlerin etik ya da hukuk dışı muamelelere maruz kalmalarına zemin hazırlamaktadır. Öğretmenlerin okul yönetimlerine karşı birçok dava açmaları da okullarda öğretmen muhalefetine yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Aydın, 2015: 4).

Eğitim kurumları açısından incelendiğinde muhalif öğretmen, okul içerisinde yaşanan bireysel ya da örgütsel problemleri ifade şekli olarak incelenebilir. Bu açıdan öğretmenlerin muhalif eylemlerine oldukça sık rastlanılan eğitim kurumlarında bir takım problemlerin olduğunu düşünmek mümkündür. Bir başka açıdan değerlendirildiğinde öğretmen muhalefetine yoğun olduğu eğitim kurumlarında örgütsel demokrasinin etkili olduğu da düşünülebilir (Özdemir, 2010: 20-21). Nitekim öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki karşılıklı ilişkileri iyi yönde olması okul içi demokratik yapıyı geliştirmekte ve öğretmenlerin açık muhalefet davranışlar sergilemelerine katkı sağlamaktadır. Buna karşılık bazı öğretmenlerin kişisel çıkarlarını zedelememek amacıyla okul içerisinde yatay muhalefet davranışlarına yöneldikleri belirtilmektedir (Aydın, 2015: 5).

Öğretmenlerin muhalif davranışlara yönelmelerinin temelinde bazen yöneticiler bazen de idari yapıya bağlı unsurlar gelmektedir. Bunun yanında görevlerini yerine getirmeyen meslektaşların bulunması da öğretmenlerin örgütsel muhalefete yönelmelerine neden olmaktadır. Meslektaşların görevlerini yerine getirmediği durumlarda mesleki adanmışlık düzeyleri yüksek öğretmenler sıklıkla muhalif davranışlara yönelmekte, hatta bu konularda tartışmalar ortaya çıkarmaktadırlar. Öğretmenler kendi çıkarlarının yanında öğrencilerin çıkarlarının da korunmadığı hallerde de muhalif davranışlara yönelebilmektedirler. Öğretmenlerin okullarda



sergiledikleri muhalif davranışların en aza indirilmesinde ve ortadan kaldırılmasında muhalefete neden olan davranışların en aza indirilmesinin faydalı olacağı belirtilmektedir (Aydın, 2015: 5).

## 2.11 KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Örgütsel muhalefetin eğitimde yansımaları üzerine yapılan araştırmalarda genellikle öğretmenlerin örgütsel muhalefet hakkındaki görüşlerinin ele alındığı çalışmaların, bunun yanında öğretmen görüşlerine göre örgütsel muhalefet ile diğer örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmaların yapıldığı, ayrıca yapılan bazı araştırmalarda okul yöneticilerinin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin değerlendirildiği görülmektedir. Bu alanda yapılan bazı araştırma bulguları aşağıda sunulmuştur.

Akada (2015) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel muhalefete yönelik görüşlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Buca merkez ilçesinde bulunan ortaokullarda görev yapan 347 öğretmen dâhil edilmiştir. Araştırmanın sonunda öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışı sergileme sıklıklarının “ara sıra” düzeyinde bulunduğu, genellikle “yukarıya” muhalefet davranışında buldukları, en sık tercih edilen muhalif davranışın yöneticiye itiraz etme olduğu, en az sergilenen muhalif davranışın ise yönetici ile tartışma ve yöneticiyi ikna etmeye çalışma davranışı olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin muhalif davranışlardan olan bilgi uçurma davranışını da “ara sıra” gerçekleştirdikleri, sergilenen bilgi uçurma davranışlarının başında muhalif konuları sendika, sivil toplum kuruluşu ve siyasi partilere iletmenin geldiği, nadiren de olsa öğretmenlerin muhalif olayları basın yayın kuruluşlarına bildirdikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin kurumlarında sergiledikleri dikey muhalefet davranışlarının sendikaya üye olma durumu, cinsiyet, sosyal medya kullanma durumu, okul içi iletişimde e-posta kullanma durumu, mesleki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği, benzer şekilde öğretmenlerin yatay muhalefet sergileme davranışlarının da sosyal medya kullanma durumu, cinsiyet ve kurum içi iletişimde e-posta kullanma durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Buna karşılık öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlar sergileme düzeylerinin eğitim durumlarına

göre anlamlı farklılık gösterdiği, lisans eğitimi almış öğretmenler ile kıyaslandığı zaman lisansüstü eğitim almış olan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlar sergileme düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin muhalif davranışlardan olan bilgi uçurma davranışını kullanma düzeylerinin cinsiyet, kurum içi iletişimde e-posta kullanma, kıdem, eğitim durumu ve sosyal medya kullanma durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği, buna karşılık sendikaya üye olma durumunun bilgi uçurma davranışı üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre sendikalı olmayan öğretmenlere kıyasla sendikalı öğretmenlerin bilgi uçurma davranışına daha sık yöneldikleri bulunmuştur.

Dağlı ve Ağalday (2015: 886) tarafından yapılan araştırmada ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik muhalif davranışlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Mardin il merkezinde bulunan ortaokullarda görev yapan 191 öğretmen dâhil edilmiştir. Araştırmanın sonunda öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı muhalif davranışlar sergileme sıklıklarının “ara sıra” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenleri muhalif davranışlar sergilemeye yönlendiren yönetici davranışlarının başında öğretmenleri ilgilendiren konularda yöneticilerin öğretmen görüşlerini almadan hareket etmelerinin geldiği tespit edilmiştir. Yöneticilerin politik görüşlerini açıkça belli etmelerinin ise öğretmenleri örgütsel muhalefet davranışlarına en az yönlendiren unsur olduğu bulunmuştur. Demografik değişkenler açısından ele alındığı zaman öğretmenleri örgütsel muhalefet davranışına sevk eden unsurların mesleki kıdem, öğrenim durumu, sendika üyeliği, okul büyüklüğü ve cinsiyet değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Kadı ve Beytekin (2015: 71) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Yapısal eşitlik modeline göre gerçekleştirilen araştırmaya toplam 575 öğretmen dâhil edilmiştir. Araştırmanın sonunda öğretmenlerin okul kültürü ve örgütsel muhalefet davranışına yönelik görüşleri ile mesleki değer algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Aydın (2015) tarafından yapılan araştırmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet ile örgütsel politika ve davranışlara yönelik algılarının incelenmesi amaçlanmıştır. İlişkisel tarama modeline göre gerçekleştirilen araştırmaya Bolu il merkezi ve

ilçelerinde bulunan ilkokullarda görev yapan 261 öğretmen dâhil edilmiştir. Araştırmanın sonunda öğretmenleri örgütsel muhalefete yönelten unsurların başında kişisel nedenlerin geldiği, örgütsel muhalefet davranışı sergileme sıklığının ara sıra düzeyinde bulunduğu, öğretmenlerin en az sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışının bilgi uçurma olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgüt politikalarının “örgüt politika ve uygulamaları” alt boyutuna katılma durumlarının “kısmen katılıyorum” düzeyinde olduğu, “çıkarıcılık” alt boyutuna katılma durumlarının ise “hiç katılmıyorum düzeyinde bulunduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin genel olarak örgütsel politikalara katılma düzeylerinin ise “kısmen” düzeyinde bulunduğu belirlenmiştir. Değişkenler arasında korelasyon incelendiği zaman, öğretmenlerin örgütsel muhalefet ile politik davranış ve örgütsel politika algıları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ağalday ve diğerleri (2014: 39) tarafından yapılan araştırmada ilkokul ile ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin örgütsel muhalefete yönelik görüşlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma modeline göre gerçekleştirilen araştırmaya Mardin il merkezinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 15 müdür ve müdür yardımcısı katılmıştır. Betimsel analiz yöntemlerinden içerik çözümlemesinin kullanıldığı araştırmanın sonunda, okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlere verilen görevler nedeniyle öğretmenlerin muhalif davranışlar sergiledikleri, öğretmenlerin en sık sergiledikleri muhalif davranış stratejisinin yatay muhalefet stratejisi olduğu tespit edilmiştir.

Yıldız (2013: 853) tarafından yapılan araştırmada ilkokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet davranışları ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bolu il merkezinde bulunan ilkokullarda görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen araştırmaya 219 sınıf öğretmeni dâhil edilmiştir. Araştırmanın sonunda ilkokul öğretmenlerinde örgütsel muhalefet davranışları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında negatif yönde ve yüksek düzeyde, örgütsel muhalefet algıları ile negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ağalday (2013) tarafından yapılan araştırmada ilköğretimde görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete yönelik görüşlerinin bazı demografik değişkenlere göre incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Mardin il merkezinde bulunan 30 farklı ilköğretim okulundan seçilen toplam 220 öğretmen dâhil edilmiştir. Araştırmanın sonunda öğretmenlerin örgütsel muhalefete neden olan unsurlar hakkındaki görüşlerinin medeni durum ve mesleki kıdem değişkenlerine göre, örgütsel muhalefetin öğretmenler üzerindeki etkilerine ilişkin görüşlerin okul büyüklüğüne göre, örgütsel muhalefetin okul üzerindeki etkilerine ilişkin görüşlerin ise öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Öğretmen görüşlerine göre en sık karşılaşılan örgütsel muhalefet davranışlarının başında yöneticilerin etik dışı davranışlarının geldiği, öğretmenlerin genellikle açıkça belirtilmemiş muhalefet stratejisini benimsedikleri, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlerin nadiren de olsa cezalandırmaya maruz kaldıkları bulunmuştur. Bunun yanında öğretmenlerin okul ortamında örgütsel muhalefet davranışı sergilemelerinin demokratik süreçlerin ve özdenetimin gelişmesine katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Celep ve Konaklı (2012: 65) tarafından yapılan araştırmada eğitim örgütlerinde etik ve kural dışı uygulamalara bağlı olarak ortaya çıkan bilgi uçurma davranışının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Kocaeli İzmit ilçesinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 221 öğretmen dahil edilmiştir. Araştırmanın sonunda öğretmenleri bilgi uçurma davranışı sergilemeye sevk eden nedenlerin başında çalıştıkları okulların çıkar ve amaçlarını gözetmelerinin yattığı düşünölmüştür. Araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin okullarda gördükleri yanlış uygulamaları kimliklerini gizleyerek kurum dışı yerlere bildirme düzeylerinin erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında öğretmenlerin bilgi uçurma davranışı sergileme sıklıklarının okul türü, cinsiyet ve mesleki kıdem düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterdiği, bilgi uçurma davranışı sergileme sıklıklarının ise sadece cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Özdemir (2011: 1895) tarafından yapılan araştırmada devlet liselerinde görev yapan yönetici görüşlerine göre öğretmenlerin muhalif davranışlar sergileme nedenlerinin ve biçimlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Ankara ili Mamak ilçesinde bulunan beş farklı okulda görev yapan 15 okul yöneticisi katılmıştır. Araştırmada nitel

araştırma modelinden yararlanılmış ve yönetici görüşlerinin tespit edilmesinde yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Araştırmanın sonunda yönetici görüşlerine göre öğretmenlerin en sık sergiledikleri muhalif davranışların başında kendilerine verilen görevlere yönelik davranışların geldiği, muhalif davranışların sonunda öğretmenlerin okul yöneticilerine küsme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kendilerine yönelik muhalif öğretmen davranışlarına hoşgörü ile yaklaştıkları ve öğretmenlere yönelik olumsuz tutumlar takınmadıkları belirlenmiştir. Buna karşılık sergilenen muhalif öğretmen davranışlarının okul yöneticilerinin görev yerlerinde huzursuz olmalarına zemin hazırladığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan yönetici görüşlerine göre öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranışların okul üzerinde yıkıcı sonuçlar doğurduğu belirtilmiştir.

Özdemir (2010: 6-7) tarafından yapılan araştırmada genel liselerde görev yapan öğretmenler ile okul yöneticilerinin örgütsel muhalefete yönelik görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Ankara iline bulunan genel liselerde görev yapan 381 öğretmen ile 15 okul yöneticisi dâhil edilmiştir. Araştırmanın sonunda öğretmenlerde örgütsel muhalefet davranışı sergilemeye neden olan unsurların başında yöneticilerin zorba, etik ve hukuk dışı eylemlerinin geldiği tespit edilmiştir. Demografik değişkenlere göre değerlendirildiği zaman, yaş grubu, sendikaya üye olma durumu, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem değişkeninin öğretmenlerin muhalif davranışlara yönelme sıklıklarını etkilediği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin en az tercih ettikleri örgütsel muhalefet davranışının başında haber uçurma davranışının geldiği, en sık tercih edilen muhalif davranışların başında ise doğrudan yöneticilere itirazda bulunma davranışının geldiği bulunmuştur. Bunun yanında örgütsel muhalefet davranışının okul yöneticileri üzerinde bazı olumsuz sonuçları olduğu, örgütsel muhalefetin olumlu sonuçlarının başında demokrasi, öz-denetim, örgütsel yenileşme örgütsel adalete katkı sağlamanın geldiği, örgütsel muhalefetin olumsuz sonuçlarının başında ise okullarda huzur ve ahengin bozulmasının geldiği sonucuna ulaşılmıştır.



## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

Bu çalışmada okullarda görevli öğretmenlerin okul yöneticilerine muhalefet etme nedenlerini, muhalif davranış biçimlerini ve sergiledikleri muhalefetin yol açtığı sonuçları tespit etmektir. Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, araştırmada kullanılan ölçme araçları, araştırmanın işlem yolu ve veri analiz teknikleri tanımlanacaktır.

#### **3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ**

İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin muhalefet etme nedenlerini, muhalif davranış biçimlerini ve sergiledikleri muhalefetin yol açtığı sonuçları inceleyen bu araştırmada var olan durumu betimlemeyi amaçlayan tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumun olduğu şekliyle betimlenmesidir. Bu modelde incelenen olay, durum ve nesne kendi koşulları içerisinde mevcut hali ile tanımlanmaya çalışılmaktadır(Karasar, 1991,77). “İlişkisel tarama modelleri” iki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma desenlerinin tümü olarak tanımlanır. Bu modellerden biri olan “karşılaştırmalı ilişkisel tarama”, gerçek bir neden-sonuç ilişkisi vermeyen, ancak o yönde bazı ipuçları vererek, bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde diğerinin kestirilebilmesinde yararlı sonuçlar sağlayan bir araştırma düzenidir. Modelde, en olası çözümden başlayarak ilişkilerin sınanması yani karşılaştırma yolu ile belli bir sonucun oluşma nedenleri “tek”e indirgenmeye çalışılır (Karasar, 2002).

### 3.2 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma Hakkari il merkezi ve ilçelerindeki (Çukurca, Şemdinli, Yüksekova) İlköğretim ve Ortaöğretim okullarda çalışan öğretmenler üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın hedef evreni 2014-2015 öğretim yılında Hakkari il merkezi ve ilçelerindeki İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında çalışan 3019 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma tüm hedef evrene ulaşma imkanının olmaması nedeniyle evrenden seçilen örneklem üzerinde yürütülmüştür. İyi bir örnekleme için örnek sayısının elden geldiğince fazla tutulması gerekmektedir. Dağıtılan ölçeklerin geri dönüş oranı hiçbir zaman %100 olamamaktadır. Bu gibi sebeplerden dolayı toplam 380 ölçek dağıtılmıştır. Ölçeklerin dağıtımında tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçekler Hakkari merkez ve ilçelerinin nüfuslarına oranlanarak 150 adet(%39) Yüksekova, 102 adet(%27) Hakkari merkez, 91 adet(%24) Şemdinli ve 37 adet(%10) Çukurca ilçelerine dağıtılmıştır. İşleme alınan 313 adet ölçeğin ilçelere göre dağılımı ise şu şekildedir; Yüksekova 121adet, Hakkari merkez 85 adet, Şemdinli 78 adet ve Çukurca 29 adettir. Yapılacak çalışmalar ve ölçeklerin uygulanmasına ilişkin Hakkari İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır. Ölçeklerden 28'i işaretlenmemiş soru ve yetersiz cevaplandırmalar içerdiği için işlem dışı bırakılmıştır,39 adet ölçek ise hiç geri dönmemiştir. Bu süreç sonunda araştırmanın örnekleme, Hakkâri ili ve ilçelerindeki ilk ve orta dereceli okullarda çalışan ve rastgele seçilen 313 öğretmenden oluşmuştur. Örneklem grubundaki öğretmenlerin sosyo-demografik özellikleri Tablo 2'de verilmiştir.



Tablo 2.Araştırmanın Ornekleminin Sosyo-Demografik Özellikleri

| Değişken        | N   | %    |
|-----------------|-----|------|
| Cinsiyet        |     |      |
| Erkek           | 141 | 45   |
| Kadın           | 172 | 55   |
| Okul Büyüklüğü  |     |      |
| Küçük           | 105 | 33.5 |
| Ortal           | 58  | 18.2 |
| Büyük           | 150 | 48.2 |
| Eğitim Durumu   |     |      |
| Ön-lisans       | 31  | 9.9  |
| Lisans          | 251 | 80.2 |
| Lisans üstü     | 31  | 9.9  |
| OkulSayısı      |     |      |
| 1-2             | 191 | 61   |
| 3-4             | 82  | 26   |
| 5-6             | 29  | 9.3  |
| 7 ve üstü       | 11  | 3.5  |
| Sendika Üyeliği |     |      |
| Evet            | 113 | 36.1 |
| Hayır           | 200 | 63.9 |
| Medeni Hal      |     |      |
| Evli            | 141 | 45   |
| Bekar           | 172 | 55   |
| Yaş             |     |      |
| 22-26           | 123 | 39.3 |
| 27-31           | 108 | 34.5 |
| 32-36           | 41  | 13.1 |
| 37-41           | 23  | 7.3  |
| 42-46           | 12  | 3.8  |
| 47 ve üzeri     | 6   | 1.9  |

| Kıdem      |     |      |
|------------|-----|------|
| 1-5 yıl    | 218 | 69.6 |
| 6-10 yıl   | 38  | 12.1 |
| 11-15 yıl  | 24  | 7.7  |
| 16-20 yıl  | 23  | 7.3  |
| 21 ve üstü | 10  | 3.2  |

Tablo2'den izlenebileceği gibi araştırma örnekleminin % 45'i kadın % 55'i erkektir. Araştırma örnekleminin yaş grubu dağılımına bakıldığında 22-26 yaş aralığında olanların % 39,3, 27-31 yaş aralığında olanların %34,5, 32-36 yaş aralığında olanların % 13,1, 37-41 yaş aralığında olanların % 7,3 ve 47 ve üstü yaşta olanların % 1,9 olduğu görülmektedir. Buna göre örnekleme oluşturan öğretmenlerin yaşları yükseldikçe sayıları azalmaktadır. Araştırma örnekleme eğitim durumu açısından incelendiğinde örneklemin %9,9'unu ön lisans, %80,2'sini Lisans ve %9,9'unu Lisans üstü mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Yine araştırma örnekleme öğretmenlerin kıdemine göre incelendiğinde 1-5 yıl arasında kıdeme sahip olan öğretmenler örneklemin %69,6'sını oluşturdukları ve bunu sırasıyla %12,1 ile 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar, %7,7 ile 11-15 yıl kıdeme sahip olanlar, % 7,3 ile 16-20 yıl kıdeme sahip olanlar ve son olarak % 3,2 ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar izlemektedir. Burdan da anlaşılabileceği gibi kıdem arttıkça yüzdelik dilim azalmaktadır. Araştırma örnekleme medeni durum değişkenine göre incelendiğinde evli olan öğretmenler örneklemin %45'ini oluştururken bekar öğretmenler %55'ini oluşturmaktadır. Araştırma örneklemindeki öğretmenlerin sendika üyeliği durumuna bakıldığında sendikalı öğretmenler % 36,1'ini oluştururken sendikalı olmayanlar % 63,9'unu oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin meslek hayatları boyunca çalıştıkları okul sayılarına bakıldığında 1-2 okulda çalışanlar %61'ini, 3-4 okulda çalışanlar %26 sını, 5-6 okulda çalışanlar %9,3'ünü ve 7 ve üstü okulda çalışanlar %3,5'ini oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin çalıştıkları okullar büyüklüklerine göre incelendiğinde%33,5'i küçük okullarda, %18,2'si orta büyüklükteki okullarda ve % 48,2'si ise büyük okullarda görev yapmaktadırlar. Son olarak örnekleme oluşturan öğretmenler çalıştıkları eğitim kademelerine göre

incelendiğinde %13,7'si ilkokul, % 41,9'u ortaokul ve % 44,4'ü ise lise kademesinde çalışmaktadırlar.

### 3.3.ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplamak amacıyla Özdemir'in 2010'da geliştirdiği "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" kullanılmıştır.

#### 3.3.1 Örgütsel Muhalefet Ölçeği

İlköğretim ve Ortaöğretim okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerini saptamayı amaçlayan bu araştırmada veri toplamak amacıyla "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" kullanılmıştır. Örgütsel Muhalefet Ölçeği dört bölümden oluşmaktadır. "Kişisel Bilgiler" başlıklı birinci bölüm araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, medeni durum, sendika üyeliği, çalıştığı okul sayısı ve çalıştığı okulun büyüklüğü gibi demografik özellikler hakkında bilgi toplamaya yöneliktir.

Ölçeğin ikinci kısmında ise "Muhalefetin Nedenleri" başlığını taşımaktadır. Bu kısımda öğretmenlerin karşı tutumlarını başlatan idareci davranışları ortaya çıkarılması istenmiştir. Ölçeğin üçüncü bölümü ise "Muhalefet Davranışları" başlığını taşımaktadır. Bu bölümde öğretmenlerin yöneticilerin onaylamadıkları görüş, tutum ve eylemleri karşısında ne tür davranışlar sergiledikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçeğin "Muhalefet Sonuçları" başlıklı dördüncü bölümde ise öğretmenlerin yöneticilere muhalefet etmesinin, eğitimci, idareci ve eğitim kurumuna neden olduğu sonuçlar ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

Ölçeğin "Muhalefetin Nedenleri" başlıklı ikinci bölümü 23, "Muhalefet Davranışları" başlıklı üçüncü bölümü 17, "Muhalefetin Sonuçları" başlıklı dördüncü bölümü ise 26 maddeden oluşmaktadır. "Muhalefetin Nedenleri", "Muhalefet Davranışları", ve "Muhalefetin Sonuçları" başlıklı ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümleri "Hiçbir Zaman", "Nadiren", "Arasıra", "Çoğunlukla", ve "Her Zaman" şeklinde 5'li likert ölçeği biçiminde derecelendirilmiştir.

Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Muhalefetin Nedenleri alt ölçeği “Kişisel Nedenler” ve “Yönetimsel Nedenler” olmak üzere iki faktör yer almaktadır. Kişisel Nedenler faktörü 4,6,9,10,13,20,21,22 ve 23 nolu maddelerden oluşmaktadır. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin “Muhalef Davranışlar” alt ölçeği “Örtük Muhalefet” , “Haber Uçurma” ve “Açık Muhalefet” olmak üzere üç faktörden oluşmaktadır. “Örtük Muhalefet” faktörü 9,11,12,13,14,15,16 ve 17 nolu maddelerden, “Haber Uçurma” faktörü 1,2,3,4 ve 5 nolu maddelerden ve “Açık Muhalefet” ölçeği 6,7,8 ve 10. Maddelerden oluşmaktadır. Yine Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin “Muhalefetin Sonuçları” alt ölçeği “Öğretmen” , “Yönetici” ve “Okul” olmak üzere üç faktörden oluşmaktadır.

### **3.3.2 Yapı Geçerliliği**

Muhalefetin Nedenleri alt ölçeğinin “Yönetimsel Nedenler” faktörü 14 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörün Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0.96 dir. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0.70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenilirliği için yeterli görülmektedir. Bu faktöre ait açıklanan varyans oranı ise %37,52 olarak belirtilmiştir. Yine bu faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0.57 nin üzerinde olduğu görülmüştür. Diğer taraftan faktörde yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının 0.62 ile 0.88 arasında değiştiği görülmüştür. Buna göre Muhalefetin Sebepleri alt ölçeğinde Yönetimsel Nedenler faktörünün güvenilirlik miktarının çok olduğu görülmüştür.

Muhalefetin Sebepleri alt ölçeğinin Kişisel Nedenler faktörü 9 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörün Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0.97 dir. Böyle ölçekler için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0.70 ve daha çok olması ölçeğin güvenilirliği için kafi gelmektedir. Bu faktöre ait belirlenen varyans % 33,30’dur. Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0.93 ile 0.58 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer taraftan faktörde yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının ise 0.93 ile 0.67 arasında değişmektedir. Buna göre Muhalefetin Sebepleri alt ölçeğine ait “Kişisel Nedenler” faktörünün güvenilirlik değerinde çok olduğu görülmüştür.

Muhalef Davranışlar alt ölçeğinin “Örtük Muhalefet” başlıklı faktörü 8 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörün Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0.88’dir. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0.70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenilirliği için yeterli görülmektedir. Bu faktöre ait açıklanan varyans oranı ise % 25,23 olarak

belirlenmiştir. Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0.60 ile 0.81 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer taraftan faktörde yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının ise 0.54 ile 0.72 arasında değişmektedir. Buna göre Muhalif Davranışlar alt ölçeğine ait Örtük Muhalefet Faktörünün güvenilirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

Muhalif Davranışlar alt ölçeğinin Haber Uçurma başlıklı faktörü 5 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörün Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı 0.87'dir. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0.70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenilirliği için yeterli görülmektedir. Bu faktöre ait açıklanan varyans oranı ise % 20,29 olarak belirlenmiştir. Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0.77 ile 0.82 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer taraftan faktörde yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının ise 0.74 ile 0.79 arasında değişmektedir. Buna göre Muhalif Davranışlar alt ölçeğine ait Haber Uçurma Faktörünün güvenilirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

Muhalif Davranışlar alt ölçeğinin Açık Muhalefet başlıklı faktörü 4 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörün Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0.86'dır. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0.70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenilirliği için yeterli görülmektedir. Bu faktöre ait açıklanan varyans oranı ise % 18,16 olarak belirlenmiştir. Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0.80 ile 0.84 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer taraftan faktörde yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının ise 0.66 ile 0.76 arasında değişmektedir. Buna göre Muhalif Davranışlar alt ölçeğine ait Açık Muhalefet faktörünün güvenilirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

“Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar” alt ölçeği 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0.96'dır. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0.70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenilirliği için yeterli görülmektedir. Bu ölçeğe ait açıklanan varyans oranı % 69,77 olarak belirlenmiştir. Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0.79 ile 0.88 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer taraftan ölçekte yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının ise 0.75 ile 0.83 arasında değişmektedir. Buna göre Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar alt ölçeğine ait güvenilirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar alt ölçeği 7 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0.90'dır. Bu ölçeğe ait açıklanan varyans oranı % 62,76 olarak belirlenmiştir. Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0.68 ile 0.88 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer taraftan ölçekte yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının ise 0.60 ile 0.83 arasında değişmektedir. Buna göre ölçeğe ait güvenilirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açacağı Sonuçlar alt ölçeği 7 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0.91'dir. Bu ölçeğe ait açıklanan varyans oranı % 66,87 olarak belirlenmiştir. Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0.70 ile 0.91 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer taraftan ölçekte yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının ise 0.61 ile 0.85 arasında değişmektedir. Buna göre ölçeğe ait güvenilirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

### **3.3.3 Verilerin Analizi**

Okullarda görev yapan öğretmenlerin muhalif davranışlarının nedenleri, bu tür durumlarda nasıl davrandıkları ve sergiledikleri muhalif davranışların kendileri, okul yöneticileri ve okulun bütünü üzerinde yol açtığı sonuçları irdeleyen bu çalışmada anket aracılığıyla toplanan verilerin analizinde SPSS(Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin muhalefet etme nedenlerinin, muhalif davranış biçimlerinin ve sergiledikleri muhalefetin kendileri, okul yöneticileri ve okul üzerinde yol açtığı sonuçların gerçekleşme sıklığının analizinde ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistik teknikleri kullanılmıştır.

Öğretmenlerin muhalefet etme nedenleri, muhalif davranış biçimleri ve muhalefetin kendileri, okul yöneticileri ve okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin görüşlerinin cinsiyet, medeni durum ve sendika üyeliği değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ile; eğitim durumu, yaş, kıdem, çalıştığı okul sayısı ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiştir. Karşılaştırmalarda anlamlılık düzeyi 0.05

benimsenmiştir. Varyans analizi sonucunda farkın kaynağının saptanmasında ise “LSD” testi kullanılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

#### 4.1 MUHALEFET NEDENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde öğretmenlerin muhalefet etmesine neden olan yönetici davranışlarına ilişkin nicel bulgulara yer verilmiştir. Öğretmenlerin muhalefetine yol açan yönetici davranışları “kişisel nedenler” ve “yönetsel nedenler” olmak üzere iki alt boyutta incelenmiştir. Tablo 3’de öğretmen görüşlerine göre “kişisel nedenler” alt boyutunda muhalefete yol açan yönetici davranışları sıralanmıştır.

Tablo 3. Kişisel Nedenlere Bağlı Öğretmen Muhalefetine Yol Açan Yönetici Davranışları

| MaddeNo | Yönetici Davranışları   | $\bar{X}$ | SS    |
|---------|---|-----------|-------|
| 9       | Yasal haklarımı kullanmamı engellemeye çalışması                  | 2,987     | 1,671 |
| 4       | Bana hakaret etmesi   | 2,977     | 1,895 |
| 21      | Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması | 2,913     | 1,745 |
| 10      | İş yapma biçimime müdahale etmesi                                 | 2,910     | 1,424 |
| 22      | Bana karşı sözlü tacizde bulunması                                | 2,901     | 1,863 |
| 13      | Benden yasa dışı bir iş yapmamı istemesi                          | 2,872     | 1,861 |
| 23      | Bana karşı fiili tacizde bulunması                                | 2,856     | 1,920 |
| 20      | Kendi politik görüşünü bana kabul ettirmeye çalışması             | 2,846     | 1,751 |
| 6       | İşlerini yasalara aykırı bir biçimde yapması                      | 2,759     | 1,624 |



Tablo 3’den de görülebileceği gibi öğretmenlerin bireysel sebeplerden kaynaklanan muhalefesinde idareci davranışlarının başında “yöneticilerin öğretmenlerin yasal haklarını kullanmasını engellemeye çalışılması”( $\bar{X}=2,987$ ) gelmektedir. Bunu sırasıyla “yöneticilerin öğretmenlere hakaret etmesi”( $\bar{X}=2,977$ ), “yöneticilerin öğretmenleri kendisi gibi düşünmediği için baskı altına almaya çalışması”( $\bar{X}=2,913$ ), “yöneticilerin öğretmenlerin iş yapma biçimine müdahale etmesi”( $\bar{X}=2,910$ ), “yöneticilerin öğretmenlere sözlü tacizde bulunması”( $\bar{X}=2,901$ ), “yöneticilerin öğretmenlerden yasa dışı bir iş yapmasını istemesi”( $\bar{X}=2,872$ ), “yöneticilerin öğretmene karşı fiili tacizde bulunması”( $\bar{X}=2,856$ ) izlemektedir. Öğretmenlerin listelenen bu çeşit idareci davranışlarını “ara sıra” muhalefet etme sebebi olarak gördüklerin anlaşılmalıdır. Öğretmenlerin bireysel nedenlerden kaynaklanan muhalefesinde etkili olan idareci davranışlarının sonunda “yöneticilerin işlerini asalara aykırı bir biçimde yapması”( $\bar{X}=2,759$ ) gelmektedir. Tablo 4 de ise “yönetimsel nedenler” alt boyutunda öğretmenlerin muhalefet etmelerine yol açan yönetici davranışları sıralanmıştır.

Tablo 4. Yönetmel Nedenlere Bağlı Öğretmen Muhalefetine Yol Açan Yönetici Davranışları.

| Madde No | Yönetici Davranışları                                      | $\bar{X}$ | SS    |
|----------|--|-----------|-------|
| 8        | Bazı öğretmenleri kayırması                                | 3,092     | 1,452 |
| 1        | Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması   | 3,079     | 1,380 |
| 3        | Görevleri adaletsiz dağıtması                              | 3,063     | 1,464 |
| 15       | Öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması | 3,035     | 1,452 |
| 2        | Kaynakları adaletsiz dağıtması                             | 2,901     | 1,441 |
| 12       | Kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması         | 2,830     | 1,377 |
| 16       | Benimle gayrı-ciddi bir üslupla konuşması                  | 2,789     | 1,652 |
| 14       | Verimli çalışabileceğim bir çalışma ortamı yaratmaması     | 2,782     | 1,326 |
| 17       | Okulda yaşadığım sorunlara duyarsız olması                 | 2,760     | 1,378 |
| 18       | Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması              | 2,677     | 1,569 |
| 7        | İşini özen göstermeden yapması                             | 2,603     | 1,333 |
| 5        | Okul araç gereçlerini kişisel amaçları için kullanması     | 2,597     | 1,520 |
| 11       | Okul kaynaklarını verimsiz kullanması                      | 2,597     | 1,317 |
| 19       | Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi                | 2,492     | 1,432 |

Tablo 4’den değörlöbileceğigibi öğretmenlerin yönetmel sebeplerden kaynaklanan muhalefesinde, “yöneticilerin bazı öğretmenleri kayırması”( $\bar{X}=3,092$ ) başta gelmektedir. Bunu sırasıyla, “yöneticilerin öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışmadan karar alması”( $\bar{X}=3,079$ ), “yöneticilerin görevleri adaletsiz

dağıtması”( $\bar{X}=3,063$ ), “yöneticilerin, öğretmenler arasınada çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması”( $\bar{X}=3,035$ ), “yöneticilerin kaynakları adaletsiz dağıtması”( $\bar{X}=2,901$ ), “yöneticilerin kendilerine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması”( $\bar{X}=2,830$ ), “yöneticilerin öğretmenlerle gayrı ciddi bir uslupla konuşması”( $\bar{X}=2,789$ ), “yöneticilerin öğretmenlerin verimli çalışabileceği bir çalışma ortamı yaratmaması”( $\bar{X}=2,782$ ), “yöneticilerin öğretmenlerin okulda yaşadığı sorunlara duyarsız olması”( $\bar{X}=2,706$ ), “yöneticilerin yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması”( $\bar{X}=2,677$ ) takip etmektedir. Yapılan incelemelerde öğretmenlerin sıralanan bu çeşit idareci davranışlarını “ara sıra” muhalefet etme sebebi olarak düşündükleri görülmektedir. Öğretmenlerin yönetsel nedenlere bağlı olarak “nadiren” muhalefet ettikleri yönetici davranışlarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür; “yöneticilerin işini özen göstermeden yapması”( $\bar{X}=2,603$ ), “yöneticilerin okul araç gereçlerini kişisel amaçları için kullanması”( $\bar{X}=2,597$ ), “yöneticilerin okul kaynaklarını verimsiz kullanması”( $\bar{X}=2,597$ ), “yöneticilerin kendi politik görüşlerini açık seçik belli etmesi”( $\bar{X}=2,492$ ).

#### **4.2 MUHALEFETİN NEDENLERİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ**

Bu alt bölümde muhalefeti tetikleyen yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, sendika üyeliği, mesleki kıdem, öğretmenin meslek yaşamında çalıştığı okul sayısı ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği, “kişisel nedenler” ve “yönetsel nedenler” alt boyutlarında incelenmiştir. Tablo5’de muhalefeti tetikleyen yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin “kişisel nedenler” ve “yönetsel nedenler” alt boyutlarında cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları veilmiştir.

Tablo 5. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t-testi sonuçları.

| Ölçek                              | Faktörler             | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS    | sd  | t    | p     |
|------------------------------------|-----------------------|----------|-----|-----------|-------|-----|------|-------|
| Örgütsel<br>Muhalefet<br>Nedenleri | Kişisel<br>Nedenler   | Kadın    | 141 | 27,41     | 14,96 | 311 | 2,55 | 0,123 |
|                                    |                       | Erkek    | 172 | 24,86     | 14,18 |     |      |       |
|                                    | Yöneltsel<br>Nedenler | Kadın    | 141 | 39,63     | 17,47 | 311 | 0,60 | 0,748 |
|                                    |                       | Erkek    | 172 | 39,02     | 16,02 |     |      |       |

Tablo 5’den izlenebileceği gibi muhalefetin “kişisel nedenler” $[t_{(311)}=2,55 p>0,05]$  ve “yöneltsel nedenler” $[t_{(311)}=0,60 p>0,05]$  alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre kadın ( $\bar{X}=27,41$ ) öğretmenlerle erkek ( $\bar{X}=24,86$ ) öğretmenler cinsiyet bakımından kişisel nedenlere bağlı olarak muhalefet nedenleri aynıdır. Yine kadın öğretmenlerle ( $\bar{X}=39,63$ ), erkek öğretmenler ( $\bar{X}=39,02$ ) cinsiyet bakımından yöneltsel nedenlere bağlı olarak muhalefet nedenleri farklılık göstermemektedir. Tablo 6 da muhalefeti tetikleyen yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin “kişisel nedenler” ve “yöneltsel nedenler” alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 6. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

| Ölçek                        | Faktörler         | Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | SS    | sd  | t    | p     |
|------------------------------|-------------------|--------------|-----|-----------|-------|-----|------|-------|
| Örgütsel Muhalefet Nedenleri | Kişisel Nedenler  | Evli         | 141 | 27,92     | 14,48 | 311 | 3,48 | 0,035 |
|                              |                   | Bekar        | 172 | 24,44     | 14,50 |     |      |       |
|                              | Yönetsel Nedenler | Evli         | 141 | 41,35     | 15,23 | 311 | 3,73 | 0,049 |
|                              |                   | Bekar        | 172 | 37,62     | 17,62 |     |      |       |

Tablo 6’ dan da izlenebileceği gibi muhalefetin “kişisel nedenler” [ $t_{(311)}=3,48$   $p<0,05$ ] ve “yönetsel nedenler” [ $t_{(311)}=3,73$   $p<0,049$ ] alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir. Buna göre evli ( $\bar{X}=27,92$ ) öğretmenler, bekar öğretmenlere ( $\bar{X}=24,44$ ) göre kişisel nedenlere bağlı olarak daha fazla muhalefet etmektedir. Yine evli öğretmenler ( $\bar{X}=41,35$ ) ile bekar öğretmenlere ( $\bar{X}=37,62$ ) göre yönetsel nedenlere bağlı olarak daha fazla muhalefet etmektedir. Tablo 7 de muhalefeti tetikleyen yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin “kişisel nedenler” ve “yönetsel nedenler” alt boyutlarında sendika üyeliği değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 7. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

| Ölçek                              | Faktörler            | Sendika Üyeliği    | N   | $\bar{X}$ | SS    | sd  | T     | p     |
|------------------------------------|----------------------|--------------------|-----|-----------|-------|-----|-------|-------|
| Örgütsel<br>Muhalefet<br>Nedenleri | Kişisel<br>Nedenler  | Sendikalı          | 113 | 26,06     | 14,92 | 311 | 0,071 | 0,967 |
|                                    |                      | Sendikalı<br>Değil | 200 | 25,99     | 14,41 |     |       |       |
|                                    | Yönetmel<br>Nedenler | Sendikalı          | 113 | 39,38     | 15,86 | 311 | 0,134 | 0,946 |
|                                    |                      | Sendikalı<br>Değil | 200 | 39,25     | 17,14 |     |       |       |

Tablo 7’den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin “kişisel nedenlere” [ $t_{(311)}=0,071$   $p>0,05$ ] ve “yönetmel nedenlere” [ $t_{(311)}=0,134$   $p>0,05$ ] bağılı olarak yöneticilere muhalefet etme nedenleri sendikalılık değişkenine göre anlamlı bir şekilde fark göstermemektedir. Tablo 8 de muhalefeti tetikleyen yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin “kişisel nedenler” ve “yönetmel nedenler” alt boyutlarında “eğitim durumu” değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo 8. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek                                | Faktörler            | Eğitim Durumu | N   | sd    | F     | p     |
|--------------------------------------|----------------------|---------------|-----|-------|-------|-------|
| Örgütsel<br>Muhalefetin<br>Nedenleri | Kişisel<br>Nedenler  | Ön Lisans     | 31  | 2-310 | 0,845 | 0,431 |
|                                      |                      | Lisans        | 251 |       |       |       |
|                                      | Yönetsel<br>Nedenler | Lisans Üstü   | 31  | 2-310 | 2,236 | 0,109 |
|                                      |                      | Ön Lisans     | 31  |       |       |       |
|                                      |                      | Lisans        | 251 |       |       |       |
|                                      |                      | Lisans Üstü   | 31  |       |       |       |

Tablo 8’den de izlenebileceği gibi öğretmen görüşlerine göre muhalefetin nedenleri [ $F_{(2-310)}=0,845$ ,  $p>0,05$ ] ve yönetsel nedenler [ $F_{(2-310)}=2,236$ ,  $p>0,05$ ] alt boyutlarında “eğitim durumu” değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Tablo 9 da muhalefeti tetikleyen yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin “kişisel nedenler” ve “yönetsel nedenler” alt boyutlarında “yaş” değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo 9. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek                                | Faktörler            | Yaş     | N   | sd    | F     | p     |
|--------------------------------------|----------------------|---------|-----|-------|-------|-------|
| Örgütsel<br>Muhalefetin<br>Nedenleri | Kişisel<br>Nedenler  | 22-26   | 123 | 5-307 | 1,152 | 0,333 |
|                                      |                      | 27-31   | 108 |       |       |       |
|                                      |                      | 32-36   | 41  |       |       |       |
|                                      |                      | 37-41   | 23  |       |       |       |
|                                      |                      | 42-46   | 12  |       |       |       |
|                                      | Yönetsel<br>Nedenler | 47-üstü | 6   | 5-307 | 0,692 | 0,630 |
|                                      |                      | 22-26   | 123 |       |       |       |
|                                      |                      | 27-31   | 108 |       |       |       |
|                                      |                      | 32-36   | 41  |       |       |       |
|                                      |                      | 37-41   | 23  |       |       |       |
|                                      |                      | 42-46   | 12  |       |       |       |
|                                      |                      | 47-üstü | 6   |       |       |       |

Tablo 9’den de izlenebileceği gibi öğretmen görüşlerine göre muhalefetin nedenleri kişisel nedenler [ $F_{(5-307)}=1,152$   $p>0,05$ ] ve yönetsel nedenler [ $F_{(5-307)}=0,692$   $p>0,05$ ] alt boyutlarında “yaş” değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Tablo 10’da muhalefeti tetikleyen yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin “kişisel nedenler” ve “yönetsel nedenler” alt boyutlarında “kıdem” değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.



Tablo 10. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek                                | Faktörler            | Kıdem(Yıl) | N   | sd    | F     | p     |
|--------------------------------------|----------------------|------------|-----|-------|-------|-------|
| Örgütsel<br>Muhalefetin<br>Nedenleri | Kişisel<br>Nedenler  | 1-5        | 218 | 4-308 | 0,024 | 0,999 |
|                                      |                      | 6-10       |     |       |       |       |
|                                      |                      | 11-15      |     |       |       |       |
|                                      |                      | 16-20      |     |       |       |       |
|                                      |                      | 21 ve Üstü |     |       |       |       |
|                                      | Yönetsel<br>Nedenler | 1-5        | 218 | 4-308 | 0,169 | 0,954 |
|                                      |                      | 6-10       |     |       |       |       |
|                                      |                      | 11-15      |     |       |       |       |
|                                      |                      | 16-20      |     |       |       |       |
|                                      |                      | 21 ve Üstü |     |       |       |       |

Tablo 10'dan da izlenebileceği gibi örgütsel muhalefetin kişisel nedenler alt boyutu [ $F_{(4-308)}=0,024$   $p>0,05$ ] ile yönetsel nedenler alt boyutlarında [ $F_{(4-308)}=0,169$   $p>0,05$ ] öğretmen görüşleri, kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Tablo 11 de muhalefeti tetikleyen yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenin meslek yaşamında çalıştığı okul sayısı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo 11. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Meslek Yaşamında Çalıştığı Okul Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek                          | Faktörler         | Öğretmenin Çalıştığı Okul Sayısı | N   | sd    | F     | p     |
|--------------------------------|-------------------|----------------------------------|-----|-------|-------|-------|
| Örgütsel Muhalefetin Nedenleri | Kişisel Nedenler  | 1-2                              | 191 | 3-309 | 0,063 | 0,980 |
|                                |                   | 3-4                              | 82  |       |       |       |
|                                |                   | 5-6                              | 29  |       |       |       |
|                                |                   | 7 ve Üstü                        | 11  |       |       |       |
|                                | Yönetsel Nedenler | 1-2                              | 191 | 3-309 | 0,60  | 0,981 |
|                                |                   | 3-4                              | 82  |       |       |       |
|                                |                   | 5-6                              | 29  |       |       |       |
|                                |                   | 7 ve Üstü                        | 11  |       |       |       |

Tablo 11’den de izlenebileceği gibi örgütsel muhalefetin kişisel nedenler alt boyutu [ $F_{(3-309)}=0,063$   $p>0,05$ ] ile yönetsel nedenler alt boyutunda [ $F_{(3-309)}=0,60$   $p>0,05$ ] öğretmen görüşleri, öğretmenin meslek yaşamında çalıştığı okul sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Tablo 12’de muhalefeti tetikleyen yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin “kişisel nedenler” ve “yönetsel nedenler” alt boyutlarında, öğretmenin çalıştığı okul büyüklüğü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları yer almaktadır.

Tablo 12. Muhalefeti Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek                          | Faktörler         | Okul Büyüklüğü | N   | sd    | F     | p     |
|--------------------------------|-------------------|----------------|-----|-------|-------|-------|
| Örgütsel Muhalefetin Nedenleri | Kişisel Nedenler  | KO             | 105 | 2-310 | 0,457 | 0,634 |
|                                |                   | OBO            | 58  |       |       |       |
|                                | Yönetsel Nedenler | BO             | 150 |       |       |       |
|                                |                   | KO             | 105 | 2-310 | 0,639 | 0,529 |
|                                |                   | OBO            | 58  |       |       |       |
|                                |                   | BO             | 150 |       |       |       |

KO:Küçük Okul OBO:Orta Büyüklükte Okul BO:Büyük Okul

Tablo 12’den de izlenebileceği gibi örgütsel muhalefetin kişisel nedenler alt boyutu [ $F_{(2-310)}=0,457$   $p>0,05$ ] ile yönetsel nedenler alt boyutunda [ $F_{(2-310)}=0,639$   $p>0,05$ ] öğretmen görüşleri, öğretmenin çalıştığı okul büyüklüğü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre küçük bir okulda ( $\bar{X}=26,73$ ), orta büyüklükteki bir okulda ( $\bar{X}=24,46$ ) ve büyük bir okulda ( $\bar{X}=26,11$ ) görev yapan öğretmenler için kişisel nedenlere bağlı olarak muhalefet etme gerekçeleri aynıdır. Benzer şekilde küçük bir okulda ( $\bar{X}=40,10$ ), orta büyüklükteki bir okulda ( $\bar{X}=37,12$ ) ve büyük bir okulda ( $\bar{X}=39,58$ ) görev yapan öğretmenler için yönetsel nedenlere bağlı olarak muhalefet etme nedenleri de aynıdır. Bu bulgulara dayalı olarak okul büyüklüğünün, örgütsel muhalefetin nedenleri üzerinde bir farklılık yaratmadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile her türlü büyüklükteki okullarda çalışan öğretmenler için muhalefet etme gerekçeleri benzer niteliktedir.

#### 4.3 MUHALİF DAVRANIŞ BİÇİMLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerine ilişkin nicel bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Öğretmenlerin okullarda sergiledikleri muhalif davranış biçimleri “açık muhalefet”, “örtük muhalefet” ve “haber uçurma” olmak üzere üç alt

boyutta ayrı ayrı incelenmiştir. Tablo 13’de “açık muhalefet” alt boyutunda öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranışlar, önem derecesine göre sıralanmıştır.

Tablo 13. Açık Muhalefet Alt Boyutunda Öğretmenlerin Sergiledikleri Muhalif Davranışlar

| Madde No | Muhalif Öğretmen Davranışı                                      | $\bar{X}$ | SS   |
|----------|---|-----------|------|
| 6        | Yöneticinin kendisine itiraz ederim                             | 3,88      | 1,13 |
| 7        | Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini isterim | 3,63      | 1,18 |
| 8        | Yöneticiyi uyarırım   | 3,38      | 1,38 |
| 10       | Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım                | 2,89      | 1,27 |

Tablo 13’den de izlenebileceği gibi “açık muhalefet” alt boyutunda öğretmenlerin sergiledikleri en sık muhalif davranış biçimi “yöneticinin kendisine itiraz etmeleridir( $\bar{X}=3,88$ ). Bunu sırasıyla “yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim” maddesi( $\bar{X}=3,63$ ) ve “yöneticiyi uyarırım” maddesi izlemektedir. Öğretmenlerin “açık muhalefet” alt boyutunda en az katıldıkları madde ise “yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım” maddesidir( $\bar{X}=2,89$ ).

Tablo14’de ise “haber uçurma” alt boyutunda öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranışlar, gerçekleşme sıklığına göre sıralanmıştır.

Tablo 14. Haber Uçurma Alt Boyutunda Öğretmenlerin Sergiledikleri Muhalif Davranışlar

| Madde No | Muhalif Öğretmen Davranışı   | $\bar{X}$ | SS   |
|----------|--|-----------|------|
| 1        | Üst makamlara gider durumu onlara anlatırım                                  | 2,51      | 1,23 |
| 3        | Yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikayet ederim                    | 2,34      | 1,25 |
| 5        | Konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim | 2,30      | 1,34 |
| 4        | Yöneticiye dava açarım   | 2,04      | 1,23 |
| 2        | Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm                              | 1,48      | 0,86 |

Tablo 14’den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin “haber uçurma” alt boyutunda dile getirilen maddelere katılma frekansı kısmen azdır. Buna göre öğretmenlerin “haber uçurma” boyutunda en çok ortaya koydukları davranış, üst makamlara gider durumu onlara aktarırım maddesidir( $\bar{X}=2,51$ ). Öğretmenlerin diğer maddelere katılma frekansı ise sırasıyla şu şekildedir; “yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikayet ederim”(  $\bar{X}=2,34$ )(madde3), “konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim”(  $\bar{X}=2,30$ )(madde 5), “yöneticiye dava açarım”(  $\bar{X}=2,04$ )(madde 4). Şu durumda listelenen bu davranış şekillerinin öğretmenlerce “nadiren” ortaya konduğu görülmüştür. Öğretmenlerin en seyrek ortaya koydukları davranış şekli ise problem gördükleri durumlarla ilgili basın kuruluşlarını informe etmeleridir( $\bar{X}=1,48$ )(madde5). Bu durumda öğretmenlerin uygun görmedikleri idareci davranış ve tutumlarını “hiçbir zaman” basın kuruluşlarına aktarmadıkları görülmüştür. Genel olarak değerlendirildiğinde ise Hakkari ili İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin “haber uçurma” davranışlarını ya hiçbir zaman ya da nadiren sergiledikleri anlaşılmaktadır. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri haber uçurma davranışı sergilemenin toplumda kabul görmemesi olabilir. Tablo 15 de öğretmenlerin “örtük muhalefet” alt boyutunda ortaya koydukları karşı davranış biçimleri, gerçekleşme sıklığına göre verilmiştir.

Tablo 15. Örtük Muhalefet Alt Boyutunda Öğretmenlerin Ortaya Koydukları Muhalif Davranışlar

| Madde No | Muhalif Öğretmen Davranışı   | $\bar{X}$ | SS   |
|----------|--|-----------|------|
| 9        | Derslerim dışında okulda zaman geçirmem  | 2,91      | 1,30 |
| 11       | Yöneticiye karşı iş arkadaşlarımla desteğini kazanmaya çalışırım   | 2,65      | 1,31 |
| 17       | Bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım   | 2,28      | 1,24 |
| 13       | Gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerinden el çekerim  | 2,03      | 1,31 |
| 14       | Yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim  | 1,90      | 1,20 |
| 12       | Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticininde bulunması durumunda katılmam | 1,86      | 1,25 |
| 16       | Yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim  | 1,81      | 1,19 |
| 15       | Yöneticiye küserim   | 1,51      | 0,93 |

Tablo 15’den de izlenebileceği gibi Hakkari ili ve ilçelerinde çalışan öğretmenlerin “örtük muhalefet” alt boyutunda en fazla ortaya koydukları davranışlar “ders dışında okul zaman geçirmemeleri”( $\bar{X}=2,91$ )(madde 9) ile “yöneticiye karşı iş arkadaşlarımla desteğini kazanmaya çalışmalarıdır”( $\bar{X}=2,65$ )(madde 11). Buna göre öğretmenlerin bu iki davranışı “ara sıra” ortaya koydukları anlaşılmıştır. Öğretmenlerin “örtük muhalefet” alt boyutunda ortaya koydukları diğer davranışlar ise sırasıyla şöyledir; “bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım”( $\bar{X}=2,28$ )(madde 17), “gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerinden el çekerim”( $\bar{X}=2,03$ )(madde 13), “yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim”( $\bar{X}=1,90$ )(madde 14), “okul çalışanlarıyla tertip edilen davet ve yemek gibi aktivitelere idarecilerinde bulunması durumunda katılmam”( $\bar{X}=1,86$ )(madde 12), “yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim”( $\bar{X}=1,81$ )(madde 16) dir. Örtük muhalefet alt boyutunda öğretmenlerin en seyrek ortaya koydukları davranış ise “yöneticiye küsmem” davranışıdır( $\bar{X}=1,51$ )(madde 15). Öğretmenlerin “örtük muhalefet” boyutunda bu davranışları “nadiren” sergiledikleri görülmektedir.

#### 4.4 MUHALİF DAVRANIŞ BİÇİMLERİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

Bu alt bölümde öğretmenlerin, onaylamadıkları yönetici tutum ve davranışları karşısında ne tür davranışlar sergiledikleri, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, sendika üyeliği, mesleki kıdem, öğretmenin meslek yaşamında çalıştığı okul sayısı ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği “açık muhalefet”, “haber uçurma” ve “örtük muhalefet” alt boyutlarında incelenmiş ve yorumlanmıştır. Tablo 16 da öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinin “açık muhalefet”, “haber uçurma” ve “örtük muhalefet” alt boyutlarında cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 16. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

| Ölçek               | Faktörler       | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS   | sd  | t     | p    |
|---------------------|-----------------|----------|-----|-----------|------|-----|-------|------|
| Muhalif Davranışlar | Açık Muhalefet  | Kadın    | 141 | 13,85     | 3,68 | 311 | 0,09  | 0,83 |
|                     |                 | Erkek    | 172 | 13,75     | 4,17 |     |       |      |
|                     | Haber Uçurma    | Kadın    | 141 | 10,85     | 4,36 | 311 | 0,29  | 0,57 |
|                     |                 | Erkek    | 172 | 10,56     | 4,78 |     |       |      |
|                     | Örtük Muhalefet | Kadın    | 141 | 16,90     | 6,47 | 311 | -0,13 | 0,85 |
|                     |                 | Erkek    | 172 | 17,04     | 6,82 |     |       |      |

Tablo 16’den da izlenebileceği gibi öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranışlar “açık muhalefet”[ $t_{(311)}=0,09$   $p>0,05$ ], “haber uçurma”[ $t_{(311)}=0,29$   $p>0,05$ ] ve “örtük muhalefet”[ $t_{(311)}=-0,13$   $p>0,05$ ] alt boyutlarında cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Buna göre “açık muhalefet” alt boyutlarında kadın öğretmenlerle( $\bar{X}=13,85$ ), erkek öğretmenler( $\bar{X}=13,75$ ) farklı davranmamaktadır. Benzer şekilde “haber uçurma” alt boyutunda kadın öğretmenlerle( $\bar{X}=10,85$ ), erkek öğretmenler( $\bar{X}$

=10,56) farklı davranmamaktadır. Yine benzer şekilde “örtük muhalefet” alt boyutunda kadın öğretmenlerle ( $\bar{X}=16,90$ ), erkek öğretmenler ( $\bar{X}=17,04$ ) farklı davranmamaktadır. Tablo 17’de öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinin “açık muhalefet”, “haber uçurma” ve “örtük muhalefet” alt boyutlarında medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 17. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

| Ölçek               | Faktörler       | Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | SS   | sd  | t    | p     |
|---------------------|-----------------|--------------|-----|-----------|------|-----|------|-------|
| Muhalif Davranışlar | Açık Muhalefet  | Evli         | 141 | 14,02     | 3,82 | 311 | 0,41 | 0,35  |
|                     |                 | Bekar        | 172 | 13,61     | 4,06 |     |      |       |
|                     | Haber Uçurma    | Evli         | 141 | 10,92     | 4,68 | 311 | 0,42 | 0,418 |
|                     |                 | Bekar        | 172 | 10,50     | 4,51 |     |      |       |
|                     | Örtük Muhalefet | Evli         | 141 | 17,72     | 6,87 | 311 | 1,34 | 0,07  |
|                     |                 | Bekar        | 172 | 16,37     | 6,43 |     |      |       |

Tablo 17’den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranışlar “açık muhalefet” [ $t_{(311)}=0,41$   $p>0,05$ ], “haber uçurma” [ $t_{(311)}=0,42$   $p>0,05$ ] ve “örtük muhalefet” [ $t_{(311)}=1,34$   $p>0,05$ ] alt boyutlarında medeni duruma göre farklılık göstermemektedir. Buna göre “açık muhalefet” alt boyutlarında evli öğretmenlerle ( $\bar{X}=14,02$ ) bekar öğretmenler ( $\bar{X}=13,61$ ); “haber uçurma” alt boyutlarında evli öğretmenlerle ( $\bar{X}=10,92$ ) bekar öğretmenler ( $\bar{X}=10,50$ ) ve “örtük muhalefet” alt boyutunda evli öğretmenlerle ( $\bar{X}=17,72$ ) bekar öğretmenler ( $\bar{X}=16,37$ ) muhalif davranışları bakımından benzerlik göstermektedirler. Tablo 18’de öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinin “açık muhalefet”, “haber uçurma” ve “örtük muhalefet” alt boyutlarında sendika üyeliği değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.



Tablo 18. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

| Ölçek               | Faktörler       | Sendika Üyeliği | N   | $\bar{X}$ | SS   | sd  | t     | p    |
|---------------------|-----------------|-----------------|-----|-----------|------|-----|-------|------|
| Muhalif Davranışlar | Açık Muhalefet  | Sendikalı       | 113 | 13,68     | 3,96 | 311 | -0,18 | 0,69 |
|                     |                 | Sendikalı Değil | 200 | 13,86     | 3,95 |     |       |      |
|                     | Haber Uçurma    | Sendikalı       | 113 | 11,73     | 5,10 | 311 | 1,62  | 0,00 |
|                     |                 | Sendikalı Değil | 200 | 10,11     | 4,18 |     |       |      |
|                     | Örtük Muhalefet | Sendikalı       | 113 | 17,75     | 6,88 | 311 | 1,20  | 0,12 |
|                     |                 | Sendikalı Değil | 200 | 16,55     | 6,50 |     |       |      |

Tablo 18’den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranışlar “açık muhalefet” [ $t_{(311)}=-0,18$   $p>0,05$ ], ve “örtük muhalefet” [ $t_{(311)}=1,20$   $p>0,05$ ] alt boyutlarında sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı bir fark göstermezken “haber uçurma” alt boyutunda sendikalı öğretmenler ( $\bar{X}=11,73$ ) sendikalı olmayan öğretmenlere ( $\bar{X}=10,11$ ) göre daha fazla muhalif davranış sergilemektedir.

Tablo 19’da öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinin “açık muhalefet”, “haber uçurma” ve “örtük muhalefet” alt boyutlarında “eğitim durumu” değişkenine göre fark gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo 19. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek               | Faktörler       | Eğitim Durumu | N   | $\bar{X}$ | sd    | F    | p    |
|---------------------|-----------------|---------------|-----|-----------|-------|------|------|
| Muhalif Davranışlar | Açık Muhalefet  | Ön Lisans     | 31  | 12,38     | 2-312 | 2,23 | 0,10 |
|                     |                 | Lisans        | 251 | 13,93     |       |      |      |
|                     |                 | Lisans Üstü   | 31  | 14,09     |       |      |      |
|                     | Haber Uçurma    | Ön Lisans     | 31  | 10,93     | 2-312 | 0,05 | 0,95 |
|                     |                 | Lisans        | 251 | 10,66     |       |      |      |
|                     |                 | Lisans Üstü   | 31  | 10,74     |       |      |      |
|                     | Örtük Muhalefet | Ön Lisans     | 31  | 16,35     | 2-312 | 0,19 | 0,82 |
|                     |                 | Lisans        | 251 | 17,09     |       |      |      |
|                     |                 | Lisans Üstü   | 31  | 16,70     |       |      |      |

Tablo 19'dan da izlenebileceği gibi öğretmenlerin muhalif davranış biçimleri “açık muhalefet” [ $F_{(2-312)}=2,23$   $p>0,05$ ], “haber uçurma” [ $F_{(2-312)}=0,05$   $p>0,05$ ] ve “örtük muhalefet” [ $F_{(2-312)}=0,19$   $p>0,05$ ] alt boyutlarında anlamlı fark göstermemektedir. Buna göre tüm eğitim durumlarında öğretmenlerin muhalif davranışları alt boyutlarda farklı değildir.

Tablo20'de öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinin “açık muhalefet”, “haber uçurma” ve “örtük muhalefet” alt boyutlarında “yaş” değişkenine göre fark gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo 20. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek               | Faktörler      | Yaş             | N       | sd    | F     | p    |      |       |      |      |
|---------------------|----------------|-----------------|---------|-------|-------|------|------|-------|------|------|
| Muhalif Davranışlar | Açık Muhalefet | 22-26           | 123     | 5-307 | 0,27  | 0,92 |      |       |      |      |
|                     |                | 27-31           | 108     |       |       |      |      |       |      |      |
|                     |                | 32-36           | 41      |       |       |      |      |       |      |      |
|                     |                | 37-41           | 23      |       |       |      |      |       |      |      |
|                     |                | 42-46           | 12      |       |       |      |      |       |      |      |
|                     |                | 47-Üstü         | 6       |       |       |      |      |       |      |      |
|                     | Haber Uçurma   | Örtük Muhalefet | 22-26   | 123   | 5-307 | 1,12 | 0,34 |       |      |      |
|                     |                |                 | 27-31   | 108   |       |      |      |       |      |      |
|                     |                |                 | 32-36   | 41    |       |      |      |       |      |      |
|                     |                |                 | 37-41   | 23    |       |      |      |       |      |      |
|                     |                |                 | 42-46   | 12    |       |      |      |       |      |      |
|                     |                |                 | 47-Üstü | 6     |       |      |      |       |      |      |
|                     |                |                 | 22-26   | 123   |       |      |      | 5-307 | 0,45 | 0,80 |
|                     |                |                 | 27-31   | 108   |       |      |      |       |      |      |
|                     |                |                 | 32-36   | 41    |       |      |      |       |      |      |
| 37-41               | 23             |                 |         |       |       |      |      |       |      |      |
| 42-46               | 12             |                 |         |       |       |      |      |       |      |      |
|                     |                | 47-Üstü         | 6       |       |       |      |      |       |      |      |

Tablo 20'den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin muhalif davranış biçimleri “açık muhalefet” $[F_{(5-307)}=0,27 \ p>0,05]$  “haber uçurma” $[F_{(5-307)}=1,12 \ p>0,05]$  ve “örtük muhalefet” $[F_{(5-307)}=0,45 \ p>0,05]$  alt boyutlarında anlamlı fark göstermemektedir. Buna göre tüm yaş gruplarında öğretmenlerin muhalif davranışları alt boyutlarda farklı değildir. Tablo 21 de öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinin “açık muhalefet”, “haber uçurma” ve “örtük muhalefet” alt boyutlarında “kıdem” değişkenine göre fark gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo 21. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek               | Faktörler       | Kıdem   | N   | sd    | F    | p    |
|---------------------|-----------------|---------|-----|-------|------|------|
| Muhalif Davranışlar | Açık Muhalefet  | 1-5     | 218 | 4-308 | 0,31 | 0,87 |
|                     |                 | 6-10    | 38  |       |      |      |
|                     |                 | 11-15   | 24  |       |      |      |
|                     |                 | 16-20   | 23  |       |      |      |
|                     |                 | 21-üstü | 10  |       |      |      |
|                     | Haber Uçurma    | 1-5     | 218 | 4-308 | 0,12 | 0,97 |
|                     |                 | 6-10    | 38  |       |      |      |
|                     |                 | 11-15   | 24  |       |      |      |
|                     |                 | 16-20   | 23  |       |      |      |
|                     |                 | 21-üstü | 10  |       |      |      |
|                     | Örtük Muhalefet | 1-5     | 218 | 4-308 | 1,06 | 0,37 |
|                     |                 | 6-10    | 38  |       |      |      |
|                     |                 | 11-15   | 24  |       |      |      |
|                     |                 | 16-20   | 23  |       |      |      |
|                     |                 | 21-üstü | 10  |       |      |      |

Tablo 21’den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin muhalif davranış biçimleri kıdem değişkenine göre “açık muhalefet” $[F_{(4-308)}=0,31 \text{ } p>0,05]$ , “haber uçurma” $[F_{(4-308)}=0,12 \text{ } p>0,05]$  ve “örtük muhalefet” $[F_{(4-308)}=1,06 \text{ } p>0,37]$  alt boyutlarında anlamlı fark göstermemektedir. Tablo 22’de öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinin “açık muhalefet”, “haber uçurma” ve “örtük muhalefet” alt boyutlarında “öğretmenin meslek hayatında çalıştığı okul sayısı” değişkenine göre fark gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo 22. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşlerinin Öğretmenin Meslek Hayatında Çalıştığı Okul Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek               | Faktörler       | Öğretmenin Çalıştığı Okul Sayısı | N   | sd    | F    | p    |
|---------------------|-----------------|----------------------------------|-----|-------|------|------|
|                     | Açık Muhalefet  | 1-2                              | 191 | 3-309 | 0,58 | 0,62 |
|                     |                 | 3-4                              | 82  |       |      |      |
|                     |                 | 5-6                              | 29  |       |      |      |
|                     |                 | 7-üstü                           | 11  |       |      |      |
| Muhalif Davranışlar | Haber Uçurma    | 1-2                              | 191 | 3-309 | 1,95 | 0,12 |
|                     |                 | 3-4                              | 82  |       |      |      |
|                     |                 | 5-6                              | 29  |       |      |      |
|                     |                 | 7-üstü                           | 11  |       |      |      |
|                     | Örtük Muhalefet | 1-2                              | 191 | 3-309 | 0,95 | 0,41 |
|                     |                 | 3-4                              | 82  |       |      |      |
|                     |                 | 5-6                              | 29  |       |      |      |
|                     |                 | 7-üstü                           | 11  |       |      |      |

Tablo 22’den da izlenebileceği gibi öğretmenlerin muhalif davranış biçimleri öğretmenin çalıştığı okul sayısı değişkenine göre “açık muhalefet” $[F_{(3-309)}=0,58$   $p>0,05]$ , “haber uçurma” $[F_{(3-309)}=1,95$   $P>0,05]$  ve “örtük muhalefet” $[F_{(3-309)}=0,95$   $p>0,05]$  alt boyutlarında anlamlı fark göstermemektedir. Buna göre öğretmenin meslek hayatında çalıştığı okul sayısı değişkeni bakımından muhalif davranış biçimlerinin aynı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 23’de öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinin “öğretmenin çalıştığı okul büyüklüğü” değişkenine göre fark gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo 23. Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşlerinin Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek               | Faktörler       | Okul Büyüklüğü | N   | sd    | F    | p    |
|---------------------|-----------------|----------------|-----|-------|------|------|
| Muhalif Davranışlar | Açık Muhalefet  | KO             | 105 | 2-310 | 1,66 | 0,19 |
|                     |                 | OBO            | 57  |       |      |      |
|                     |                 | BO             | 151 |       |      |      |
|                     | Haber Uçurma    | KO             | 105 | 2-310 | 0,24 | 0,78 |
|                     |                 | OBO            | 57  |       |      |      |
|                     |                 | BO             | 151 |       |      |      |
|                     | Örtük Muhalefet | KO             | 105 | 2-310 | 1,14 | 0,32 |
|                     |                 | OBO            | 57  |       |      |      |
|                     |                 | BO             | 151 |       |      |      |

Tablo 23’den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin muhalif davranış biçimleri okul büyüklüğü değişkenine göre “açık muhalefet” $[F_{(2-310)}=1,66 \text{ } p>0,05]$ , “haber uçurma” $[F_{(2-310)}= 0,24 \text{ } p>0,05]$  ve “örtük muhalefet” $[F_{(2-310)}=1,014 \text{ } p>0,05]$  alt boyutlarında muhalif davranışları farklılık göstermemektedir.

#### 4.5 MUHALEFETİN ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE YOL AÇTIĞI SONUÇLARA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde öğretmenlerin okullarda sergilemiş oldukları muhalif davranışların, kendileri üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Muhalif davranış sergileyen öğretmenlere dönük yönetici davranışları Tablo 24’de önem derecesine göre sıralanmıştır.

Tablo 24. Muhalif Öğretmenlere Dönük Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

| Madde No | Muhalif Öğretmenlere Dönük Yönetici Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri | $\bar{X}$ | SS   |
|----------|---|-----------|------|
| 3        | Beni sıkı denetim altına alır   | 2,74      | 1,38 |
| 1        | Açığımı arar  | 2,61      | 1,35 |
| 2        | İş yükümü artırır   | 2,51      | 1,35 |
| 12       | Ders programımı dağınık hazırlar  | 2,41      | 1,43 |
| 4        | Çeşitli ortamlarda “yokmuşum” gibi davranır                                   | 2,36      | 1,27 |
| 11       | Okulla ilgili olarak önerilerimi dikkate almaz                                | 2,32      | 1,32 |
| 8        | Benimle işbirliğinden kaçınır   | 2,20      | 1,29 |
| 9        | Beni sahip olduğum niteliklere uygun olmayan işlerde görevlendirir            | 2,01      | 1,22 |
| 10       | Hakkımda soruşturma açar  | 1,89      | 1,18 |
| 7        | Benimle iletişimi keser   | 1,88      | 1,16 |
| 6        | Beni okul etkinliklerinden dışlar   | 1,64      | 1,04 |
| 5        | Beni tehdit eder  | 1,55      | 1,02 |

Tablo 24’den de izlenebileceği gibi öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin muhalif öğretmenlere dönük sergiledikleri davranışların başında “öğretmeni sıkı denetim altına alması” yer almaktadır ( $\bar{X}=2,74$ ). Bunu sırasıyla “öğretmenin açığımı arama” ( $\bar{X}=2,61$ ), “öğretmenin iş yükünü artırma” ( $\bar{X}=2,51$ ) izlemektedir. Bu sonuçlara göre muhalif öğretmenlere dönük yöneticilerin sergilemiş oldukları bu davranışları “ara sıra” gerçekleştirdikleri görülmektedir. Buna karşın sırasıyla yöneticilerin muhalif

öğretmenlere karşı “ders programını dağınık hazırlaması”( $\bar{X}=2,41$ ), “çeşitli ortamlarda öğretmen yokmuş gibi davranması”( $\bar{X}=2,36$ ), “okulla ilgili olarak önerileri dikkate alması”( $\bar{X}=2,32$ ), “işbirliğinden kaçınması”( $\bar{X}=2,20$ ), “öğretmeni sahip olduğu niteliklere uygun olmayan işlerde görevlendirmesi”( $\bar{X}=2,01$ ), “öğretme hakkında soruşturma açması”( $\bar{X}=1,89$ ), “öğretmenle iletişimi kesmesi”( $\bar{X}=1,88$ ) ve “öğretmeni okul etkinliklerinden dışlaması”( $\bar{X}=1,64$ ) davranışları izlediği görülmektedir. Yöneticilerin muhalif öğretmenlere karşı en az srgilediği davranış “öğretmeni tehdit etmesi”( $\bar{X}=1,55$ ) gelmektedir. Bu bulgulara göre yöneticilerin sıralanan bu davranışları “nadiren” sergiledikleri görülmektedir.

#### 4.6 MUHALEFETİN ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE YOL AÇTIĞI SONUÇLARIN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

Bu alt bölümde muhalif öğretmenlere yönelik yöneticilerin sergiledikleri davranışlara ilişkin öğretmen görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Tablo 25de cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 25. Muhalif Öğretmenlere Yönelik Yöneticilerin Sergiledikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

| Ölçek  | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS    | sd  | t     | p    |
|--|----------|-----|-----------|-------|-----|-------|------|
| Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar | Kadın    | 141 | 25,34     | 11,21 | 311 | -1,53 | 0,25 |
|  | Erkek    | 172 | 26,87     | 12,45 |     |       |      |

Tablo 25’den de izlenebileceği gibi muhalif öğretmenlere dönük yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri anlamlı şekilde fark göstermemektedir. [ $t_{(311)}=-1,53$   $p>0,05$ ]( $\bar{X}_{Kadın}=25,34$ ,  $\bar{X}_{Erkek}=26,87$ ). Buna göre yöneticilerin muhalif davranış sergileyen kadın ya da erkek tüm öğretmenlere benzer



davranışlar sergilediği anlaşılmaktadır. Tablo 26’da muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşlerinin medeni durum değişkenine göre fark gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 26. Muhalif Öğretmenlere Yönelik Yöneticilerin Sergiledikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

| Ölçek  | Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | SS    | sd  | t    | p     |
|--|--------------|-----|-----------|-------|-----|------|-------|
| Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar | Evli         | 141 | 27,95     | 11,93 | 311 | 3,21 | 0,01* |
|  | Bekar        | 172 | 24,73     | 11,74 |     |      |       |

\*=P değeri 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 26’dan da izlenebileceği gibi muhalif öğretmenlere dönük yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri medeni durum değişkenine göre anlamlı şekilde fark göstermektedir [ $t_{(311)}=3,21$   $p>0,05$ ] ( $\bar{X}_{Evli}=27,95$ ,  $\bar{X}_{Bekar}=24,73$ ). Bu sonuçlara göre okullarda yöneticiler muhalif davranışlar sergileyen evli öğretmenler üzerinde bekâr öğretmenlere göre daha fazla baskı uyguladıkları anlaşılmaktadır. Tablo 27’de muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşlerinin sendika üyeliği değişkenine göre fark gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 27. Muhalif Öğretmenlere Yönelik Yöneticilerin Sergiledikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

| Ölçek  | Sendika Üyeliği | N   | $\bar{X}$ | SS    | sd  | t    | p     |
|--|-----------------|-----|-----------|-------|-----|------|-------|
| Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar | Sendikalı       | 113 | 28,45     | 12,24 | 311 | 3,55 | 0,01* |
|  | Sendikalı Değil | 200 | 24,90     | 11,56 |     |      |       |

\*= Pdeğeri 0,05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 27'den görülebileceği gibi muhalif öğretmenlere yönelik idareci davranışlarına yönelik öğretmen fikirleri sendika üyeliği girdisine göre anlamlı miktarda farklılık göstermektedir [ $t_{(311)}=3,55$   $p>0,01$ ]. Buna göre muhalif sendikalı öğretmenlerin, muhalif sendikalı olmayan öğretmenlere göre daha olumsuz içerikli yönetici davranışlarına maruz kaldıkları anlaşılmaktadır ( $\bar{X}_{\text{Sendikalı}}=28,45$ ,  $\bar{X}_{\text{Sendikalıdeğil}}=24,90$ ). Tablo 28'de muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin eğitim durumuna göre değişiklik gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo 28. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek  | Eğitim Durumu | N   | sd    | F    | p    |
|--|---------------|-----|-------|------|------|
| Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar | Ön Lisans     | 31  | 2-310 | 2,32 | 0,10 |
|  | Lisans        | 251 |       |      |      |
|  | Lisans Üstü   | 31  |       |      |      |

Tablo 28'den da izlenebileceği gibi muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre yöneticilerin muhalif davranış sergileyen öğretmenlere

eğitim durumlarına bakmaksızın benzer davranışları sergiledikleri görölmektedir[F<sub>(2-310)</sub>=2,32 p>0,05]. Tablo 29’da muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo 29. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek  | Yaş     | N   | sd    | F    | p    |
|--|---------|-----|-------|------|------|
| Muhalefetin<br>Öğretmenler<br>Üzerinde Yol<br>Açtığı<br>Sonuçlar | 22-26   | 123 | 5-307 | 0,77 | 0,57 |
|  | 27-31   | 108 |       |      |      |
|  | 32-36   | 41  |       |      |      |
|  | 37-41   | 23  |       |      |      |
|  | 42-46   | 12  |       |      |      |
|  | 47-üstü | 6   |       |      |      |

Tablo 29’dan da izlenebileceği gibi muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir[F<sub>(5-307)</sub>=0,77 p>0,05]. Buna göre yöneticilerin muhalif davranış sergileyen öğretmenlere yaşlarına bakmaksızın benzer davranışları sergiledikleri söylenebilir. Tablo 30’da muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin kıdeme göre değişiklik gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo 30. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine ANOVA Sonuçları

| Ölçek  | Kıdem   | N   | sd    | F    | p    |
|--|---------|-----|-------|------|------|
| Muhalefetin<br>Öğretmenler<br>Üzerinde Yol<br>Açtığı<br>Sonuçlar | 1-5     | 218 | 4-308 | 1,77 | 0,13 |
|  | 6-10    | 38  |       |      |      |
|  | 11-15   | 24  |       |      |      |
|  | 16-20   | 23  |       |      |      |
|  | 21-üstü | 10  |       |      |      |

Tablo 30'dan da görülebileceği gibi muhalefetin öğretmenler üzerinde neden olduğu sonuçlara yönelik öğretmen görüşleri kıdeme göre kaydadeğerfarklılık göstermemektedir [ $F_{(4-308)}=1,77$   $p>0,05$ ]. Buna göre yöneticilerin muhalif davranış sergileyen öğretmenlere kıdemlerine bakılmaksızın benzer davranışları sergiledikleri söylenebilir. Tablo31'de muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmenin meslek hayatında çalıştığı okul sayısı girdisine göre değişiklik gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo31. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Meslek Hayatında Çalıştığı Okul Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek  | Okul Sayısı | N   | sd    | F    | p    |
|--|-------------|-----|-------|------|------|
| Muhalefetin<br>Öğretmenler<br>Üzerinde Yol<br>Açtığı<br>Sonuçlar | 1-2         | 191 | 3-309 | 1,46 | 0,22 |
|  | 3-4         | 82  |       |      |      |
|  | 5-6         | 29  |       |      |      |
|  | 7-üstü      | 11  |       |      |      |

Tablo31'den de izlenebileceği gibi muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenin meslek hayatında çalıştığı okul sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Tablo 32'de muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmenin çalıştığı okul büyüklüğü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo 32. Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Çalıştığı Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek  | Okul Büyüklüğü | N   | sd    | F    | p    |
|--|----------------|-----|-------|------|------|
| Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar | KO             | 105 | 2-310 | 2,00 | 0,13 |
|  | OBO            | 57  |       |      |      |
|  | BO             | 151 |       |      |      |

KO:Küçük Okul OBO:Orta Büyüklükte Okul BO:Büyük Okul

Tablo 32'den de izlenebileceği gibi muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenin çalıştığı okul büyüklüğü değişkenine göre anlamlı fark göstermemektedir [ $F_{(2-310)}=3,34$   $p>0,05$ ].

#### 4.7 MUHALEFETİN YÖNETİCİLER ÜZERİNDE YOL AÇTIĞI SONUÇLARA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde öğretmenlerin okullarda sergilemiş oldukları muhalif davranışların, yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Öğretmenlerin okullarda sergilemiş olduğu muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 33'de önem derecesine göre sıralanmıştır.

Tablo 33. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşleri

| Madde No | Öğretmen Muhalefeti Karşısında Yönetici | $\bar{X}$ | SS   |
|----------|---|-----------|------|
| 5        | Kendisine destek arar                   | 2,59      | 1,36 |
| 6        | Değerinin anlaşılmadığından yakınır     | 2,42      | 1,31 |
| 4        | Öğretmenlerle iletişimi bozulur         | 2,24      | 1,25 |
| 7        | Duyarsız kalır                          | 2,19      | 1,26 |
| 1        | Okuldaki gücünü kaybeder                | 1,89      | 1,15 |
| 2        | Yalnızlaşır                             | 1,78      | 1,06 |
| 3        | Karar alma gücünü kaybeder              | 1,74      | 1,04 |

Tablo 33'den da izlenebileceği gibi öğretmen görüşlerine göre, kendilerine dönük sergilenen muhalif davranışlar karşısında yöneticiler kendilerine destek aramaktadır ( $\bar{X}=2,59$ ). Bunu sırasıyla “değerinin anlaşılmadığından yakınır” ( $\bar{X}=2,42$ ), “öğretmenlerle iletişimi bozulur” ( $\bar{X}=2,24$ ), “duyarsız kalır” ( $\bar{X}=2,19$ ), “okuldaki gücünü kaybeder” ( $\bar{X}=1,89$ ) ve “yalnızlaşır” ( $\bar{X}=1,78$ ) maddeleri gelmektedir. Öğretmen görüşlerine göre muhalefet karşısında yöneticinin karar alma gücünü kaybetmesi ( $\bar{X}=1,74$ ) görece en az karşılaşılan durumdur. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin okullarda sergilemiş oldukları muhalif davranışlar karşısında yöneticinin kendisine destek araması ara sıra gerçekleşmektedir. Buna karşın yöneticilerin değerinin anlaşılmadığından yakınması, öğretmenlerle iletişimin bozulması, duyarsız kalması, okuldaki gücünü kaybetmesi, yalnızlaşması ve karar alma gücünü kaybetmesi nadiren gerçekleşmektedir.

#### 4.8 MUHALEFETİN YÖNETİCİLER ÜZERİNDE YOL AÇTIĞI SONUÇLARA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

Bu alt bölümde muhalefetin yöneticiler üzerinde neden olduğu sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Tablo 34’de cinsiyet girdisine göre t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 34. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

| Ölçek  | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS   | sd  | t     | p     |
|--|----------|-----|-----------|------|-----|-------|-------|
| Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar | Kadın    | 141 | 13,60     | 5,89 | 311 | -3,10 | 0,00* |
|  | Erkek    | 172 | 15,92     | 7,07 |     |       |       |

\*=P değeri 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 34’den görülebileceği gibi öğretmen muhalefetinin idareciler üzerinde neden olduğu sonuçlara yönelik öğretmen fikirleri cinsiyete göre kaydadeğer bir şekilde farklılaşmaktadır [ $t_{(311)}=-3,10$   $p<0,05$ ] ( $\bar{X}_{Kadın}=13,60$ ,  $\bar{X}_{Erkek}=15,92$ ). Buna göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre, yöneticiye dönük muhalefetin yönetici üzerinde kimi olumsuz sonuçlar doğuracağı görüşündedir.

Tablo 35. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

| Ölçek  | Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | SS   | sd  | t    | p     |
|--|--------------|-----|-----------|------|-----|------|-------|
| Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar | Evli         | 141 | 15,82     | 6,79 | 311 | 2,29 | 0,02* |
|  | Bekar        | 172 | 14,10     | 6,46 |     |      |       |

\*=P değeri 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 35’den değeriylebileceği gibi öğretmen muhalefetinin idareciler üzerinde neden olduğu sonuçlara yönelik öğretmen fikirleri medeni duruma göre kaydedişerşekilde farklılaşmaktadır [ $t_{(311)}=2,29$   $p<0,05$ ] ( $\bar{X}_{\text{Evli}}=15,82$ ,  $\bar{X}_{\text{Bekar}}=14,10$ ). Buna göre evli öğretmenler bekar öğretmenlere göre, yöneticiye dönük muhalefetin yönetici üzerinde kimi olumsuz sonuçlar doğuracağı görüşündedir. Tablo 36 da öğretmen muhalefetinin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşlerinin sendika üyeliği değişkenine göre fark gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 36. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

| Ölçek  | Sendika Üyeliği | N   | $\bar{X}$ | SS   | sd  | t     | p    |
|--|-----------------|-----|-----------|------|-----|-------|------|
| Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar | Sendikalı       | 113 | 15,02     | 6,25 | 311 | 0,289 | 0,77 |
|  | Sendikalı Değil | 200 | 14,80     | 6,89 |     |       |      |

Tablo 36’dan da izlenebileceği gibi muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir [ $t_{(311)}=0,289$   $p>0,77$ ] ( $\bar{X}_{\text{Sendikalı}}=15,02$ ,  $\bar{X}_{\text{SendikalıDeğil}}=14,80$ ). Tablo 37’de muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.



Tablo 37. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Sonuçları

| Ölçek  | Eğitim Durumu | N   | sd    | F    | p    |
|--|---------------|-----|-------|------|------|
| Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar | Ön Lisans     | 31  | 2-310 | 0,23 | 0,78 |
|  | Lisans        | 251 |       |      |      |
|  | Lisans Üstü   | 31  |       |      |      |

Tablo 37'den de izlenebileceği gibi muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-310)}=0,23$   $p>0,05$ ]. Buna göre muhalefetin yönetici üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri tüm gruplarda benzerdir. Tablo 38 de muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı Sonuçlara Yönelik öğretmen görüşlerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo 38. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Sonuçları

| Ölçek  | Yaş     | N   | sd    | F    | p    |
|--|---------|-----|-------|------|------|
| Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar | 22-26   | 123 | 5-307 | 1,49 | 0,19 |
|  | 27-31   | 108 |       |      |      |
|  | 32-36   | 41  |       |      |      |
|  | 37-41   | 23  |       |      |      |
|  | 42-46   | 12  |       |      |      |
|  | 47-üstü | 6   |       |      |      |

Tablo 38'den de izlenebileceği gibi muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenin yaşına göre anlamlı farklılık

göstermemektedir [ $F_{(5-307)}=1,49$   $p>0,05$ ]. Buna göre muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo 39. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek  | Kıdem(Yıl) | N   | sd    | F    | p     | Anlamlı Fark     |
|--|------------|-----|-------|------|-------|------------------|
| Muhalefetin<br>Yöneticiler<br>Üzerinde Yol<br>Açtığı<br>Sonuçlar | 1-5        | 218 | 4-308 | 2,20 | 0,06* | (1-5)(21-üstü)   |
|  | 6-10       | 38  |       |      |       | (6-10)(21-üstü)  |
|  | 11-15      | 24  |       |      |       | (11-15)(21-üstü) |
|  | 16-20      | 23  |       |      |       | (16-20)(21-üstü) |
|  | 21-üstü    | 10  |       |      |       |                  |

\*=P değeri 0,10 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 39'dan da izlenebileceği gibi muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir [ $F_{(4-308)}=2,20$   $p<0,10$ ]. Farkın kaynağının tespit edilmesinde LSD testi kullanılmıştır. Buna göre 21 ve üstü kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X}=20,20$ ), 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre ( $\bar{X}=14,38$ ); 21 ve üstü kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X}=20,20$ ), 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre ( $\bar{X}=15,89$ ); 21 ve üstü kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X}=20,20$ ), 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre ( $\bar{X}=15,08$ ); 21 ve üstü kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X}=20,20$ ), 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre ( $\bar{X}=15,43$ ) muhalefetin yöneticiler üzerinde olumsuz sonuçlar doğuracağı görüşündedir. Tablo 40 da muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmenin meslek yaşamında çalıştığı okul sayısı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo 40. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Meslek Yaşamında Çalıştığı Okul Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek  | Okul Sayısı | N   | sd    | F    | p    |
|--|-------------|-----|-------|------|------|
| Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar | 1-2         | 191 | 3-309 | 0,83 | 0,47 |
|  | 3-4         | 82  |       |      |      |
|  | 5-6         | 29  |       |      |      |
|  | 7-üstü      | 11  |       |      |      |

Tablo 40'dan da izlenebileceği gibi muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenin meslek yaşamında görev yaptığı okul sayısı değişkenine göre farklılık göstermemektedir.[ $F_{(3-309)}=0,83$   $p<0,05$ ]. Buna göre muhalefetin yönetici üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri tüm gruplarda benzerdir. Tablo 41'de muhalefetin yöneticiler üzerinde neden olduğu sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmenin görev yaptığı okul büyüklüğü girdisine göre değişiklik gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo 41. Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Görev Yaptığı Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek  | Okul Büyüklüğü | N   | sd    | F    | p    |
|--|----------------|-----|-------|------|------|
| Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar | KO             | 105 | 2-310 | 2,00 | 0,13 |
|  | OBO            | 57  |       |      |      |
|  | BO             | 151 |       |      |      |

Tablo 41'den de görülebileceği gibi muhalefetin idareciler üzerinde neden olduğu sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenin görev yaptığı okul büyüklüğü değişkenine göre anlamlı fark göstermemektedir[ $F_{(2-310)}=2,00$   $p>0,05$ ].

#### 4.9 MUHALEFETİN OKUL ÜZERİNDE YOL AÇTIĞI SONUÇLARA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde öğretmenlerin okullarda sergilemiş oldukları muhalif davranışların, okul üzerinde neden olduğu sonuçlara yönelik bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Öğretmenlerin okullarda sergilemiş olduğu muhalefetin okul üzerinde neden olduğu sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 42’de önem derecesine göre sıralanmıştır.

Tablo 42. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşleri

| Madde No | Muhalefetin Okul Üzerindeki Sonuçları                    | $\bar{X}$ | SS   |
|----------|--|-----------|------|
| 7        | Özdenetim gelişir  | 3,06      | 1,27 |
| 6        | Okulun etkililiği artar                                  | 2,94      | 1,29 |
| 5        | Etik ve hukuk dışı uygulamalar son bulur                 | 2,87      | 1,25 |
| 4        | Adalet sağlanır  | 2,84      | 1,23 |
| 1        | Demokratik süreçler gelişir                              | 2,81      | 1,30 |
| 2        | Yenileşme başlar   | 2,72      | 1,26 |
| 3        | Öğretmenlere ve öğrencilere dönük kötü muamele son bulur | 2,66      | 1,22 |

Tablo 42’den görülebileceği gibi öğretmenlerin fikirlerine göre, idarecilere karşı sergilenen muhalefet okullarda en fazla özdenetimin artmasını sağlamaktadır ( $\bar{X}=3,06$ ). Bunu sırasıyla “okulun etkinliği artar” ( $\bar{X}=2,94$ ), “etik ve hukuk dışı uygulamalar son bulur” ( $\bar{X}=2,87$ ), “adalet sağlanır” ( $\bar{X}=2,84$ ), “demokratik süreçler gelişir” ( $\bar{X}=2,81$ ), “yenileşme başlar” ( $\bar{X}=2,72$ ) maddeleri izlemektedir. Öğretmen görüşlerine göre ölçek maddelerinde kısmen en az karşılaşılan durum ise muhalefet sonucunda öğretmen ve öğrencilere karşı olumsuz davranışların sona ermesidir ( $\bar{X}$

=2,92). Genel olarak incelendiğinde ise öğretmen fikirlerine göre muhalefetin okul üzerinde sağladığı olumlu içerikli sonuçlar “ara sıra” oluşmuştur.

#### 4.10 MUHALEFETİN OKUL ÜZERİNDE NEDEN OLDUĞU SONUÇLARA YÖNELİK ÖĞRETMEN FİKİRLERİNİN DEĞİŞİK GİRDİLERE GÖRE İNCELENMESİ

Bu alt bölümde muhalefetin okulda neden olduğu sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Tablo 43’de cinsiyet girdisine göre t-testi sonuçları ortaya konmuştur.

Tablo 43. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

| Ölçek   | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS   | sd  | t    | p    |
|---|----------|-----|-----------|------|-----|------|------|
| Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar | Kadın    | 141 | 20,09     | 7,71 | 311 | 0,36 | 0,71 |
|   | Erkek    | 172 | 19,77     | 7,84 |     |      |      |

Tablo 43’den de görülebileceği gibi gibi öğretmen muhalefetinin okulda neden olduğu sonuçlara yönelik öğretmen fikirleri cinsiyet girdisine göre kaydadeğer miktarda farklılaşmamaktadır [ $t_{(311)}=0,36$   $p>0,05$ ] ( $\bar{X}_{\text{Kadın}}=20,09$ ,  $\bar{X}_{\text{Erkek}}=19,77$ ). Tablo 44’de öğretmen muhalefetinin okulda neden olduğu sonuçlara yönelik öğretmen fikirlerinin medeni durum girdisine göre t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 44. Muhalefetin Okulda Neden Olduğu Sonuçlara Yönelik Öğretmen Fikirlerinin Medeni Durum Girdisine Göre t-testi Sonuçları

| Ölçek   | Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | SS   | sd  | t     | p    |
|---|--------------|-----|-----------|------|-----|-------|------|
| Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar | Evli         | 141 | 19,28     | 7,61 | 311 | -1,32 | 0,18 |
|   | Bekar        | 172 | 20,44     | 7,88 |     |       |      |

Tablo 44'den de izlenebileceği gibi muhalefetin okulda neden olduğu sonuçlara yönelik öğretmen fikirleri medeni durum girdisine göre kaydadeğerme farklılık göstermemektedir [ $t_{(311)}=-1,32$   $p>0,05$ ]. Bu sonuca göre muhalefetin okulda neden olduğu sonuçlara yönelik evli öğretmenlerle bekar öğretmenlerin görüşleri benzerdir ( $\bar{X}_{\text{Evli}}=19,28$ ,  $\bar{X}_{\text{Bekar}}=20,44$ ). Tablo 45 de öğretmen muhalefetinin okulda neden olduğu sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin sendika üyeliği girdisine göre fark gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 45. Muhalefetin Okulda Neden Olduğu Sonuçlara Yönelik Öğretmen Fikirlerinin Sendika Üyeliği Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

| Ölçek   | Sendika Üyeliği | N   | $\bar{X}$ | SS   | sd  | t    | p    |
|---|-----------------|-----|-----------|------|-----|------|------|
| Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar | Sendikalı       | 113 | 20,21     | 7,18 | 311 | 0,49 | 0,62 |
|   | Sendikalı Değil | 200 | 19,76     | 8,09 |     |      |      |

Tablo 45'den de izlenebileceği gibi öğretmen muhalefetinin okulda neden olduğu sonuçlara yönelik öğretmen fikirleri sendika üyeliği girdisine göre kaydadeğer miktarda farklılaşmamaktadır [ $t_{(311)}=0,49$   $p>0,05$ ]. Buna göre muhalefetin okulda neden olduğu sonuçlara yönelik sendikalı öğretmenlerle sendikasız öğretmenlerin görüşleri benzerdir ( $\bar{X}_{\text{Sendikalı}}=20,21$ ,  $\bar{X}_{\text{Sendikasız}}=19,76$ ). Tablo 46'da öğretmen muhalefetinin okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşlerinin eğitim durumu girdisine göre ANOVA sonuçları ortaya konmuştur.

Tablo46. Muhalefetin Okulda Neden Olduğu Sonuçlara Yönelik Öğretmen Fikirlerinin Eğitim Durumu Girdisine Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek   | Eğitim Durumu | N   | sd    | F    | p    |
|---|---------------|-----|-------|------|------|
| Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar | Ön Lisans     | 31  | 2-310 | 0,73 | 0,48 |
|   | Lisans        | 251 |       |      |      |
|   | Lisans Üstü   | 31  |       |      |      |

Tablo 46'dan da görülebileceği gibi muhalefetin okulda neden olduğu sonuçlara yönelik öğretmen görüşleri eğitim durumuna göre kaydadeğer farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-310)}=0,73$   $p>0,05$ ]. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılmış olan öğretmenlerin muhalefetin okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin görüşleri benzerdir. Tablo 47'de muhalefetin okul üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo 47. Muhalefetin Okulda Neden Olduğu Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek   | Yaş     | N   | sd    | F     | p    |
|---|---------|-----|-------|-------|------|
| Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar | 22-26   | 123 | 5-307 | 0,426 | 0,83 |
|   | 27-31   | 108 |       |       |      |
|   | 32-36   | 41  |       |       |      |
|   | 37-41   | 23  |       |       |      |
|   | 42-46   | 12  |       |       |      |
|   | 47-üstü | 6   |       |       |      |

Tablo 47’den de görülebileceği gibi muhalefetin okulda neden olduğu sonuçlara yönelik öğretmen görüşleri yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(5-307)}=0,42$   $p>0,05$ ]. Bu sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 48’de verilmiştir.

Tablo 48. Muhalefetin Okulda Neden Olduğu Sonuçlara Yönelik Öğretmen Fikirlerinin Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek  | Kıdem(Yıl) | N   | sd    | F    | p     |
|--|------------|-----|-------|------|-------|
| Muhalefetin<br>Okul Üzerinde<br>Yol Açtığı<br>Sonuçlar | 1-5        | 218 | 4-308 | 1,12 | 0,346 |
|  | 6-10       | 38  |       |      |       |
|  | 11-15      | 24  |       |      |       |
|  | 16-20      | 23  |       |      |       |
|  | 21-üstü    | 10  |       |      |       |

Tablo 48’den de görülebileceği gibi muhalefetin okulda neden olduğu sonuçlara yönelik öğretmen fikirlerinin kıdem girdisine göre kaydadeğer farklılık göstermemektedir [ $F_{(4-308)}=1,12$   $p>0,05$ ]. Buna göre öğretmen muhalefetinin okul üzerinde yol açtığı sonuçlar bakımından farklı kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri benzerdir. Tablo 49’da muhalefetin okul üzerinde yol açtığı sonuçlara yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmenin meslek yaşamında çalıştığı okul sayısı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.



Tablo 49. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Meslek Yaşamında Çalıştığı Okul Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek  | Okul Sayısı | N   | sd    | F    | p     |
|--|-------------|-----|-------|------|-------|
| Muhalefetin<br>Yöneticiler<br>Üzerinde Yol<br>Açtığı<br>Sonuçlar | 1-2         | 191 | 3-309 | 1,36 | 0,253 |
|  | 3-4         | 82  |       |      |       |
|  | 5-6         | 29  |       |      |       |
|  | 7-üstü      | 11  |       |      |       |

Tablo 49'dan da görülebileceği gibi muhalefetin okul üzerinde neden olduğu sonuçlara yönelik öğretmen fikirleri öğretmenin meslek yaşamında görev yaptığı okul sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(3-309)}=1,36$   $p>0,05$ ]. Tablo 50 de öğretmen muhalefetinin okulda neden olduğu sonuçlara yönelik öğretmen fikirlerinin öğretmenin görev yaptığı okul büyüklüğü girdisine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo 50. Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Görev Yaptığı Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

| Ölçek  | Okul Büyüklüğü | N   | sd    | F    | p      | Anlamlı Fark |
|--|----------------|-----|-------|------|--------|--------------|
| Muhalefetin<br>Yöneticiler Üzerinde<br>Yol Açtığı Sonuçlar | KO             | 105 | 2-310 | 5,21 | 0,006* | KO-OBO       |
|  | OBO            | 57  |       |      |        | KO-BO        |
|  | BO             | 151 |       |      |        |              |

KO: Küçük Okul

OBO: Orta Büyüklükte Okul

BO: Büyük Okul

Tablo 50'den de görülebileceği gibi muhalefetin okulda neden olduğu sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenin görev yaptığı okul büyüklüğü değişkeni bakımından kaydadeğer fark göstermektedir [ $F_{(2-310)}=5,21$   $p<0,05$ ]. Buna göre küçük okullarda görev yapan öğretmenler ( $\bar{X}=21,83$ ), orta büyüklükteki okullarda görev yapan

öğretmenlere göre ( $\bar{X}=21,83$ ), orta büyüklükteki okullarda görev yapan öğretmenlere göre( $\bar{X}=19,61$ ); yine küçük okullarda görev yapan öğretmenler( $\bar{X}=21,83$ ), büyük okullarda görev yapan öğretmenlere göre( $\bar{X}=18,70$ ) muhalefetin okul üzerinde görece olumsuz sonuçlar doğurduğu görüşündedir.

## **BÖLÜM V**

### **TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

#### **5.1 TARTIŞMA**

Araştırmada öğretmen muhalefetine genel olarak öğretmenlerin yasal haklarını kullanmasının engellenmesi, hakarete uğraması, yöneticinin bazı öğretmenleri kayırması, karar mekanizmalarına öğretmenlerin dâhil edilmemesi ve görev ve sorumlulukların adaletsiz dağıtılması nedenlerinden kaynaklandığı saptanmıştır. Demografik değişkenlerin örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri incelendiğinde muhalefetin cinsiyet, sendika üyeliği, eğitim durumu, yaş, kıdem, çalışılan okul sayısı ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermediği fakat medeni durum değişkenine göre anlamlı fark gösterdiği ve evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre daha fazla muhalefet ettikleri görülmüştür. Öğretmenlerin en sık sergiledikleri muhalif davranış biçimi ise yöneticilere doğrudan itiraz etme olduğu görülmüştür. Araştırmada sendikalı öğretmenlerin sendikalı olmayan öğretmenlere göre haber uçurma davranışını daha fazla sergiledikleri görülmüştür. Araştırmada muhalif öğretmenlerin yöneticiler tarafından sıkı denetim altına alınmaya çalışıldığı saptanmıştır. Yine araştırmada muhalif sendikalı öğretmenlerin, muhalif sendikalı olmayan öğretmenlere göre daha olumsuz içerikli yönetici davranışlarına maruz kaldıkları görülmüştür. Ayrıca öğretmen muhalefetine sonucunda yöneticilerin kendilerine destek aradığı anlaşılmıştır. Yine araştırmada kıdemli öğretmenlerin kıdemli olmayan öğretmenlere göre muhalefetin yöneticiler üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu kanaatine sahip oldukları görülmüştür. Muhalefetin okulda öz-denetim ve okul etkililiğini artırdığı da saptanmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde konuyla ilgili yapılan diğer çalışmaların sonuçlarla benzer nitelikte olduğu görülmüştür.

## 5.2 SONUÇLAR

Bu bölümde araştırmanın bulguları doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar yer almaktadır.

### 5.2.1 Öğretmenlerin Muhalefet Etmesine Neden Olan Yönetici Davranışlarına İlişkin Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bulgular Hakkari ili ve ilçelerindeki İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin muhalefet etmesine neden olan pek çok yönetici davranışının olduğunu ortaya çıkarmıştır. ‘Kişisel nedenler’e bağlı öğretmen muhalefetinin nedenleri incelendiğinde ilk sırada gelen nedenin ‘yöneticilerin öğretmenlerin yasal haklarını kullanmasını engellemesi’ maddesi gelmektedir. Bu maddeyi sırasıyla ‘öğretmenlerin hakarete uğraması’, ‘yöneticilerin kendileriyle farklı fikirde olan öğretmenleri baskı altına almaya çalışması’ ve ‘yöneticilerin öğretmenlerin iş yapma biçimine müdahale etmesi’ gelmektedir. Buna karşın ‘kişisel nedenler’e bağlı olarak öğretmen muhalefetini tetikleyen en az nedenlerin başında ise ‘yöneticilerin işlerini yasalara aykırı bir biçimde yapması’ gelmektedir. Bunu sırasıyla ‘yöneticilerin kendi politik görüşlerini öğretmenlere kabul ettirmesi’ ve ‘yöneticilerin öğretmenlere fiili tacizde bulunması’ gelmektedir. Yönetimsel nedenlere bağlı olarak öğretmen muhalefetinin nedenleri incelendiğinde ise ilk sırada ortaya çıkan nedenin ‘yöneticilerin bazı öğretmenleri kayırması’ gelmektedir. Bunu sırasıyla ‘yöneticilerin öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışmadan karar alması’, ‘yöneticilerin görevleri adaletsiz dağıtması ve öğretmenler arasında ayrımcılık yapması’ nedenlerinden kaynaklanmaktadır. Yönetimsel nedenlere bağlı olarak öğretmen muhalefetini tetikleyen en az etken olan maddenin ise ‘yöneticilerin politik görüşlerini açık seçik belli etmesi’ gelmektedir. Bunu sırasıyla ‘yöneticilerin okul kaynaklarını verimsiz kullanması ve okul araç gereçlerini kişisel amaçları için kullanması’ gelmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmen muhalefetinin cinsiyet, sendika üyeliği, eğitim durumu, yaş, kıdem, öğretmenin mesleki hayatında çalıştığı okul sayısı ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermediği ancak medeni

durum değişkenine göre anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre daha çok muhalefet ettiği ortaya çıkmıştır.

### **5.2.2 Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Sonuçlar**

Araştırmadan elde edilen bulgular göre ‘açık muhalefet’ alt boyutunda öğretmenlerin ortaya koydukları muhalif davranış biçimlerinin başında yöneticinin kendisine itiraz etme gelmektedir ve bunu yöneticiden durumu düzeltmesini isteme gelmektedir. Açık muhalefet alt boyutunda en az sergilenen davranış biçiminin yöneticiyle tartışma ve onu ikna etmeye çalışma gelmektedir.

Öğretmenlerin muhalif davranış biçimleri ‘haber uçurma’ alt boyutunda incelendiğinde ise en önde gelen muhalif davranış biçiminin üst makamlara gidip durumu onlara anlatma ve yetkili makamlara yazılı olarak şikayet etme gelmektedir. Bu alt boyutta en az sergilenen muhalif davranış şekli ise problem hakkında basın kuruluşlarına bilgi verme ve yöneticiye dava açma gelmektedir.

Öğretmenlerin muhalif davranış biçimleri örtük muhalefet boyutunda incelendiğinde ise en önde gelen muhalif davranış biçiminin öğretmenin dersleri dışında okulda zaman geçirmemesi gelirken bunu sırasıyla yöneticiye karşı iş arkadaşlarının desteğini kazanmaya çalışması ve iş dışındaki arkadaşlarına anlatma gelmektedir. Bu alt boyutta en az sergilenen muhalif davranış biçiminin ise yöneticiye küsme ve yöneticinin bulunduğu ortamları terk etme gelmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre muhalif davranış biçimleri cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, kıdem, öğretmenin meslek hayatında çalıştığı okul sayısı ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermezken sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Buna göre sendikalı öğretmenlerin sendikalı olmayan öğretmenlere göre daha çok haber uçurma davranışı göstermektedir.

### **5.2.3 Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar**

Araştırmada ortaya çıkan bulgulara göre öğretmenlerin sergilemiş olduğu muhalif davranışların öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçların başında yöneticilerin muhalif öğretmenleri sıkı denetim altına alması gelmektedir. Yine yöneticilerin muhalif davranış sergileyen öğretmenlerin açığı aradığı, bu öğretmenlerin iş yükünü artırdığı

ve ders programını dağınık hazırladığı görülmüştür. Öğretmenlerin sergilemiş olduğu muhalif davranışlara karşı yöneticilerin sergilemiş olduğu en az davranış biçimi sırasıyla muhalif öğretmenleri tehdit etmesi, onları okul etkinliklerinden dışlaması, onlarla iletişimi kesmesi ve onlar hakkında soruşturma açmasıdır. Araştırmaya göre muhalif davranışların öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçların cinsiyet, eğitim durumu, yaş, kıdem, öğretmenin meslek hayatında çalıştığı okul sayısı ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermezken, medeni durum ve sendika üyeliği değişkenlerine göre anlamlı fark göstermektedir. Buna göre yöneticiler evli öğretmenler üzerinde bekar öğretmenlere göre daha fazla baskı göstermektedir. Yine elde edilen bulgulara göre muhalif sendikalı öğretmenler, muhalif olmayan öğretmenlere göre daha olumsuz içerikli yönetici davranışlarına maruz kalmaktadırlar.

#### **5.2.4 Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar**

Öğretmenlerin okullarda sergilemiş oldukları muhalif davranışların yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara bakıldığında en başta gelen etkenin yöneticilerin kendilerine destek aramasıdır. Bunu sırasıyla yöneticilerin kendi değerlerinin anlaşılmadığından yakınması ve yöneticilerin öğretmenlerle iletişiminin bozulması gelmektedir. Öğretmen muhalefetinin yöneticiler üzerinde doğurduğu sonuçların en az olanı ise sırasıyla yöneticilerin karar alma gücünü kaybetmesi, yalnızlaşması ve okuldaki gücünü kaybetmesi gelmektedir. Yine araştırmadaki bulgulara göre öğretmen muhalefetinin yöneticiler üzerindeki sonuçların cinsiyet, sendika, eğitim durumu, yaş, öğretmenin çalıştığı okul sayısı ve okul büyüklüğü değişkenine göre anlamlı bir fark göstermezken medeni durum ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir. Buna göre evli olan öğretmenler bekar öğretmenlere göre öğretmen muhalefetinin yöneticiler üzerinde olumsuz sonuçlar doğuracağını düşünmektedir. Yine bulgulara göre 21 ve üstü kıdeme sahip öğretmenler daha az kıdeme sahip olan öğretmenlere göre öğretmen muhalefetinin yöneticiler üzerinde olumsuz sonuçlar doğuracağı görüşündedirler.

#### **5.2.5 Muhalefetin Okul Üzerinde Yol Açtığı Sonuçlar**

Araştırmaya göre öğretmen muhalefetinin okul üzerindeki sonuçların en önde gelen sonucu okulda özdenetimin gelişmesi, okul etkililiğinin artması ve etik ve hukuk dışı

uygulamaların son bulmasıdır. Öğretmen muhalefetinin okul üzerinde doğurduğu en az sonuç ise öğretmen ve öğrencilere dönük kötü muamelenin son bulmasıdır. Yine Araştırmaya göre öğretmen muhalefetinin okul üzerinde doğurduğu sonuçların cinsiyet, medeni durum, sendika üyeliği, eğitim durumu, yaş, kıdem, öğretmenin çalıştığı okul sayısı ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre fark göstermediği belirlenmiştir.

### 5.3 ÖNERİLER

Bu başlık altında, araştırmada elde edilen sonuçlar çerçevesinde önerilere yer verilmektedir.

Çalışma sonucundayöneticilerin öğretmenlere yönelik davranışlarının etik dışı, adaletsiz ve öğretmenlerin haklarını ihlal edici yönde olması durumundaöğretmenlerin muhalefet ettikleri saptanmıştır. Bu nedenleokul yöneticilerine yönelikMEB tarafından meslek etiğiyle ilgili hizmetiçi eğitim kursları düzenlenebilir.

Yöneticilerin öğretmenleri ilgilendiren konularda, öğretmenlere danışmadan karar almasının da öğretmen muhalefetine neden olduğu saptanmıştır. Bu nedenle okulun karar verme sürecinde öğretmenlerin de katılımı sağlanmalıdır. Gerektiğinde alınan kararların sorgulanmasına fırsat tanınmalıdır. Öğretmenlerle ilgili alınan kararların tüm gerekçeleriyle birlikte gerektiğinde öğretmenlerin zamanında haberdar olmaları sağlanmalıdır. Özetle, okulda bilgi akışını sağlayan etkili bir sistemin, okul yöneticileri tarafından oluşturulması gerekmektedir.

Araştırmadaöğretmenlerin muhalif görüşlerini istenen düzeyde olmasa da daha çok açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisiyle dile getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bahsedilen stratejinin, okul idarecileriyle öğretmenler arasındaki iklimin olumlu olduğu zamanlarda izlenen bir yöntem olduğu ve okulda demokratik ortamın ilerlemesini sağladığı görülmektedir. Bu sebeple, okuldaki örgütsel iklimin ilerlemesi içinokul idarecileri ve öğretmenlere yönelik uygulamalı iletişim seminerleri verilmelidir.

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

Yöneticilerin kendilerine yönelik sergilenen muhalefet sürecini etkin bir şekilde yönetemediği durumlarda, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlere göre okuldaki demokratik süreçlerin yeterli düzeyde gelişmediği saptanmıştır. Bu nedenle, yöneticilerin iletişim yeterliklerini geliştirmek ve muhalefeti yönetimde etkin kılmak için yöneticilere yönelik Milli Eğitim Bakanlığı'na hizmetiçi eğitim kursları verilebilir. Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri ölçülmüştür. Yöneticilerin görüşleri de ölçülebilir. Bu araştırmada İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri ölçülmüştür. Özel eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin görüşleri de ölçülebilir.

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

Hakkari ili ile sınırlı tutulan bu çalışma farklı illerde tekrarlanarak sonuçları karşılaştırılabilir. İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında, örgütsel muhalefetin; örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel iletişim, örgütsel değişme ve iş doyumu gibi değişkenlerle ilişkisi incelenebilir.



## KAYNAKÇA

- Acat, M., Arın, A. (2008). *Lise Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Kullandıkları Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki*. Sözlü Bildiri, III. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Ağalday, B. (2013). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Mardin İli Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ağalday, B., Özcan, H., Arslan, M.C. (2014). İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Yöneticilerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Algıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 4(3), 35-50.
- Akada, T. (2015). *Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akbal, İ., Akıncı, M. (2013). Türkiye’de Siyasal İktidar-Muhalefet İlişkilerinde Muhalefete Tahammülsüzlüğün Aynası: Basın ve Tasfiyeler. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(18), 31-50.
- Akbaba-Altun, S., Paşa-Memişoğlu, S. (2008). Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 7-24.
- Akdoğan, A., Demirtaş, Ö. (2009). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 49-71.
- Aktan, C.C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı : Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, Ekim, 1-13.
- Ardoğan, R. (2004). Teorik Temeller ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2), 171-189.
- Argon, T. (2010). Akademisyenlerin Performans Değerlendirme, Motivasyon ve Örgütsel Adalet İle İlgili Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Çalışma. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2(1), 133-180.

- Argon, T., Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, M.A. (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, U. (2003). İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing). *Sosyal Bilimler Dergisi*, 79-100.
- Bakar, Ş. (2012). *Çalışanların, İş Yerlerinde Karşılaştıkları Etik Olmayan Durumları Raporlama Eğilimleri Ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayındır, A. (2011). *2000'li Yıllarda İktidar ve Muhalefet Dili*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Fatih Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beldek, E.G. (2015). *Örgütsel Özdeşleşme Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Görgül Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beycioğlu, K., Aslan, M. (2010). Okul Gelişiminde Temel Dinamik Olarak Değişim ve Yenileşme: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Rollerini. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.
- Beyhan-Acar, A., DüNDAR, G. (2008). İşyerinde Psikolojik Yıldırıma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 111-120.
- Bradach, J. L., Eccles, R. G. (1989). Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97- 118.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Celep, C., Konaklı, T. (2012). Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki. *e-international journal of educational research*, 3(4), 65-88.
- Cheung, M. F., Law, M. C. (2008). Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 14(2), 213-231.

- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.
- Çiğdem, S. (2012). *Büro Yönetiminde Whistleblowing ve Etik İlişkisi*. II. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi. 4-6 Ekim 2012, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218.
- Dağlı, A., Ağalday, B. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşleri. *İlköğretim Online*, 14(3), 885-898.
- Doğan, S., Şahin, F. (2011). Yönetimsel Güçlülük ve Etkililik: Kavramsal Bir Çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 61-85.
- Esen, E., Kaplan, H.A. (2012). İşletmelerde Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 33-52.
- Fındıkcı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fox, S., Stallworth, L. (2009). Building a Framework for Two Internal Organizational Approaches to Resolving and Preventing Workplace Bullying: Alternative Dispute Resolution and Training. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 220-241.
- Garner, J.T. (2006). *When Things Go Wrong At Work: Expressions Of Organizational Dissent As Interpersonal Influence*. Unpublished Doctoral Dissertation. Texas A&M University.
- Göz, A.C. (2005). *Cumhuriyetin Kurumsallaşması Sürecinde Muhalefet Olgusu (1920-1945)*. Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, N., Şehitoğlu, E.T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.

- Güllü, H., Gökçe, H. (2008). Örgütsel Etik ve Bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 377-389.
- Gündüz-Çekmecelioğlu, H. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Holton, E.F. (1999). Performance Domains and Their Boundaries. *Advances in Developing Human Resources*, 1, 26-46.
- Hoşafçı, Ö.U. (2006). *Toplumsal Muhalefet ve Mizah*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö.F., Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-215.
- Johnson, P. (2006). Whence Democracy? A Review and Critique of the Conceptual Dimensions and Implications of the Business Case for Organizational Democracy. *Organization*, 13(2), 245-274.
- Kadı, A., Beytekin, Ö.F. (2015). Okul Kültürü ve Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişkinin Meslekî Değerler Aracılığıyla Araştırılması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 71-97.
- Karabey, C.N., İşcan, Ö.F. (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 231-241.
- Karatepe, S. (2005). Yönetmel Etkililik: Okul Yönetiminde Yönetmel Etkililiğinin Astlarla İlişkiler Boyutu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 307-326.
- Karcıoğlu, F., Çelik, Ü.H. (2012). Mobbing (Yıldırma) Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 59-75.
- Karslı, M.D. (2004). *Yönetmel Etkililik*. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Kassing, J. W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.

- Kassing, J. W. (2000). Exploring the Relationship Between Workplace Freedom of Speech, Organizational Identification, and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kassing, J. W. (2009). In Case You Didn't Hear Me the First Time (An Examination of Repetitious Upward Dissent). *Management Communication Quarterly*, 22(3), 416-436.
- Kassing, J. W., Armstrong, T. A. (2002). Someone's Going to Hear About This; Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kesen, M., Pabuçcu, H. (2016). Örgütsel Muhalefet Ve İşe Yabancılaşmanın Duygusal Tükenmişliğe Etkisinin Anfiş Model İle İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(42), 1552-1563.
- Kirman, E. (2006). *Çok Partili Döneme Geçiş Süreci ve Türk Siyasal Kültüründe Muhalefet Olgusunun Gelişimi (1946-1950)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Lynch, J., Krause, N., Kaplan, G. A. (1997). Workplace Conditions, Socioeconomic Status, and the Risk of Mortality and Acute Myocardial Infarction: the Kuopio Ischemic Heart Disease Risk Factor Study. *American Journal of Public Health*, 87, 617-622.
- Orthmann, R. (1998). Workplace Computer Monitoring Rose in 1998. *Employment Testing—Law and Policy Reporter*, 7, 182-195.
- Ökten, A.B., Cenkeci, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri*, 10(39), 41-51.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara İli Kamu Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Özdemir, M. (2011). Lise Yöneticilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1895-1908.
- Özdemir, M. (2013). Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 38(168), 113-128.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalkın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özmutaf, N.M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.
- Özyön, A. (2014). Halide Edip Adıvar'ın Türk'ün Ateşle İmtihani'nda Muhalefet Teması. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 3(8), 115-124.
- Poyraz, K., Kamaı B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Sadykova, G., Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Saylı, H., Tüfekci, A. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 193-210.
- Serin, M.K., Buluç, B. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 435-459.
- Şahin, A., Demir, M.H. (2000). Yönetici İkilemi, İş Ahlakı. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 1(1), 1-11.
- Tengilimoğlu, D., Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400.
- Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 81-89.

- Teyfur, M., Beytekin, O.F., Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.
- Tokat, B., Kara, H., Karaa, M.Y. (2013). A-B Tipi Kişilik Özelliklerine Sahip İşgörenlerin Olası Bir Örgütsel Değişime Yatkinlıklarının Araştırılması. *Turkish Studies*, 1973-1988.
- Tokgöz, E., Aytemiz-Seymen, O. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri*, 10(39), 61-76.
- Tremblay, M., Sire, B. ve Balkin, D. B. (2000). The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and its Effects on Work Attitudes. *Group ve Organization Management*, 25(3), 269-290.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2010a). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 183-206.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2010b). Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 163-181.
- Tüzün, İ.K., Çağlar, İ. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 3(9), 1011-1027.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- Türk Dil Kurumu. (1998). *Türkçe Sözlük*. Ankara: TDK Yayınları.
- Tuncel, G., Bakan, S. (2013). Türkiye Demokrasisinin Aksak Ayağı: Muhalefet. *Journal of Yaşar University*, 8(31), 5341-5370.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Uğurlu, C.T., Sincar, M., Çınar, K. (2013). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 266-281.

Uğurlu, C.T., Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.

Van Dijk, R., Van Dick, R. (2009). Navigating organizational change: change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of Change Management*, 9(2), 143-163.

Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.

Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies*, 8(6), 853-879.

Yılmaz, A., Boğa-Ceylan, Ç. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.



## **EKLER**

### **EK-1. ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ**

Sayın öğretmen,

Bu anket, öğretmenlerin okul yöneticilerine muhalefet etme nedenlerini; muhalif davranış biçimlerini ve sergiledikleri muhalefetin yol açtığı sonuçları saptamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket ile elde edilecek veriler yürütmekte olduğum yüksek lisans tez çalışması kapsamında değerlendirilecek olup yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Bu nedenle ankette isminizi belirtmenize gerek yoktur. Ankette yer alan sorulara gerçek ve samimi cevaplar vermeniz, araştırmanın geçerli ve güvenilir sonuçlar üretmesi bakımından son derece önemlidir. Lütfen tüm sorulara cevap veriniz. Araştırma sonuçları hakkında bilgi edinmek isterseniz irtibat kurmak için lütfen tereddüt etmeyiniz. Araştırmaya vermiş olduğunuz destekten dolayı teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Taner YILMAZ

Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Tel: 544 724 18 92

E-posta: taner112@hotmail.com

### **A. KİŞİSEL BİLGİLER**

**Size uygun seçeneğin yanındaki parantezi (X) ile işaretleyiniz.**

1. Cinsiyetiniz: Kadın( ) Erkek( )
2. Yaşınız: 22-26( ) 27-31( ) 32-36( ) 37-41( ) 42-46( ) 47veüzeri( )
3. Eğitim Durumunuz: Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )

4. Kıdeminiz: 1-5yıl ( ) 6-10yıl( ) 11-15yıl( ) 16-20yıl ( ) 21veüstü ( )
5. Medeni Durumunuz: Evli ( ) Bekâr( )
6. Bir Sendikaya Üye misiniz? Evet ( ) Hayır( )
7. Meslek hayatınızda çalıştığınız okul sayısı? 1-2( ) 3-4( ) 5-6( ) 7veüzeri( )
8. Okulunuzdaki Öğretmen Sayısı: 28 ve daha az ( ) 29-39 ( ) 40veüzeri( )

## B. MUHALEFETİN NEDENLERİ

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

|   | Aşağıdaki yönetici davranışları sizin için ne sıklıkta muhalefet etme nedenidir. | Hiçbir zaman | Nadiren | Ara sıra | Çoğunlukla | Her zaman |
|---|--|--------------|---------|----------|------------|-----------|
| 1 | Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması                         |              |         |          |            |           |
| 2 | Kaynakları adaletsiz dağıtması   |              |         |          |            |           |
| 3 | Görevleri adaletsiz dağıtması  |              |         |          |            |           |
| 4 | Bana hakaret etmesi  |              |         |          |            |           |
| 5 | Okul araç gerecini kişisel amaçları için kullanması                              |              |         |          |            |           |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 6  | İşlerini yasalara aykırı bir biçimde yapması                      |  |  |  |  |  |
| 7  | İşini özen göstermeden yapması                                    |  |  |  |  |  |
| 8  | Bazı öğretmenleri kayırması                                       |  |  |  |  |  |
| 9  | Yasal haklarımı kullanmamı engellemeye çalışması                  |  |  |  |  |  |
| 10 | İş yapma biçimime müdahale etmesi                                 |  |  |  |  |  |
| 11 | Okul kaynaklarını verimsiz kullanması                             |  |  |  |  |  |
| 12 | Kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması                |  |  |  |  |  |
| 13 | Benden, yasa dışı bir iş yapmamı istemesi                         |  |  |  |  |  |
| 14 | Verimli çalışabileceğim bir çalışma ortamı yaratmaması            |  |  |  |  |  |
| 15 | Öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması        |  |  |  |  |  |
| 16 | Benimle gayrı-ciddi bir üslupla konuşması                         |  |  |  |  |  |
| 17 | Okulda yaşadığım sorunlara duyarsız olması                        |  |  |  |  |  |
| 18 | Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması                     |  |  |  |  |  |
| 19 | Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi                       |  |  |  |  |  |
| 20 | Kendi politik görüşünü bana kabul ettirmeye çalışması             |  |  |  |  |  |
| 21 | Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması |  |  |  |  |  |
| 22 | Bana karşı sözlü tacizde bulunması                                |  |  |  |  |  |
| 23 | Bana karşı fiili tacizde bulunması                                |  |  |  |  |  |

### C. MUHALİF DAVRANIŞLAR

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

|    | Yöneticilerim ile görüş ayrılığına düştüğüm durumlarda;   | Hiçbir zaman | Nadiren | Ara sıra | Çoğunlukla | Her zaman |
|----|---|--------------|---------|----------|------------|-----------|
| 1  | Üst makamlara gider, durumu onlara anlatırım  |              |         |          |            |           |
| 2  | Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm   |              |         |          |            |           |
| 3  | Yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikâyet ederim   |              |         |          |            |           |
| 4  | Yöneticiye dava açarım  |              |         |          |            |           |
| 5  | Konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim                                      |              |         |          |            |           |
| 6  | Yöneticinin kendisine itiraz ederim   |              |         |          |            |           |
| 7  | Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim  |              |         |          |            |           |
| 8  | Yöneticiyi uyarırım   |              |         |          |            |           |
| 9  | Derslerim dışında okulda zaman geçirmem   |              |         |          |            |           |
| 10 | Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım  |              |         |          |            |           |
| 11 | Yöneticiye karşı iş arkadaşlarımla desteğini kazanmaya çalışırım  |              |         |          |            |           |
| 12 | Okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam |              |         |          |            |           |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 13 | Gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerinden el çekerim |  |  |  |  |  |
| 14 | Yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim           |  |  |  |  |  |
| 15 | Yöneticiye küserim  |  |  |  |  |  |
| 16 | Yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim                     |  |  |  |  |  |
| 17 | Bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım                |  |  |  |  |  |

#### D. MUHALEFETİN SONUÇLARI

Aşağıda, yöneticilerinize muhalefet etmenizden öğretmene, yönetici ve okul üzerinde doğuracağı kimi sonuçlar ifade edilmiştir. Lütfen bu ifadelere katılma sıklığınızı işaretleyiniz.

| Yöneticiye muhalefet ettiğim durumlarda yöneticim; |   | Hiçbir zaman                                | Nadiren | Ara sıra | Çoğunlukla | Her zaman |
|--|---|---|---------|----------|------------|-----------|
| <b>ÖĞRETMEN</b>                                    | 1 | Açığımı arar                                |         |          |            |           |
|  | 2 | İş yükümü artırır                           |         |          |            |           |
|  | 3 | Beni sıkı denetim altına alır               |         |          |            |           |
|  | 4 | Çeşitli ortamlarda “yokmuşum” gibi davranır |         |          |            |           |
|  | 5 | Beni tehdit eder                            |         |          |            |           |
|  | 6 | Beni okul etkinliklerinden dışlar           |         |          |            |           |
|  | 7 | Benimle iletişimi keser                     |         |          |            |           |
|  | 8 | Benimle işbirliğinden kaçınır               |         |          |            |           |

|   |    |   |  |  |  |  |  |
|---|----|---|--|--|--|--|--|
|   | 9  | Beni, sahip olduğum niteliklere uygun olmayan işlerde görevlendirir |  |  |  |  |  |
|   | 10 | Hakkımda soruşturma açar  |  |  |  |  |  |
|   | 11 | Okulla ilgili olarak önerilerimi dikkate almaz                      |  |  |  |  |  |
|   | 12 | Ders programımı dağınık hazırlar                                    |  |  |  |  |  |
| <b>Yöneticiye muhalefet ettiğim durumlarda yöneticim;</b> |    |   |  |  |  |  |  |
| <b>YÖNETİCİ</b>   | 1  | Okuldaki gücünü kaybeder  |  |  |  |  |  |
|   | 2  | Yalnızlaşır   |  |  |  |  |  |
|   | 3  | Karar alma gücünü kaybeder  |  |  |  |  |  |
|   | 4  | Öğretmenlerle iletişimi bozulur                                     |  |  |  |  |  |
|   | 5  | Kendisine destek arar   |  |  |  |  |  |
|   | 6  | Değerinin anlaşılmadığından yakınır                                 |  |  |  |  |  |
|   | 7  | Duyarsız kalır  |  |  |  |  |  |
| <b>Yöneticiye muhalefet ettiğimde okulda;</b>             |    |   |  |  |  |  |  |
| <b>OKULDA</b>   | 1  | Demokratik süreçler gelişir   |  |  |  |  |  |
|   | 2  | Yenileşme baslar  |  |  |  |  |  |
|   | 3  | Öğretmenlere ve öğrencilere dönük kötü muameleler son bulur         |  |  |  |  |  |
|   | 4  | Adalet sağlanır   |  |  |  |  |  |
|   | 5  | Etik ve hukuk dışı uygulamalar son bulur                            |  |  |  |  |  |
|   | 6  | Okulun etkililiği artar   |  |  |  |  |  |
|   | 7  | Özdenetim gelişir   |  |  |  |  |  |

## EK-2. ANKET UYGULAMA İZİNİ



T.C.  
HAKKÂRİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16908946/605/1477732  
Konu: Anket Uygulama İzni

10/02/2015

HAKKARİ VALİLİĞİNE

İlgi : a) M.Eğt.Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün  
07/03/2014 tarih ve 3616 sayılı yazısı ve 2012/13 nolu genelgesi.  
b) Sakarya Üniversitesinin 08/12/2014 tarih ve 14965 sayılı yazısı.

Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans programı öğrencisi Taner YILMAZ'ın "Örgütsel Muhalefet" nolu anketin ilimizde bulunan öğretmenlere ilgi (a) genelge doğrultusunda 09/02/2015 ile 27/03/2015 tarihleri arasında anket çalışmalarının yapılması müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Bilal GÜR  
Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR  
10/02/2015

Cüneyt EPCİM  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Hakkari Valiliği 3.kat Merkez HAKKARİ  
Elektronik Ağ: www.hakkari.meb.gov.tr  
e-posta: hakkarimem@meh.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: M.ÇİFTÇİ Şef  
Tel: (0 438) 211 62 44  
Faks: (0 438) 211 65 04

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 50ea-318e-352c-a5ec-c4f5 kodu ile teyit edilebilir.

## EK-3. ANKET UYGULAMA İZİNİ

Evrak Tarih ve Sayısı: 08/12/2014-14965



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 67236739/044/  
Konu : Anket Uygulama Taner  
YILMAZ

### İLGİLİ MAKAMA

İlgi : Taner YILMAZ 05/12/2014 tarihli ve - sayılı yazı

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans 1370E04001 numaralı öğrencisi Taner YILMAZ yüksek lisans tezi araştırması kapsamında ; "**Örgütsel Muhalefet**" ölçeğini uygulamak istemektedir. Uygun gördüğünüz takdirde ölçeğin öğretmenlerinize uygulaması için gerekli izin kolaylığının sağlanması hususunda gereğini bilgilerinize saygılarımla arz ve rica ederim.

**Doç.Dr. Halil İbrahim SAĞLAM**  
Enstitü Müdür Yardımcısı

EKLER :  
1- Anket Onay Formu (1 Sayfa)  
2- Uygulanacak Anket Formu (4 Sayfa)

05/12/2014 B.İşl.  
05/12/2014 Enst.Sek. Vekili

H.M.ARIKAN  
H.F.TATAROĞLU

Evrak Doğrulama İçin : <http://193.140.253.232/envision.Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=BELM7EE9>

Yazı İşleri Birimi Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü 54300  
Hendek/Sakarya  
Tel:0264 214 2454 Faks:0264 295 7492  
E-Posta :egitim@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ :www.egitim.sakarya.edu.tr



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



## Ek-4. ÖLÇEK KULLANMA İZİNİ

Ke: Ölçek\_Kullanma\_İzin\_1 talebi - taner yılmaz

Sayfa 1 / 1

Re: Ölçek\_Kullanma\_İzin\_Talebi

murat özdemir <mrtozdem@gmail.com>

Sat 9/20/2014 8:46 AM

To: taner yılmaz <taner112@hotmail.com>;

Sayın Taner YILMAZ,

doktora tezim kapsamında geliştirmiş olduğum "Örgütsel Muhalefet Ölçeğini" yüksek lisans tezinizde, veri toplama aracı olarak kullanabilirsiniz.

Bilginizi diler, sevgi ve selamlarımı sunarım.

Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR

Hacettepe Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı  
Beştepe Kampüsü, Çankaya, Ankara, Türkiye.

Tel: +90 312 297 85 50 (119)

E-mail: [mrtozdem@gmail.com](mailto:mrtozdem@gmail.com) [mrtozdem@hacettepe.edu.tr](mailto:mrtozdem@hacettepe.edu.tr)

Web: <http://www.evtpe.hacettepe.edu.tr/CV/m.ozdemir.pdf>

20 Eylül 2014 05:42 tarihinde taner yılmaz <taner112@hotmail.com> yazdı:

Sayın Murat ÖZDEMİR,

İsmim Taner YILMAZ. Sakarya Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi programı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Doktora tezinizde oluşturmuş olduğunuz Örgütsel Muhalefet Ölçeğini Yüksek Lisans Tez çalışmamda kullanmak için izninizi istiyorum. İlginiz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılar

Taner YILMAZ

<https://outlook.live.com/owa/?viewmodel=ReadMessageItem&ItemID=AQMkADAw...> 04.02.2017

## ÖZGEÇMİŞ VE İLETİŞİM BİLGİSİ

**Taner Yılmaz,** 1977 yılında Artvin'in Borçka ilçesinde doğdu. İlköğretimini Borçka'da tamamladıktan sonra İstanbul Fatih Pertevniyal Lisesinde ortaöğretimini tamamladı. 1995 yılında başlamış olduğu Sakarya Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünü 1999 yılında tamamladı. 2001 yılında askerlik görevini Teğmen olarak tamamladıktan sonra çeşitli özel şirketlerde orta düzey yönetici olarak çalıştı. 2012 yılında İstanbul Üniversitesi İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden mezun oldu ve 2012 yılından itibaren Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında öğretmen ve yönetici olarak çalıştı. Halen bir devlet okulunda yönetici olarak çalışan Taner Yılmaz bir kız çocuğu babasıdır.

Eposta:taneryilmaz044@gmail.com