



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI ve  
EKONOMİSİ BİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ**

**ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİ EDEN BAŞLATICI VE  
ARACI DEĞİŞKENLER**

**HÜSNÜ ERGÜN**

**DENİZLİ-2017**



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI ve  
EKONOMİSİ BİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ**

**ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİ EDEN BAŞLATICI VE ARACI  
DEĞİŞKENLER**

**HÜSNÜ ERGÜN**

**Danışman  
Doç. Dr. KAZIM ÇELİK**

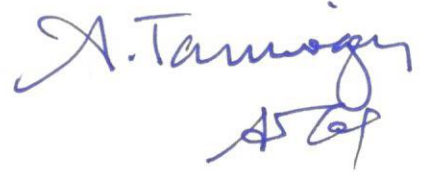
Bu çalışma Pamukkale Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi (PAÜBAP) tarafından 2017EĞBE001 nolu Doktora tez projesi olarak desteklenmiştir.

## DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

Bu çalışma, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

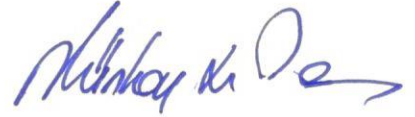
Başkan: Prof.Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN



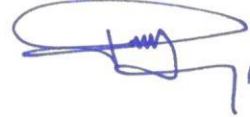
Üye: Prof.Dr. Ali TAŞ



Üye: Doç.Dr. Kazım ÇELİK (Danışman)



Üye: Doç.Dr. Türkay Nuri TOK



Üye: Doç.Dr. Pınar SARP KAYA

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 19/01/2018 tarih ve 03./14. sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Şükran TOK

Enstitü Müdürü

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Hüsnü ERGÜN

## TEŞEKKÜR

Doktora sürecinde desteğini bir an olsun esirgemeyen, tez ile ilgili yaşadığım her problemde tecrübesi ile engelleri aşmamı sağlayan, bana güvendiğini her an hissettiren, hayatımda her zaman anlamlı bir yere sahip olacak, kendisini tanımaktan ve birlikte çalışmaktan onur duyduğum Doç. Dr. Kazım ÇELİK'e en içten duygularla teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimime başladığım ilk günden itibaren gerek ders aşamasında gerekse tez aşamasında desteği, bilgisi ve tecrübesi ile bana her zaman yol gösterici olan, tezimde özellikle ölçeklerin çevirisinde desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme komitesi toplantılarına Aydın ilinden gelen, tezimin ilgili bölümlerini titizlikle inceleyen, tezime önemli katkılar sunan Doç Dr. Pınar SARP KAYA ile Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Tezime katkı sunmak için Kırıkkale Üniversitesinden gelerek yardımlarını esirgemeyen Prof. Dr. Ali TAŞ'a teşekkür ederim.

Tez izleme komitelerinde tecrübelerinden faydalandığım Doç Dr. Türkay Nuri TOK ve Yrd. Doç. Dr. Aydan ORDU'ya, yüksek lisans ve doktora eğitimlerinde bana verdiği manevi desteği her an hissettiren, bu süreçte kendisinden çok şey öğrendiğim Yrd. Doç. Dr. Meral URAS BAŞER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezime verdiği tüm katkılardan dolayı değerli dostum Yrd. Doç Dr. Şahin DÜNDAR'a teşekkür ederim.

Doktora sürecinde gerekli desteklerini esirgemeyen başta İl Milli Eğitim Müdürümüz Mahmut OĞUZ olmak üzere tüm İl Milli Eğitim çalışanlarına, ölçeklerin dağıtılması, uygulanması ile Türkçe uyumunda emeği olan tüm yönetici ve öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Ayrıca, bu çalışma süresince hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen ve katkılarını her daim ilgiyle sunan, gerek ders gerekse tez aşamasında beni sürekli destekleyerek hep yanımda olan sevgili eşim Ayşen ERGÜN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Kendilerine ayırmam gereken süreyi doktora eğitimime ayırdığım çok kıymetli çocuklarım Ecrin ve Enes Batu'nun beni anlamaları dileğiyle....

Hüsnü ERGÜN

## **ÖZET**

### **Örgütsel Muhalefet Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler**

Hüsnü ERGÜN

Bu çalışmanın amacı, “okul çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının örgütsel muhalefeti nasıl etkilediğini ve örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde, örgütsel destek ve güvenin aracılık rolleri olup olmadığının bulunmasıdır.”

Araştırma, ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek algıları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik bütünlük bir model ortaya koyarak modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek amacı ile yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Ayrıca, demografik faktörlerin değişkenlere etkisini belirlemek için t-testi ve tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır.

Araştırma Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi resmi okullarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veriler; “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, “Örgütsel Muhalefet Ölçeği”, “Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Örgütsel Destek Ölçeği” aracılığıyla toplanmıştır.

Yapılandırılmış testi ve tek yönlü varyans (Anova) analizleri sonuçlarına göre, çıkarıcı bağlılık algılarının cinsiyete göre; yöneticiye güven algılarının öğrenim durumuna göre; paydaşa güven ile meslektaşına güven algılarının görev yapılan okul türüne göre; dikey muhalefet algılarının öğrenim durumuna göre farklılaştığı ancak bu farkın etki büyüklüğünün küçük düzeyde olduğu görülürken diğer değişkenlerde istatistiksel olarak herhangi bir farka rastlanmamıştır.

Yapısal eşitlik modeli testleri sonucunda; çıkarıcı bağlılığın hiçbir değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı; ahlaki bağlılığın hiçbir muhalefet boyutu üzerinde doğrudan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, ancak dikey muhalefet üzerinde yöneticiye ve paydaşa güven ile örgütsel destek aracılığı ile etkili olduğu; yatay muhalefet üzerinde ise yöneticiye güven aracılığı ile etkili olduğu; zoraki bağlılığın dikey muhalefeti doğrudan ve yöneticiye güven aracılığı ile etkilediği; zoraki bağlılığın yatay muhalefet üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı ancak yöneticiye güven aracılığı ile etkili olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel muhalefet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel destek.

## **ABSTRACT**

### **Initiator and Mediator Variables that Affecting Organizational Dissent**

Hüsnü ERGÜN

The purpose of this study was to find out direct effects of organizational commitment, organizational trust and organizational support on organizational dissent and the mediator role of organizational support and organizational trust between organizational commitment and organizational dissent were examined.

The study used a correlational research design. Structural equation modelling (SEM) was used to test the proposed integrated model explaining relations among organizational commitment, organizational trust, organizational support and organizational dissent.

The research was carried out in the state schools in Pamukkale and Merkezefendi districts in Denizli. The data of the study were collected with a “personal information” form, “Organizational Commitment Scale,” “Organizational Trust Scale,” “Organizational Support Scale” and “Organizational Dissent Scale.”

For the first sub-problem of the study, t tests and one-way ANOVA tests were performed for the first sub-problem. The findings showed that participants’ perceptions of calculative commitment differed by gender; trust to management differed by education status; trust to colleague and trust to stakeholder differed by school type worked; upward/articulated dissent differed by the education status.

As a result of structural equation modelling tests performed for the second sub-problem, it was found that there was no significant effect of calculative commitment on any variables; moral commitment did not have a direct effect on any opposition dimension, but it had significant effect on the articulated dissent with the mediator role of organizational support, trust to management and trust to stakeholder. Alienative commitment had a direct and indirect (with trust to management) effect on the articulated dissent.

**Key Words:** Organizational dissent, organizational commitment, organizational trust and organizational support.

## İÇİNDEKİLER

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU .....	iii
ETİK BEYANNAMESİ .....	iv
TEŞEKKÜR .....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.1.1. Problem Cümlesi .....	5
1.1.2. Alt Problemler .....	5
1.2. Araştırmanın Amacı .....	5
1.3. Önem .....	5
1.4. Sınırlılıklar .....	7
1.5. Varsayımlar .....	7
1.6. Tanımlar: .....	7
İKİNCİ BÖLÜM: ALANYAZIN TARAMASI .....	9
2.1. Örgütsel Muhalefet .....	9
2.2. Örgütsel Bağlılık .....	37
2.3. Örgütsel Güven .....	50
2.4. Örgütsel Destek .....	61
2.5. Örgütsel Muhalefetin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven ile İlişkisi .....	67
2.6. İlgili Araştırmalar: .....	74
2.6.1. Örgütsel Muhalefetle İlgili Araştırmalar .....	74
2.6.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Araştırmalar .....	81
2.6.3. Örgütsel Güvenle İlgili Araştırmalar .....	85
2.6.4. Örgütsel Destekle İlgili Araştırmalar .....	90
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM .....	95
3.1. Araştırmanın Modeli .....	95
3.2. Evren ve Örneklem .....	95
3.3. Veri Toplama Araçları .....	97
3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması .....	98
3.4.1. Çeviri Çalışması .....	98



3.4.2. Örneklem .....	98
3.4.3. Ölçeğin Orijinal Formu.....	99
3.4.4. Verilerin Analizi .....	99
3.4.5. Geçerlik.....	99
3.4.6 Ölçme Aracının Güvenilirliği .....	105
3.5. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması .....	107
3.5.1. Çeviri Çalışması.....	107
3.5.2. Örneklem.....	107
3.5.3. Ölçeğin Orijinal Formu.....	108
3.5.4. Verilerin Analizi .....	109
3.5.5 Geçerlik.....	109
3.5.6 Ölçme Aracının Güvenilirliği .....	117
3.6. Veri Toplama Süreci .....	119
3.7. Verilerin Analizi .....	120
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR ve YORUM .....	127
4.1. Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık, Destek, Güven ve Muhalefet Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar .....	127
4.2. Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık, Destek, Güven ve Muhalefet Algılarının Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....	131
4.3. Örgütsel Bağlılık ve Muhalefet Arasındaki İlişkide Aracıların Rolü.....	145
4.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü.....	145
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....	152
5.1. Tartışma.....	152
5.1.1. Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Muhalefet Algı Düzeyleri .....	152
5.1.2. Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık, Destek, Güven ve Muhalefet Algılarının Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....	154
5.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü.....	157
5.2. Öneriler .....	169
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler. ....	169
5.2.2. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler.....	171
KAYNAKÇA .....	172
EKLER .....	194
Ek A: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzni.....	194

Ek B: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Kullanım İzni .....	195
Ek C: Örgütsel Güven Ölçeği Kullanım İzni .....	196
Ek D: Örgütsel Destek Ölçeği Kullanım İzni .....	197
Ek E: Araştırma İzin Belgeleri.....	199
EK F: Ölçekler.....	201
EK K: Özgeçmiş .....	207

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Örgütsel Güven Modelleri.....	57
Tablo 3.1 Araştırmanın Evren ve Örneklemdeki Öğretmen ve Yönetici Sayısı .....	97
Tablo 3.2 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	99
Tablo 3.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri.....	100
Tablo 3.4 Açıklanan toplam varyans tablosu .....	100
Tablo 3.5 Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	101
Tablo 3.6 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri Değerleri.....	102
Tablo 3.7 Amos ile elde edilen parametre tahminleri .....	103
Tablo 3.8 Madde Toplam İstatistikleri .....	105
Tablo 3.9 Madde Ayırdediciliğine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	106
Tablo 3.10 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	107
Tablo 3.11 Örgütsel Muhalefet Ölçeği KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri .....	109
Tablo 3.12 Açıklanan toplam varyans tablosu .....	110
Tablo 3.13 Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	111
Tablo 3.14 Örgütsel Muhalefet Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri Değerleri .....	112
Tablo 3.15 Amos ile elde edilen parametre tahminleri .....	113
Tablo 3.16 Örgütsel Muhalefet Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri Değerleri .....	114
Tablo 3.17 Amos ile elde edilen parametre tahminleri .....	114
Tablo 3.18 Madde Toplam İstatistikleri .....	117
Tablo 3.19 Madde Ayırdediciliğine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	118
Tablo 3.20 Katılımcılara İlişkin Kişisel Bilgiler .....	120
Tablo 3.21 Normallik Varsayımı Değerlendirilmesi.....	121
Tablo 3.22 Normallik Varsayımı Değerlendirilmesi.....	121
Tablo 3.23 Araştırmanın Alt Problemlerine Göre Veri Çözümleme Teknikleri.....	125
Tablo 4.1 Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistiklerine ve Değişkenler Arasındaki İlişkiler .....	128
Tablo 4.2 Araştırmada Değerlendirilen Gruplara İlişkin Levene Testi Sonuçları.....	131
Tablo 4.3 Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algılarının Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Karşılaştırılması .....	133
Tablo 4.4 Okul Çalışanlarının Örgütsel Destek Algılarının Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Karşılaştırılması .....	136
Tablo 4.5 Okul Çalışanlarının Örgütsel Güven Algılarının Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Karşılaştırılması .....	137
Tablo 4.6 Okul Çalışanlarının Örgütsel Muhalefet Algılarının Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Karşılaştırılması .....	142
Tablo 4.7 Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Güven ve Destek Aracılığı ile Örgütsel Muhalefetini Etkilemesine Yönelik Modelin Uyum İyilik Değerleri .....	146
Tablo 4.8 Modele İlişkin Standartlaştırılmış Katsayılar.....	148

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1 Araştırma modeli.....	96
Şekil 3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Yapısı.....	104
Şekil 3.3. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin yapısı.....	116
Şekil 3.4. Örgütsel muhalefet verilerine ilişkin Q-Q grafiği.....	122
Şekil 3.5. Örgütsel bağlılık verilerine ilişkin Q-Q grafiği.....	122
Şekil 3.6. Örgütsel destek verilerine ilişkin Q-Q grafiği.....	123
Şekil 3.7. Örgütsel güven verilerine ilişkin Q-Q grafiği.....	123
Şekil 4.1. Örgütsel bağlılığın örgütsel güven ve destek aracılığı ile örgütsel muhalefetini etkilediğine yönelik model.....	147

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve ilgili tanımlar ele alınmıştır.

### 1.1. Problem Durumu

Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülürken (Bursalıoğlu, 2002, s.15), insanın işbirliği gereksiniminden doğar. Örgütte ortak bir amaç vardır ve çalışanlar bu amacı gerçekleştirmek için çaba harcarlar. Örgüt, bireysel amaçların gerçekleştirme aracı olduğu gibi birey de örgütsel aracı gerçekleştirme aracıdır (Aydın, 2000a, s.13). Örgütün amacını gerçekleştirmesi, çalışanların, fiziki, duygusal, sosyal tüm yönlerinden faydalanmasına bağlıdır. Tüm çalışanlar örgüt amacı doğrultusunda çalışmaları beklenmektedir. Ancak insanlar yaşamlarında sadece çalıştıkları örgütün üyesi değildir. Farklı örgütlerin üyesi olan çalışanların çıkarları ile çalıştıkları örgütün amaçları uyuşmayabilir. Bu durumlar örgütte muhalefete neden olabilmektedir. Bu şekilde yapılan muhalefet örgütün gelişimine katkı sağlamayabilir. Hatta örgütün gelişimine zarar verebilir. Ancak, örgütsel muhalefet, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik yapıldığında örgüt gelişimine katkı sağlayabilecektir.

Muhalefet, “Bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2006). Kassing’in tanımlarından (Kassing, 1997a; Kassing, 1997b; Kassing, 1998; Kassing, 2000a) etkilenecek; örgütsel muhalefeti; çalışanın, örgütü ile ilgili sorunlarda yönetimle düştüğü görüş ayrılıklarını, sorunla ilgili/ilgisiz ya da sorunun çözümünde etkili olabilecek/etkili olmayacak kişilere açıklaması olarak tanımlayabiliriz. Muhalefetin oluşması için bir şeye karşı çıkılması gerekmektedir. Ancak karşı çıkılması için bir sorununda hissedilmesi gerekecektir. Hayata sadece kendi çıkarları açısından yaklaşan çalışanın eleştiri yapıp yapmama ya da karşı çıkıp çıkmama kararında çıkarları önemli rol oynayacaktır.

Bir duruma, bir düşünceye karşı çıkma durumu bazen örgütte zorunluluktan kalan çalışanlarca yapılabilir. Bu çalışanlar kendilerini hapsolmuş hissedeceklerinden örgütün her yaptığını eleştirebilecek ya da okuldan bıkmış bir tavır takınarak herşeyi boşvereceklerdir. Bu durumda, muhalefet yapılmaması her işin olumlu gittiği anlamına gelmeyeceği gibi her şeyi eleştirmeleri de örgütte problem yığını olduğu anlamına gelmeyecektir.

Hirschman'ın (1970) ortaya koyduğu çıkış-ses-sadakat teorisine göre; çalışanın örgütten memnuniyetsizliği durumunda örgütten ayrılma ya da olumsuzlukları dile getirme olmak üzere iki seçenek karşısına çıkmaktadır. Bu teoriye göre; bu seçeneklerden hangisinin seçileceği çalışanın örgüte sadakatine bağlıdır. Sadakat duygusu arttıkça, çalışan örgütten ayrılma yerine olumsuzlukları dile getirmeyi seçecektir. Farrell (1983) bu seçeneklere ihmal olarak adlandırılan çalışanlarının iş yaparken ayaklarını sürümeleri, yeterli çaba göstermemeleri davranışlarını eklemektedir (Garner, 2006, s.5,6). Örgütüne bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine öncelik vereceklerinden örgüt amaçlarına sadakat gösterebileceklerdir. Örgütün amaçlarına öncelik veren çalışanlar örgütlerini eksik ya da yanlış giden durumlarda uyarıyı seçeceklerinden örgütüne bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların muhalefete yönelmeleri daha olasıdır. Ayrıca bu muhalefet daha etkili olan dikey muhalefete yönelik olacaktır.

Muhalefet hangi amaçla yapılırsa yapılsın, yöneticiler muhalefet davranışını konularına yönelik saldırı, bozgunculuk, huzur kaçırma hareketleri olarak yorumlayabilmektedir. Bu algıda olan yöneticiler, muhalefet yapana karşı acımasız bir tutum takınabilir, örgütü kendi algılarına göre huzur kaçıran kişilerden temizlemek isteyebilir ya da en azından muhalefet yapanlarla mücadeleye girişebilir (Devine ve Maassarani, 2011, s.19-31; Klaas ve DeNisi, 1989, s.705,707). Risk almak istemeyen çalışan muhalefetini yönetimden uzak kişilere ifade edebilecektir.

Kendini yönetim karşısında savunmasız bulmak istemeyen ya da risk almak istemeyen çalışan, muhalefete farklı yaklaşacaktır. Yukarıda belirtildiği gibi yöneticinin tepki vereceğinden korkan, yönetime yakın kalmak isteyen diğer çalışanlardan tepki almaktan korkan çalışan muhalefet ifadelerini örgüt dışına taşıyabilecektir. Bu durumun da örgüt gelişimine katkısı sınırlı olacaktır.

Canlı ile cansız varlıklar arasındaki en belirgin fark canlı varlıkların kendilerini yenileyerek koruyabilmeleridir (Dewey, 2001, s.5). Okullar çevrelerini etkilediğinden daha çok çevrelerinden etkilenebilmektedirler. Bu etki okulları değişime zorlayacaktır. Dün yeterli olan bugün yetersiz gelmekte, yarın ise bugünle alakası olamamaktadır. Okullarda, toplumun ihtiyacını karşılamaktan uzaklaşmaktadır. Örneğin mesleki bir eğitim alan kişinin aldığı eğitim yeni de olsa toplumun ihtiyacını karşılamaktan uzak kalmaktadır. Örgütsel bağlılığı artan çalışan, örgütün ihtiyacını karşılayarak yarına kalması için sorumluluk duyar. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan sadakatle okulunun bugün yetersiz olmasını anlar, bu eksikliği gidermek için bir şeyler yapma zorunluluğu hisseder. Ahlaki bağlılık duyan okul çalışanı, öğrencilere ve okula öncelik verirken, muhalefet

yaparken de okulun gelişimine öncelik verecektir. Okulun gelişimi için yapılan bu muhalefet diğer muhalefet biçimlerine göre okula daha faydalı olabilecektir. Ahlaki bağlılık duyan okul çalışanı, örgütün olumsuz durumlarında okul yöneticilerini uyararak dikey muhalefetini gerçekleştirebilecektir. Ancak, sadık bir çalışan da olsa muhalefetini yapmadan önce yöneticiye güvenmek ister. Eğer yöneticisine güvenmiyorsa muhalefetini yerine getirmeyecektir. Ahlaki bağlılığı yüksek olan çalışan yaptığı katkılar yönetim tarafından fark edilip desteklenirse okulun eksiklerini gidermek için daha fazla sorumluluk alacaktır.

Örgütün yaptığı destekleri gören çalışan örgütüne değer verecek onun gelişmesi için muhalefet yapmaktan geri kalmayacaktır. Ancak, örgütünden aldığı desteği çalışmaları sayesinde değilde referansları sayesinde elde eden okul çalışanı muhalefete bu gözle bakmayacak yönetime karşı itaatkâr bir tavır takınacak ve yöneticinin her yaptığı en azından yüzüne karşı alkışlanabilecektir.

Geçmiş araştırmalarda örgütsel bağlılığın, örgütsel muhalefete etkisi araştırılmış ve örgütsel bağlılığın özellikle dikey muhalefeti olumlu etkilediği bulgularına ulaşılmıştır (Kassing, 1997b; Westin,1986; Kassing,1997a; Kassing, 2008; Kassing, Piemonte, Goman, ve Mitchell, 2012; Kassing 2000a; Kassing ve DiCioccio, 2004).Ancak bu etkinin doğrudan mı yoksa başka değişkenlerin etkisinden mi olduğu araştırmalarda incelenmemiştir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en alt basamağında fizyolojik ihtiyaçlar daha sonra güvenlik ihtiyacı basamağı gelmektedir (Zakaria, Ahmad ve Malek, 2014, s.33). Türk eğitim sistemi yapısı içinde okul çalışanlarının fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında okul müdürünün fazla bir etkisi olmamaktadır. Oysaki güvenlik ihtiyacının karşılanmasında okul yönetimine görevler düşmektedir. Okul yönetimi çalışanların güvenlik ihtiyacını karşılayamazsa çalışan risk almamak için konuşmamayı seçecektir. Bu durum, örgütün geribildirim almasını engelleyecektir. Bu nedenle örgütsel bağlılık muhalefet ilişkisinde aracı değişkenlerden biri olarak örgütsel güven alınmıştır. Maslow'un üst basamaklarında ait olma, sevgi ve saygı basamakları yer almaktadır. Okulundan destek gören çalışanın tüm çalışmaları değerlendirilmiş, örgüte katkısı olumlu görülmüş ve kariyer ilerlemesi veya ödülle desteklendiğinde; bu çalışana, davranışlarının bürokratik beklentilere uygun olduğu mesajı verilmiş olacaktır. Çalışanın, örgütüne karşı ait olma davranışı gelişirken saygı ve kabul görme ihtiyaçları da karşılanacaktır. Çalışan, ait olduğu örgütün, ihtiyaçlarının giderilmesi için geribildirimde bulunacak ve örgütsel

desteğin muhalefete olumlu katkısının olması beklenecektir. Bu nedenle ikinci aracı değişken olarak örgütsel destek alınmıştır.

Muhalefet, bir anlamda örgütsel geribildirim olarak alındığında, muhalefetin ifade edilmesi sorumluluk ve duyarlılık gerektirecektir. Sorumluluk ve duyarlılık bir anlamda örgütsel bağlılıkla ilgilidir. Örgütsel bağlılık yükseldikçe, çalışanın örgütüne karşı duyarlılığı artabilecek ve daha fazla sorumluluk almak isteyebilecektir. Ancak, muhalefetin ifade edilmesi belirli riskleri almasını gerektireceğinden muhalefetin doğrudan örgüt içine ya da dışına aktarılması örgüte duyulan güvenle alakalı olacaktır. Ayrıca, alınan desteğin kaybedilme riski olması da muhalefetin ifade edilme yönünü etkileyecektir.

Ülkemizde Etzioni'nin bağlılık teorisine ilişkin çalışmaların sınırlı olması; örgütsel bağlılığın başlatıcı; örgütsel güven ve örgütsel desteğin aracı değişken olarak muhalefete etkileri ile ilgili araştırmaya rastlanmaması, örgütsel güven ve desteğin örgütsel bağlılığa etkileri incelenirken örgütsel bağlılığın destek ve güvene etkilerinin incelenmemesi; araştırmanın gerekçelerindedir. Aynı zamanda okul çalışanlarının hangi muhalefet türünü daha fazla kullandıkları, muhalefet türleri üzerinde hangi bağlılık türünün etkili olduğunun bulunması, bu etkide güven ve desteğin nasıl bir rolü olduğunun bulunması okul yöneticilerine yararlı bilgiler sunabilir. Çalışanlar, olumsuz bir durumla karşılaştıklarında bu durumu doğrudan yöneticiye bildirmezlerse, yöneticiler örgütün olumsuzluklarına ilişkin geribildirim alamayabileceklerdir. Bu nedenle; muhalefet için uygun ortamın belirlenmesinde bahsedilen değişkenlerin etkisinin incelenmesi, bu değişkenlerin muhalefete etkisi olup olmadığının bulunması araştırmanın önemini arttırmaktadır. Etzioni'nin bağlılık teorisi uygulanan güç türüne dayanmaktadır. Çalışma, okul yöneticilerinin hangi güç türlerini uyguladıklarında nasıl bir muhalefetle karşılaşabileceklerini anlamaları bakımından alana katkı sağlayabilir. Ülkemizde, örgütsel destek yerine referans desteğinin kullanıldığına ilişkin algılar mevcuttur (Çelik ve Erdem; 2012; Meriç ve Erdem, 2013; Araslı, Bavik ve Ekiz, 2006; Büte, 2011). Araştırmanın bu algıları değiştirme gibi bir amacı olmasa da örgütsel desteğe dikkatleri çekmesi araştırmanın önemini arttırmaktadır. Ülkemizde neredeyse her evi doğrudan ya da dolaylı etkileyen eğitim sisteminin niteliğinin artması okulların sunacakları hizmetlerin niteliğine bağlıdır. Okulların niteliğinin artması okulların hızlı geribildirim alabilmeleri ile mümkün olabilecektir. Bu konuda okullar, en hızlı geribildirimi okul çalışanlarından alabileceklerdir. Bu nedenle; okul çalışanlarının muhalefet ifadesinin doğrudan yöneticiye aktarılmasını engelleyen öğelerden en azından bir kaçının belirlenmesi de alana katkı sağlayacaktır.



### 1.1.1. Problem Cümlesi

Devlet okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel muhalefet algılarına; başlatıcı değişken olarak örgütsel bağlılığın ve aracı değişken olarak örgütsel destek ve örgütsel güvenin etkileri hangi düzeydedir?

### 1.1.2. Alt Problemler

1) Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık,örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel muhalefet algıları hangi düzeydedir?

2) Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel muhalefet algıları kişisel değişkenlerine göre (cinsiyet, hizmet yılı, sendika üyeliği, öğrenim durumu, medeni durum, görev yapılan okul türü) değişmekte midir?

3) Örgütsel bağlılık ve muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel güven ve desteğin aracılık rolü nedir?

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, “okul çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının örgütsel muhalefeti nasıl etkilediğini ve örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde örgütsel destek ve güvenin aracılık rolleri olup olmadığının bulunmasıdır. Böylece, örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefeti doğrudan ya da örgütsel destek ve güvenin aracılık rolü ile etkileyip etkilemediğine ilişkin bulgulara ulaşabileceğiz. Ayrıca, okul çalışanlarının örgütsel bağlılık, güven, destek ve muhalefet algılarının kişisel değişkenlere göre (cinsiyet, hizmet yılı, sendika üyeliği, öğrenim durumu, medeni durum, görev yapılan okul türü) nasıl değiştiği de araştırmanın diğer bir amacıdır.

## 1.3. Önem

Muhalefet etkili olduğunda ve etik ilkelere göre hareket edildiğinde örgüt gelişimi için çok değerli katkılar sağlayabilir. Bir anlamda örgütsel geribildirim olan muhalefet sayesinde örgütler eksik yanlarını geliştirebilecek ve yanlışlarını da düzeltebilecektir.

Çağdaş yönetimde tüm çalışanların örgüte katkı sunmaları beklenmektedir. Ancak, bu katkı sadece verilen emirlerin yerine getirilmesi ile sınırlı değildir. Duygu, düşünce ve fiziki olarak katkı sağlaması beklenen çalışan örgüt için değerli fırsatlar yaratabilecektir. Çalışanlardan bu tür katkı alamayan okulların diğer okullarla rekabet etmeleri ve paydaşların memnuniyetini sağlamaları mümkün görülmemektedir. Çalışanların bu katkıyı sağlaması örgütte uygulanan güç türleri ve bu güç türleri nedeniyle oluşan örgütsel bağlılıktan etkilenmektedir. Çıkarıcı ya da zoraki bağlılık duyan çalışan örgüt gelişimine çok fazla katkı sunamayacağından normlara dayalı güçuygulayarak çalışanlarda ahlaki bağlılığın sağlanmasının sonuçları açısından da araştırma önemli fırsatlar sunmaktadır.

Örgütte kimsenin kimseye güvenmediği, yöneticinin astlara, astların yöneticiye güvenmediği, astların birbirine güvenmediği ya da öğretmenlerin veli ve öğrencilere güvenmediği bir ortamda huzursuzluklar yayılacak, örgüt gelişimine katkılar sınırlı olacaktır. Böyle bir ortamda çalışanlar en alt düzeyde işini yapmak isteyecektir. Okulda öğrencilere ek ders vermek istemesi için gerekli izin alınmaması durumunda öğretmen görevinden fazlasını yapacak olmasına rağmen resmi sıkıntılarla karşılaşabilecektir. Bu sıkıntıları göze alamayan öğretmenler işlerini en alt düzeyde yapacaklardır. Okulda güven ortamının sağlanması durumunda ise muhalefet etkili bir şekilde geribildirim aracı olarak kullanılabilir.

Okullarımızda örgütsel desteğin, referans desteğinin gerisinde kalabilmesinden dolayı örgütsel desteğin okullarda kullanıldığı şekli ile örgütsel muhalefete etki edip edemeyeceği de önemli bir sorun olarak karşımıza çıkacağından araştırmanın önemini arttırmaktadır. Bazen okullarımızda yükselme ve ödüller referans desteğine göre verilebildiğinden örgütsel muhalefet etkili olamamakta ya da yanlış anlaşılabilir.

Araştırma, örgütsel muhalefet alanında yapılan çalışmaların az olması, örgütsel muhalefeti başlatıcı değişken olarak örgütsel bağlılığın alınması, örgütsel bağlılıkla ilgili olarak Etzioni'nin sınıflandırmasına yönelik çalışmaların sınırlı olması, Etzioni'nin sınıflandırmasına yönelik okul çalışanlarının örgütsel muhalefet durumlarının neler olduğunun bulunmasını sağlaması, örgütsel muhalefet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güven ve örgütsel desteğin etkisinin ortaya çıkarılması bakımından önemlidir.

Araştırma ile örgütsel muhalefette hangi bağlılık türünün etkili olduğu, hangi bağlılığın hangi muhalefet boyutunu etkilediği ve örgütsel bağlılık boyutlarından tek başına etkili olamayan ancak güven ve destek aracılığı ile etkili olanlarının olup olmadığı bulunabilecektir. Böylelikle, çalışanların geribildiriminden faydalanmak isteyen yöneticiler için değerli bilgiler sunulacak olup, yöneticilere hangi güç türlerini kullanması gerektiği konusunda önerilerde bulunulabilecektir.

Güven ve desteğin olmadığı bir ortamda bağlılık-muhalefet ilişkisinin nasıl işlediği, güven ve desteğin bu ilişkide önemli olup olmadığı da bulunacağından bu durum araştırmayı önemli kılmaktadır.

Örgütsel bir geribildirim olan muhalefetin ifade edildiğinde yönetim, örgütün eksik yönleri hakkında bilgi sahibi olacaktır. Bu nedenle; muhalefet için uygun ortamın belirlenmesinde bağlılık, güven ve desteğin etkisinin incelenmesi, bu değişkenlerin muhalefete etkisinin olup olmadığının bulunması araştırmanın önemini arttırmaktadır.

Ayrıca, bu değişkenlerle ortaya çıkacak örgütsel muhalefet hakkında uygulayıcılara yol gösterilmesi, yöneticilerin çalışan davranışlarını anlamlandırmalarına yardımcı olması ve yeni araştırmaların önünü açması bakımından önemlidir.

#### 1.4. Sınırlılıklar

1) Örgütsel muhalefeti etkileyen pek çok faktör vardır. Örgütsel muhalefeti etkileyebilecek tüm değişkenlerin aynı anda araştırılması mümkün olmadığından araştırmada başlatıcı değişken olarak örgütsel bağlılık alınırken, aracı değişkenler olarak örgüte duyulan güven ve destek alınacaktır.

2) Araştırma Denizli İli Merkezefendi ve Pamukkale İlçelerindeki okullarla sınırlıdır.

3) Örgütsel bağlılık hakkında birçok araştırmacı farklı boyutlar bulmuştur. Bu boyutlar genel olarak birbirine yakın özellikler taşısa da farklı isimlerle adlandırılmışlardır. Araştırmada, örgütsel bağlılığın, uygulanan güç türlerine göre değiştiğini söyleyen Etzioni'nin modelinden hareket edilmiş ve bu modelin boyutlarına göre araştırma sürdürülmüştür.

4) Araştırma okulda yönetici ve öğretmen olarak çalışanların görüşleri ile sınırlıdır. Okul içinde bulunan öğrencilerin ve diğer çalışanların yaptıkları muhalefet dikkate alınmamıştır.

#### 1.5. Varsayımlar

Etzioni'nin örgütsel bağlılık türlerinden biri baskın olarak görülse de üç bağlılık türünün okul çalışanlarında görüldüğü; örgütsel muhalefetin farklı konumlara ifade edilmesinin muhalefeti genel olarak azaltan bir etken olmadığı varsayılmaktadır.

#### 1.6. Tanımlar:

Bu çalışmada kullanılan bazı terimler aşağıdaki anlamları ile kullanılmışlardır.

**Okul:** Milli Eğitim Bakanlığına bağlı anaokulu, ilkököl, ortaokul ve lise düzeyinde eğitim veren resmi okullar.

**Okul çalışanları:** Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenler.

**Örgütsel bağlılık:** Okul çalışanlarının, kendi çıkarları yerine okulun amaçlarının gerçekleşmesine önem vermesi.

**Zoraki bağlılık:** Okul çalışanının zorlayıcı bir sebeple okulda çalışmaya devam etmesi;

**Çıkarıcı bağlılık:** Okul çalışanının çıkarları gerektirdiği için okulda çalışmaya devam etmesi.

**Ahlaki bağlılık:** Okul çalışanının okulun amaçlarını gerçekleştirmek için okulda çalışmaya devam etmesi.

**Örgütsel güven:** Okul çalışanlarının yöneticiye, çalışma arkadaşlarına, veli ve öğrencilerine olan güvenleri.

**Yöneticiye Güven:** Okul çalışanlarının yöneticilerinin tutarlı ve güvenilir olduğuna dair algıları.

**Meslektaşına Güven:** Okul çalışanlarının iş arkadaşlarının tutarlı ve güvenilir olduğuna dair algıları.

**Paydaşına Güven:** Okul çalışanlarının veli ve öğrencilerinin tutarlı ve güvenilir olduğuna dair algıları.

**Örgütsel destek:** Okul çalışanlarına kurumları tarafından sağlanan ödüller, hiyerarşik pozisyonlarının yükselmesi vb. destekler.

**Örgütsel muhalefet:** Okul çalışanlarının muhalefetlerinin, hiyerarşik pozisyonda dikey veya yatay konumda bulunanlara ifadesi ile örgüt dışı kimselere aktarılması.

**Dikey Muhalefet:** Okul çalışanlarının muhalefet ifadelerini okul müdürlerine ya da daha üst hiyerarşide yer alanlara aktarması.

**Yatay Muhalefet:** Okul çalışanlarının muhalefet ifadelerini kendisi ile aynı hiyerarşik pozisyonda olanlara anlatması.

**Dışa Aktarılmış Muhalefet:** Okul çalışanlarının muhalefet ifadelerini okul dışındaki kimselere anlatması.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.ALANYAZIN TARAMASI

#### 2.1.Örgütsel Muhalefet

Toplumda bir insanının her türlü ihtiyacını kendisinin karşılaması mümkün değildir. Toplumda iş bölümü vardır ve bu işler genellikle eğitim örgütleri, sağlık örgütleri, gıda örgütleri vb. örgütler aracılığı ile görülmektedir.

Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülmektedir (Bursalıoğlu, 2002, s.15). Örgüt, insanın işbirliği gereksiniminden doğar. Örgütlerde ortak bir amaç vardır ve çalışanlar bu amacı gerçekleştirmek için çaba harcarlar. Örgüt, bireysel amaçların gerçekleştirme aracı olduğu gibi birey de örgütsel amacı gerçekleştirme aracıdır (Aydın, 2000a, s.13). Örgütün amacını gerçekleştirmesi, çalışanların, fiziki, duygusal, sosyal tüm yönlerinden faydalanmasına bağlıdır.

Örgütte yöneten ve yönetilenler olarak iki grup bulunmaktadır. Ülkemizde de etkisini sık olarak gördüğümüz klasik yönetim anlayışında yönetenler her isteğinin emir olarak kabul edilmesini beklemektedir. Yönetenler kayıtsız şartsız itaat beklerken yönetilenler ise düşüncelerine değer verilmesini beklemektedir. Yönetilenlerden bir kısmı yönetim uygulamalarına sessiz kalmakta, başka bir iş bulanlar ayrılmakta ya da ses çıkarabilmektedir. Ses çıkaranlardan bazıları da bu durumu iş arkadaşları ya da eşine veya iş dışı arkadaşlarına anlatabilmektedir.

Klasik yönetim anlayışını, insansız örgütler olarak tanımlayabiliriz (Tortop ve diğ., 2007, s.223). Klasik yönetim anlayışının önemli temsilcilerinden Taylor; “geçmişte önce insanın geldiğini; gelecekte ise önce makinenin geleceğini, çalışanlardan istediği tek şeyin verilen talimatlara uymaları, söyleneni en kısa sürede yapmaları” olduğunu belirtmektedir (Hindle, 2014, s.452). Klasik yönetim anlayışı, insanı makinenin bir parçası olarak düşündüğü ve en iyisini yöneticilerin bildiğini varsaydığından insanın duygularının olması, düşünmesi, kızması, örgütünün iyiliği için çalışması, yanlışları bildirmesi ihmal edilmişti. Klasik yönetim anlayışında çalışandan beklenen işin bir parçasını en hızlı düzeyde yapmasıdır. Aslında, örgütün iyiliği için bile olsa çalışanların muhalefet etmesi pek hoş karşılanmayabilmektedir. İnsanlar muhalefetleri ile ilgili tepki gördüklerinde daha sonra muhalefetlerinden yani bir anlamda geribildirimlerinden vazgeçerler. Bu durumda yönetici yine her şeyi en iyi bilmek durumunda kalabilir.

“İşçilerin verimliliğini olumlu yönde etkileyen en iyi ışıklandırma düzeyi nedir?” sorusuyla başlayan: Hawthorne araştırmaları, verimliliğin tek başına ışıklandırma, dinlenme sürelerindeki değişiklik ve ücret ile ilgisi olmadığını ortaya koyarken; sosyal grubun normlarının formal normlardan farklı olacağı, üretim miktarını sosyal örgütün belirlediği sonucuna ulaşılmıştır (Berber, 2013, s.253). Yönetim üretim miktarını belirlerken informal grup bundan farklı bir üretim miktarı belirlemektedir. Yöneticiler, her şeyi en iyi bildiklerini ve verdikleri emirlerin yerine gelmek zorunda olduğu düşüncesi işlevini yitirmiş, çalışanların düşüncelerine önem verilmeye başlamıştır. Okullarda, kılık kıyafet, nöbet ve belirli çalışma takvimi resmi olarak varken öğretmenler bu yazılı kurallara aykırı giyinmekte, nöbet tutmamakta ya da iş bırakabilmektedir.

Tek bir kişinin örgütün geleceğine yön vermesini beklemek geçerliliğini yitirmiştir. Çalışanlardan daha fazla katılım ve sorumluluk alması beklenmektedir. Örgütün işleyişindeki eksik parçalar tüm üyelerce belirlenerek doğru parçalarla değiştirilmesi gerekmektedir. Örgütte, yöneticiden bunu tek başına yapmasını beklemek yöneticiye haksızlık olacaktır. Hans Christian Andersen’in “Kral Çıplak” masalında da krallarının halkının önünde rezil olacağını bile bile kralın çıplak olduğunu kimse söyleyememiştir. Sadece küçük bir çocuk kralın çıplak olduğunu, kandırıldığını söyleyememiştir. Kral dolandırıldığını yani yanlış yaptığını bu olaydan sonra anlamıştır. Örgütlerde de yöneticinin her yaptığını alkışlamak, yanlışlar karşısında susmak örgüte hiçbir şey kazandırmamakta aksine zarar verebilmektedir. Örgütün iyiliği için konuşan personl örgütün itici gücüdür. Örgütünü her zaman tehlikeden korur ve onu bir adım ileriye taşımaya çalışır. Kralın çıplak olduğunu kendi aralarında konuşanların da kralın olayı anlamasına katkısı olmayacaktır.

Bir açık sistem çevreden girdiler alan bir dizi etkileşim içindeki unsurları dönüştürür ve çevre için çıktılar üretir. Bu sistemde, girdi-dönüştürme-çıkı sürecinin döngüsel olarak devam etmesini geribildirim kapasitesi kolaylaştırır. Ancak bu geribildirim işlemesi, yöneticinin verilen geribildirim dikkate alması ile ilişkilidir. Sistemin varlığını sürdürmesi dengede kalmasına bağlıdır. Ancak bu denge çevrenin etkisi ile sürekli değişir ve bu değişim karşısında sistemin tekrar denge durumuna gelmesi gerekir. Sistemde sürekli enerji kaybı olursa sistem entropiye kayabilir. Örgüt, bu durumun önüne, çevreden aldığı enerji ile geçebilir (Hoy ve Miskel, 1998, s.20). Sistemlerin denge durumunu sürdürmesi yani negatif entropi üretmesi örgüt içi ve dışından alınan geribildirimle kolaylaşmaktadır. Muhalefet bir anlamda negatif entropi üreterek sistemin denge durumunu sürdürmesini sağlayacaktır. Bu denge durumunu sağlayacak

muhalefet yöneticilere doğrudan yapılan muhalefettir. Muhalefetin yöneticilerin kulağına gitmeyecek şekilde yapılması ise örgütün denge durumuna aynı katkıyı sağlamayabilir.

Çalışan, örgüt tarafından yapılan uygulamalardan hoşnut olmayabilir. Her çalışanın örgütten farklı beklentileri olabileceği göz önüne alındığında yönetimin yaptığı uygulamalardan her kesimin memnun olması çok zordur. Ancak, bu rahatsızlığı ifade etmek her zaman mümkün olmayabilir.

Muhalefetin esas amacı, örgütsel statükoyu ve karar vericilerin fikirlerini değiştirmek olabilir (Hsiung, Tsai ve Chen, 2011, s.90). Toplumları etkileyen tüm değişikliklerin muhalifler sayesinde geliştiğini söylenebilir. Örneğin, Birinci Dünya Savaşı sonrasında kurulan düzene ve bu düzene seyirci kalmaya karşı çıkan Atatürk ve ardından gidenler emperyalist ülkelere darbe vurmuştur. Taylor, bir çalışanın tüm işi yaptığı bir düzeni değiştirmeyi düşünmeseydi, verimliliği artıramayacaktı. Buna karşılık yöneticiler genellikle muhalefete olumlu gözle bakmamaktadır. Özdemir (2011) tarafından yapılan araştırmada; yöneticilerin, muhalefetin kendilerini okulda huzursuz eden bir etmen olduğunu ve muhalefetin okul üzerinde yıkıcı sonuçlara yol açtığını düşünmekte oldukları bulgusuna ulaşılmıştır (s.1895-1908).

Bu durum, Edward Thorndike tarafından 1920’de bir çalışmada kullanılan “Hale Etkisi” terimini akla getirmektedir. Thorndike, subayların adamlarını ya tamamen iyi ya da tamamen kötü olarak sınıflandırdıklarını, becerilerin ayrı ayrı değerlendirilmediğini fark etmiştir. Yanıbu etki, insanlar A’yı iyi yapıyorlarsa B,C, ve D’yi de iyi yapabileceklerinin düşünülmesidir. Bu durum “ ilk izlenim çok önemlidir” sözünü doğrulamaktadır (Hindle, 2014, s.138). Yönetim muhalefeti kötü, zararlı olarak tanımlarken aslında bazen muhalifler de “yönetim ne yaparsa kötüdür” şeklinde düşünebilmektedirler.

Muhalefet, yönetim için gerekli bir öğedir. Örneğin, tek parti döneminde 1930 yılında muhalefet görevini yürütmesi için iktidar tarafından özellikle de ulu önder Mustafa Kemal Atatürk tarafından Serbest Cumhuriyet Fırkası kurulmuştur. Yeni kurulan cumhuriyetin tek partiyle yönetiliyor olmasının, otoriterizmi çağrıştırıyor olmasının verdiği rahatsızlık, tek parti yönetimini, ikinci bir siyasi partinin kurulmasına sevk eden nedenlerden birisi olarak değerlendirilmelidir (Erdem, 2013, s.227-248). Okullarda da okul müdürünün dediğinin olması, öğretmenlere söz hakkı verilmemesi, kararları kendisinin alması, okul müdürüne otoriter bir görüntü vermektedir. Aynı durum sınıflarda da öğretmenin baskınlığında ortaya çıktığında öğrencilere verilen mesaj itaat etmeleri olacaktır. Otoriter bir toplumdan ise demokratik nesillerin çıkmasını beklemek hayalcilik olacaktır.

Okulların bir görevi de öğrencileri toplumsal yaşama hazırlamaktır. Ülkemizin demokratik gelişiminde eleştiriye açık olma önemli bir yer tutmaktadır. Muhalefet her şeyi eleştirmek anlamında kullanılmasa da yöneticinin örgütteki olumsuzluklardan haberdar olmaları örgütün sağlıklı bir şekilde yaşaması için önem arz etmektedir. Muhalefet davranışı, sınıflarımızda da öğretilmeli, öğretmen ve diğer okul çalışanları olumlu örnek davranışlar göstermelidir. Okul yönetimi, muhalifleri dinleyerek hem örgüt gelişimi için olumlu adımlar atmış olacak hem de demokrasinin gereklerini yerine getirmiş olacaktır. McMurray (2007), muhalefetin sınıf ortamında yerleştirilmesi gerektiğini vurgularken, çoğunluk görüşü karşısında muhalefetin kabulü, sınıf düzeni gibi nedenlerin bunun önünde engel olduğunu belirtmektedir (McMurray, 2007, s.49).

Demokrasi, belli bir yönetim sistemi ve onun içinde güçlerin dağıtımına verilen isimdir. Sonu “krasi” ile bütün terimler yönetme veya iktidar anlamına gelen “kratos” kelimesinden türetilmiştir. “demos” kelimesi ise halk veya çoğunluk anlamına gelmektedir (Heywood,1997, s.108). Örgütte örgütsel demokrasiden bahsedebilmek için; yöneten yönetilen arasında iletişimin açık ve çok yönlü olması, örgütsel karar sürecine tarafların da katılması, uygulama ve sonucun birlikte izlenmesi ve denetlenmesi, kişisel hakların yasalar, ahlak ve etik ilkeler çerçevesinde korunması, kurumsal imkânlardan herkesin eşit koşullarda yararlanması, yöneticilerin seçimle gelmesi ve yönetilenlerin denetimi için gerekli araçların bulunması, çalışanların düşüncelerini özgürce ifade etmelerini sağlayacak kurumsal iklimin ve çalışanların inanç ve değerlerini özgürce yaşayacakları bir kurumsal kültürün bulunması, yöneticilerin kendilerini hukuka bağlı hissetmeleri, çalışanların kendileriyle ilgili her tür karar konusunda yeterli bilgiye sahip olması, kurumsal güven, açıklık ve şeffaflık gibi asgari koşulların bulunması gerekir (Sadykova ve Tutar, 2014, s.2). Çalışanın muhalefet etmesi özellikle doğrudan üst yönetime yönelik muhalefet etmesi örgütün demokrasi kültürü ile ilişkilidir. Uygun demokratik yaklaşım göstermeyen örgütlerde çalışanlar muhalefeti doğrudan değil çalışma arkadaşları ya da eş ve dostuyla yaptığı konuşma ile gerçekleştirecektir. Elbette doğrudan yönetime yapılmayan muhalefetin örgüt gelişimine katkısı sınırlı olacaktır.

Muhalefet “Bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2006). Örgüt içerisinde de yönetimin uygulamaları ve davranışlarına, çalışanlar tarafından karşı gelinebilmektedir. Örgütsel anlamda muhalefet; çalışanın, örgütünden farklı hissettiği durumlarda karşıt fikirlerini ve anlaşmazlıklarını açıklamasıdır (Kassing, 1997b, s.311). Kassing başka bir tanımında örgütsel muhalefeti; örgütünün politika ve uygulamaları ile ilgili olarak çalışanın örgütü ile düştüğü



anlaşmazlıkları ve çelişen görüşlerini açıklaması olarak tanımlamaktadır. Örgütsel muhalefetin gerçekleşmesi için; çalışanın öncelikle politika ve uygulamaları ile ilgili örgütünden farklı görüşlere sahip olması ve bu farklı görüşleri mutlaka açıklaması gerekmektedir (Kassing,1998, s.183). Muhalefet örgütten farklı hissetmeyi gerektirir ancak bu farklılık çatışma anlamında değildir (Kassing,1997b, s.312). Kassing'in tanımlarından etkilenecek; örgütsel muhalefeti; çalışanın, örgütü ile ilgili sorunlarda yönetimle düştüğü görüş ayrılıklarını, sorunla ilgili/ilgisiz ya da sorunun çözümünde etkili olabilecek/etkili olmayacak kişilere açıklaması olarak tanımlayabiliriz.

İlkeli muhalefet; çalışanın ahlaki açıdan sakıncalı gördüğü uygulamaları değiştirmek ya da protesto etmek için çaba göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Kennedy ve Anderson, 2017, s.31). McDonough, (2010)'a göre; muhalefetin ideal şekli, etik standartlara uygundur. Kişiler arası ilişkileri gerektirdiğinden muhalefet ahlaki bir harekettir ve bu ilişkilerde alınan kararların niteliğinin değerlendirilmesinde etik ilkeler kullanılmalıdır. Muhalefet benzersiz bir yapıdır ancak bazı ortak özelliklere bağlıdır; örgüt içi reform özellikleri taşıırken örgüt dışı anlaşmazlık ve isyandan farklıdır (s.425,429).

Muhalefetin özellikleri değerlendirildiğinde birkaç faktör karşımıza çıkmaktadır. İlk olarak, muhalefet mevcut koşullardaki memnuniyetsizlikten kaynaklanır. İkincisi, muhalefet yönetimden farklı bir konum gerektirir. Üçüncüsü, muhalefet, açık protesto ve dile getirilen itirazı gerektirir. Dördüncüsü, muhalefet doğal olarak düşmanca bir tavır olarak anlaşılır. Beşinci olarak muhalefet; ağırlıklı olarak ilkesel konular içerir. Altıncısı ise, muhalefet özellikle yönetime doğrudan yapılan muhalefet yapıcı bir geribildirim sağlar (Kassing,1997a, s.36,66). Çalışanlar, örgütleri tarafından psikolojik savaş ve politik kısıtlamalara maruz kaldığında, örgütte konuşma özgürlüğünü seçtiğinde, karara katılım isteğiyle muhalefetini açıklayabilir (Kassing,1998, s.184).

Weinstein'e göre; bürokrasi yalnızca idari bir yapı olamaz, çünkü paylaşılmayan amaçlar ve gücün kullanılmasını gerektiren eylemler vardır. Buna ek olarak, yöneticiler, genel olarak örgütsel amaçlara ulaşmakta rasyonel değildir, yöneticilerin kendi gündemi bulunur ve örgüt içinde hiyerarşideki seçkinlerin kontrolü vardır. Buna göre; Weinstein vatandaş ve personel arasındaki özgürlük eksikliğine göre otoriter devlet ve bürokrasi arasında bir benzetme yapmaktadır. Tıpkı devlet içerisinde muhalif hareketler olabileceği gibi bürokrasi içerisinde de muhalefet olabilir (Martin ve Rıfkın, 2004, s.223).

Grupta azınlıkta olanların, diğerlerinin sözlü ifadelerini etkilediği bulunmuştur. Bu sonuçlar, informal grup tartışmalarında farklı üyelerin makul fikirlerinin diğerlerin fikirlerini önemli ölçüde etkilediğine işaret etmektedir (Bradley, Hamon ve Harris, 1976,

s.159). Muhalifler bir anlamda yönetime karşı azınlıkta bir grup olacaklarından örgüt lehine olan fikirleri ile diğer çalışanların hatta yöneticilerinin bile fikirlerini etkileyebileceklerdir.

Barnard'a göre; yöneticiler, artık örgütsel etkililik olarak adlandırılan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve bireysel güdülerin tatminini dengede tuttuğunda örgütlerinin varlığını sürdürmelerini sağlayabileceklerdir (Lunenburg ve Ornstein 2013, s.10). Muhalefet aslında bu dengeyi sağlama araçlarından biridir. Muhalifler örgütün amaçlarından sapmasını engellemede ve bireysel amaçların gerçekleşmesinde etkili olabilirler. Burada yönetici bu durumu sağlayacak bir yaklaşımda izleyebilir muhalifleri susturma yoluna da gidebilir. Muhaliflere değer verecek olursa örgütün etkililik ve yeterliliği adına büyük bir adım atmış olacaktır.

Muhalefet eksikliği yöneticileri yanlış hesaplara ve büyük stratejik ve taktiksel hatalara yöneltir. Bacon'un dediği gibi; "akıllı prensler, danışmanlarına güvendikleri için, büyüklüklerinin ya da yeterliliklerinin azaldığını düşünmezler" (Stanley, 1981, s.17). Machiavelli "Prens" isimli eserinde; prenslerin düşüşüne sebep olan en önemli unsurların başında sarayları dolduran dalkavukların geldiğini, çünkü insanlar kendilerini beğendiğini ve ilgiden hoşlanarak kendilerini aldattığını, dalkavuklardan kurtulmanın tek yolunun ise doğru söylemek isteyenlere izin vermekten geçtiğini belirtmektedir (Machiavelli, 2003, s.127). Yönetim konularında bulunanlar her şeyi alkışlayanlardan ziyade doğruları söyleyen muhaliflere değer vermelidir. İlkeli muhalefet yapan çalışanlar tüm risklere rağmen örgütlerinin gelişimi için doğruları söyleyecektir.

Örgütte, gücün önemli bölümü yönetimdedir. Yönetim elinde bulundurduğu bu gücü örgütü geliştirmek için muhaliflere kulak vererek kullanabileceği gibi onları bastırmaya da çalışabilir. Muhalefetin bastırılmaya çalışılması bir anlamda örgütü gerçek sorunlardan uzaklaştıracaktır. Örgütün gerçek sorunlardan uzaklaşması örgütün amaçlarına ulaşmasına yönelik engellerin de aşılmaması anlamına gelecektir.

Yönetici, acı da olsa gerçekleri öğrenmek için muhalefete kulak verebileceği gibi muhalif sesi bastırmak için de gücünü kullanabilir. Etzioni (1969), örgüt çalışanlarına uygulanan güç türlerini zorlayıcı, ödüllendirici ve normatif (düzgüsel) güç olarak ayırmıştır (s.68). Yönetici zorlayıcı gücü ya da hesapçı gücü kullanarak muhalifleri susturabilir. Ancak, gerçeklerin üzerini örterek de örgütü uzun süre yönetemeyecektir.

Zorlayıcı gücün kullanıldığı örgütlerde direnç vardır (Fairhurst ve Zoller, 2008, s.138). Çalışanlara zorla bir şeyler yaptırıldığı takdirde çalışanlarda bu zorluğa aynı düzeyde dirençle karşılık verecektir. Bu etki ve tepki olayı devam ettikçe çalışan belli bir

süre sonra işinden uzaklaşmaya başlayacak işine zoraki gelmeye başlayacaktır. Titrek ve Zafer (2009) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin genel olarak yöneticilerinin yasal ve zorlayıcı gücü kullandıkları, uzmanlık gücünü ise daha az kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır (s.669).

Lewin'e göre; değişim çözülme, hareket ve donma aşamalarından meydana gelir. Birinci aşamada; örgütteki statüko planlı bir şekilde çözülmeye başlar. Bu çözülme sırasında; iş doyumunun artması, orta dönemde iş yükünün azalması, özerkliğin artması, profesyonel gelişim için fırsatlar sağlaması gibi değişimi destekleyen faktörler ve ek zaman maliyetinin olması, çalışanların uyumu konusunda ısrarcı olma, yeni personeli işe başlatmak için harcanan zaman gibi değişimi negatif etkileyen faktörler olacaktır. İkinci aşamada yani hareket aşamasında çalışanlar harekete geçirilerek değişim gerçekleşir. Ancak bahsedilen pozitif ve negatif faktörlerin etkisi ile değişimi destekleyen güçler ve direnen güçler olacaktır. Değişimi isteyenler, değişimi destekleyen güçleri arttırma, engelleyici güçleri azaltma eğilimindedir. Üçüncü aşamada yani donma aşamasında değişiklikler kalıcı hale gelir (Mitchell, 2013, s.33). Değişimin gerçekleşmesi değişimi destekleyen güçlerin arttırılmasına bağlı olacaktır.

Eğitimde değişmeyi sağlayacak değişkenleri; yeni ihtiyaçlar, demografik hareketler, yeni yönetim anlayışları ve teknoloji gibi eğitim sistemlerini değiştirmeye zorlayan güçler, var olan siyasi, ekonomik ve toplumsal sistem, yönetim anlayışları, uygulamalar ve bürokratik yapı ise değişmeyi engelleyen güçler olarak ele alınabilir ve irdelenebilir (Gökçe, 2005, s.331).

Muhalifler de, örgütlerini değişime zorlayan güçlerdendir. Muhalifler var olan uygulamalara karşıdır. Bazen bu durum, yeni başlayacak bir uygulamaya mahalefet olurken bazende yıllarca devam eden bir uygulamanın değişimi yönünde olacaktır. Örneğin, aynı okulda yıllarca görev yapan öğretmenler yeni gelen müdürün uygulamalarına muhalefet edebilecekken; yıllardır devam eden uygulamaların eskimesine de muhalefet edebileceklerdir. Bu durum, yönetimin muhalifleri engelleyici güçleri olup olmaması ile şekillenecektir. Yıllardır aynı okulda müdürlük yapan kişi kendine belli bir düzen kurmuş ve bu düzeni örgütün yeni durumlara ayak uyduramamasına rağmen sürdürmek ister. Okulda bu uygulamaların yanlış, çağın gereklerine uygun olmadığını söyleyen kimse olmaması durumunda okul müdürünün kurduğu düzen devam edecektir. Okul müdürü değişimi engellerken muhalifler ise değişime zorlayan taraf olmaktadır. Okul yönetiminin gücü muhaliflerden üstün olduğu sürece değişim gerçekleşmeyecektir. Yani okul müdürü, düzeni devam ettirmeye çalışırken muhalif çalışanların bunu değiştirmeye

taraf olabilmektedir. Bazen de okul müdürleri değişimi isteyen tarafken muhalifler bunu engellemeye çalışabilecektir. Canlı ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticileri kendilerinin çoğunlukla değişimde girişimci olduklarını, değişimin yararına inandıklarını ve statükoyu koruma eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Değişimin yararına inanma ve değişimde girişimcilik boyutunda kendilerini çoğunlukla düzeyinde değerlendiren okul yöneticilerinin statükoyu koruma boyutuna da çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır. Okul yöneticilerinin statükoyu koruma ve değişim davranışları çatışabilmektedir (Canlı, Demirtaş ve Özer, 2015, s.644).

Örgütlerde tepe yöneticilerinin değişmesi, örgütün büyümesi, satış ve karlarda değişme olması, örgütsel eksiklikler gibi iç nedenler ile örgüt dışı nedenlerle değişim meydana gelebilmektedir (Taşlıyan ve Yücel, 2015, s.298). Örgütsel uygulama ya da politikaların örgüte zarar verdiğini gören muhalif bu görüşünü üst yönetimle paylaştığında uygulama ya da politikalarda değişikliğe gidilebilecektir. Örgütsel muhalefet eğer ilkeli bir şekilde ve dikey olarak gerçekleştirilirse yönetim muhalifleri anlamaya çalışabilecek ve bunun gerçekleşmesi durumunda muhalifler örgütsel değişimi de kolaylaştıracaktır. Doğal olarak bu noktada yönetimin muhaliflere bakışı da önemlidir.

Edvin M. Bridges geliştirdiği "Kabul Alanı" modelinde; "kabul alanı kavramı", astın soru sormaksızın boyun eğmeye istekli olacağı ve yöneticinin isteğini yerine getireceği eylemler alanını ifade etmektedir. Modelde, yönetici, öğretmenlerin kabul alanı içine giren konularda çalışanları karara katarsa, katılımın daha az etkili olacağı, kabul alanı dışına düşen konularda katılımın daha etkili olacağı varsayılmaktadır. Bu nedenle yönetici için sorun hangi kararların kabul alanı içine, hangilerinin dışına düştüğünü saptamaktır. Modele göre, astlar kararda kişisel bir çıkara (yüksek ilgi) ve yardımcı olacak bilgiye (yüksek yeterlik) sahip ise, bu durumda karar, açıkça kabul alanının dışına düşmekte ve astın karar verme sürecine katılması gerekmektedir. Bireysel çıkar söz konusu değilse ve yeterlik alanlarının dışına düşüyorsa, karar açıkça kabul alanının içine düşmektedir. Bu durumda katılımdan kaçınılmalıdır. Astlar az bir yeterliğe sahip iken, konu ile ilgili kişisel çıkarı olması ya da astların karar konusu ile ilgili bir çıkara sahip olmadıkları, ama yardımcı olabilecek bilgiye sahip olmaları durumunda, karara katılmaları "zaman zaman" olacaktır (Uras, 1995, s.308). Muhalifler aslında yaptıkları muhalefet ile ilgili olarak belli bir ilgiye sahiptir. Ancak her konuda yeterli bilgiye sahip olmayabilirler. Bu nedenle muhaliflerin hangi düzeyde bilgi sahibi oldukları anlaşıldıktan sonra karara katılmaları sağlanabilir ya da doğru bilgi verilerek olayın çatışmaya gitmesi engellenebilir. March ve Simon'a göre; karar verme ihtiyacı ile birlikte ikinci derece amaçların ve algılamaların

değişik olmasından dolayı çatışma çıkmaktadır. Çatışmayı çözmek için problem çözme ya da inandırma yolu ile analitik olarak bir çözüm bulunabilir ya da çıkar, tehdit gibi pazarlık süreci yöntemleri uygulanabilir (Learned ve Sproat,1972, s.10). Her çalışanın bireysel ya da örgütsel amaçla yaptığı muhalif söylemlere, yönetim tarafından aynı değer verilmeyecektir. Yaptığı muhalefette konu hakkında bilgisi olduğu görülen, örgüte katkısı yüksek olan çalışanın muhalefetine daha fazla değer verilecektir. Her şeye anlamsız muhalefet eden, örgüte katkısı sınırlı olan çalışanların muhalefetine ise daha az değer verilebilecektir.

Muhalefet, çalışan ve yönetici arasında iletişim ya da görüş alışverişi fırsatı sunmaktadır. Çalışanlar, muhalefet yoluyla örgüt performansını arttırmak için geribildirimde bulunabilmekte ve örgütün genel görüşlerini yöneticilere iletebilmektedir. Yöneticiye görüşlerini açıkça söyleyen ve bu konuda yönetimden destek alan personelde bağlılık gelişecektir. Yapılan muhalefetin, alınan kararlarda etkili olması ya da karar alınırken dikkate alınması beklenir (Anyango, Ojera ve Ochieng, 2015, s.11).

Canlılar, sıcak bir ortamdan soğuğa ya da soğuk bir ortamdan sığağa geçtiklerinde tepkiler verirler. Kurbağayı normal sıcaklıktaki bir suya atıp yavaşça kaynattığımızda buna tepki veremeyecektir. Muhalefet bir anlamda, örgütün reflekslerinin canlı olduğunun göstergesidir. Örgütün reflekslerinin canlı olması, örgütün kötüye giden yanlarına önlem alınmasını sağlayacaktır. Zira haşlanmış bir kurbağa tepki veremeyecektir. Örgütün yaşam belirtileri örgütten ayrılmayı düşünen personelin çoğunlukta olduğu bir yerde daha az görülecekken, kalıp mücadele etmek isteyen çalışanların olduğu örgütte daha sık görülecektir. Tabii ki burada bahsedilen muhalefet, sürekli her şeyden şikâyet etme anlamında değil, örgütün eksik yönlerini belirtme anlamında kullanılmıştır.

En az sayıda personelin çalıştığı okuldan yüzlerce öğretmenin çalıştığı okula kadar her türlü okulda muhalif davranışlar görülecektir. Her çalışanın örgütten ve yöneticisinden beklentileri ve arzu ettiği ortam ve koşullar vardır. Elbette her çalışanın arzu ettiği ortam ile var olan durum arasında fark olacaktır.

Çalışanlar, örgütte arzu edilen ve gerçek durum arasında uyumsuzluk yaşadıklarında muhalefet meydana gelir. Ancak muhalefetin ifade edilmesi çalışanın tolerans eşiğini aştığında gerçekleşir (Kassing, 1997a, s.24, 205).

Çalışanın tolerans eşiğini aşması bazen kişisel nedenlerden olabilirken bazen örgütün gelişimi yönündeki engellerden kaynaklanabilir. Kişisel nedenler daha çok çıkara dayalı olurken örgütsel nedenlerden hareket eden çalışanlar ahlaki yönden olaya yaklaşmaktadır. Ahlaki yönden muhalefet yapanlar kişisel çıkarlarının zarar görmesine

aldırılmaz. Önemli olan örgütün gelişimidir. Okulun başarısı yönünde okulda yapılması gerekenleri söyleyen çalışan bu düşünceleri nedeniyle daha fazla çalışmak zorunda kalabileceği gibi arkadaşları tarafından ötelenebilir. Okul müdürü diğer çalışanların tepkisini almamak için muhalif düşünceleri görmezden gelebilir. Bu durumda; yönetici okulun gelişimini engellemekle kalmayacak, örgüt yararına düşüncelerini söyleyen çalışanın da değersizleşmesine neden olacaktır. Yönetici, okulu için fedakârlık yapabilecek, ahlaki bağlılığa sahip bir çalışanını kaybedebilecektir. Turunç ve Çelik tarafından yapılan araştırmada; çalışanların alınan kararlardaki kontrol algılarının işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Turunç ve Çelik, 2010, s.176).

Yöneticisinin kendilerine tepki vereceğinden ve iş ile ilgili becerilerinin zayıf olduğu algısına neden olabileceğinden korkan çalışan açısından bakıldığında sessiz kalma mantıklı olabilir. Çalışanlar, olumsuz bir şekilde sorun çıkarıcı olarak etiketlenmek, sosyal çevreden dışlanma ve sonuçta iş performanslarından ödün vermekten korkabilirler (Milliken, Morrison, and Hewlin, 2003, s.1454,1470).

Örgütlerde astların konuşmaları dört değişik yolla üst yönetime ulaşır. Birincisi; astların üst yönetimdeki başka bir birim yöneticisi ile en üst yöneticiye konuşması; ikincisi, doğrudan en üst yöneticiye konuşma; üçüncüsü, aynı düzeyde çalışanlarla bilgi paylaşma ve bu kişilerce bilginin üst yönetime aktarılması; dördüncüsü başka birimdeki çalışanlarca aynı düzeydeki birime oradan en üst yönetime bilgi aktarmadır (Detert, Burris, Harrison ve Martin 2013, s.638).

Muhalefet genellikle örgütlerde yer alan güçlü gruba karşı daha az güçlü grup tarafından yapılır. Çalışan, işyeri ya da iş koşullarından memnun olmadığında örgütten ayrılabilir ya da potansiyelini etkili kullanarak muhalefetini açıklayabilir. Bu durum çalışanın örgütüne sadakati ile alakalıdır. Örgütüne sadık olan çalışan örgütünde kalmayı seçip kötü durumları göstermek için konuşmayı seçecekken daha az sadık çalışan örgütten ayrılmayı seçecektir (Kassing, 1997b, s.319). Aşırı baskıcı örgütlerde otoritenin eleştirisi tehlikeli bir aktivitedir. Yetkililerle ilişkilerde, hiyerarşik olarak yükselmede ve geçimini sağlamada risk oluşturur (Berg, 2011, s.52). Ancak tüm yöneticiler muhalefete kötü bakmayabilir ve çalışanların dürüstlüğünü ve iletişime açık olmalarını değerlendirebilir (Hsiung, 2010, s.43). Ayrıca; muhalefetin ifade edilmesinin, örgüte fayda sağladığı görüldüğünde, muhaliflerin yöneticide olumsuz bir algıya neden olma olasılıkları daha düşük olabilecektir (Hsiung, Tsai ve Chen, 2011, s.95). Örgütlerde muhalefet; davranış, politika ve uygulamada değişiklik oluşturmak için yapılan iletişim stratejisidir. Yöneticinin

ve muhalif arasındaki ilişki geliştikçe muhalifin göreceği risk de azalacaktır. Çakar ve Yıldız (2010); yapılan araştırmada; bürokratik olmayan örgüt yapısının, açık iletişim sistemine sahip bir örgüt kültürünün bilgi yönetimi süreçleri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ve bilgi yönetimi süreçlerinin yani örgütlerde bilginin toplanması ve uygulanmasının örgütsel performans üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (s.71-93).

Yöneticiler yapılan muhalefeti formal konumlarına yönelik bir saldırı olarak algıladığında çalışana yönelik olumsuz tepkiler verebilecek ve intikam duygusu ile hareket edebilecektir. Yöneticiler muhalefet yapan personele karşı zararlı kayıtlar oluşturma, onları tehdit etme, muhalefet edenin bilgi erişimini engelleyerek ve diğer çalışanlarla temasını keserek gruptan izole etme, başarısız olmalarını sağlayacak düzenler oluşturma, örgütten uzaklaştırma ya da örgütteki pozisyonunu değiştirme, onlara fiziksel saldırı yapma, hiyerarşik olarak yükselmelerini engellemeye çalışma, kara listeye alarak alanlarında çalıştırmamak gibi misilleme taktiklerinde bulunabilirler (Devine ve Maassarani, 2011, s.19-31). Muhalefetini dile getiren bir çalışana yönetici tarafından olumsuz tepkide bulunulacak, “sorun çıkarıcı” olarak etiketlenmesine ya da düşük performans ile değerlendirilmesine neden olabilecektir (Klaas ve DeNisi, 1989, s.705,707). Yukarıda açıklandığı gibi muhalefet davranışı gösteren çalışan alkışlarla karşılanmayacaktır. Aksine, güçlü gruba hoş gözükmek isteyen ya da güçlü grubun üyesi olanlarca kendilerinden uzaklaştırılacak, belki onunla konuşmayacak, güçlü grup tarafından kurumdan uzaklaştırmak için komplolar düzenlenecek, soruşturma açarak görev yeri değiştirilmek istenecek, tayin istemesi için baskı yapılabilecektir. Kassing’in ifade ettiği gibi; çalışan, bu tehlikeli duruma düşme ihtimalini örgütten ayrılmasını haklı çıkarmak amacıyla kullanabilmektedir (Kassing, 2002a, s.202). Yönetici ile çalışanın birbirini anlamaması birbirleri arasındaki iletişim bozukluğundan kaynaklanabileceği gibi aralarındaki güvensizlikten de kaynaklanabilir. Çalışanın sessiz kalması ya da örgütten ayrılması örgüte zarar verebilecektir. Yapılan araştırmada; yönetimin sorunu önemsemesine rağmen çalışanların %85’inin herhangi bir sebeple iş yerindeki sorun ya da problemlerde üst birimlere karşı sessiz kalmayı tercih ettiği bulgusuna ulaşılmıştır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, s.1459).

Yöneticilerin muhaliflerden intikam almak için ya da onları sindirmek için uyguladıkları yöntemlerden biri de mobbingdir. Mobbing; örgütlerde iş görene yapılan psikolojik saldırı ya da psikolojik linç girişimidir. Mobbingin oluşması için şiddeti yöneten kişinin yetki ya da gücü kullanma eğiliminin oluşması, bu güç ve yetkinin psikolojik veya fiziksel tutum ve davranışlar içermesi, çalışanın psikolojik ya da fiziksel sağlığının

etkilenmesinin, işe karşı soğumasının hedeflenmesi ve iki taraf arasında güç dengesizliğinin bulunması gerekir. Herald Ege; mobbingin en az altı ay sürmesi ve en az ayda bir gerçekleşmesi gerektiğini belirtmektedir (Tutar, 2015, s.113-117).

Morrison'a göre; örgütün yapısı, kültürü, iş gruplarının büyüklüğü ve yapısı, yöneticinin açıklığı, yönetici ile ilişkiler, liderlik stili gibi örgüt ile ilgili faktörler ile iş tutumu, kişilik, deneyim ve iş yerindeki görev süresi, kişinin tam gün ya da kısmi olarak çalışması, statüsü, performans ve rol tanımı gibi bireysel faktörler kişinin örgüte muhalefet etmesini etkileyecektir. Çalışan, iş yerinde muhalefet etmesinin maliyetini ve etkililiğini hesaplayacaktır. Örgütüne yardım etmeye motive olmuş bir çalışan bu hesaplamaların etkisi ile konuşmaya karar verecektir. Muhalefet eden çalışanın; örgütüne karar vermede, hata düzeltmede, örgüt gelişiminde, iş arkadaşlarını etkileme, grup uyumu gibi örgütsel etkisi olabilecektir. Ayrıca; bireysel olarak da; kontrol hissi, iş tutumu, stres, imaj, performans değerlendirme, ödül, yaptırım gibi etkilere maruz kalabilecektir (Kaufman, 2015, s.21).

Çalışanların üst pozisyonlara karşı konuşması risk olmasına rağmen, liderler için, sorunları önceden tespit etmek, diğerlerinin bilgilerinden yararlanmak, sorumluluk alanındaki gelişmeleri takip etmek için büyük bir potansiyel değerdir (Detert.,Burris, Harrison ve Martin 2013, s.628). Çalışanın üzerinde bu kadar risk varken bir kısım çalışan yine de muhalefet edebilmektedir. Kassing; muhalefeti tetikleyici bir olayın yaşanması, seçilecek stratejinin etkilerinin düşünülmesi, strateji seçimi ve muhalefetin ifade edilmesini içeren bir muhalefet modeli geliştirmiştir (Kassing, 1997a, s.39). Bu modele göre;

1) Çalışanın örgütle olan uyumsuzluğunu hissetmesine sebep olan olay ya da durumun yaşanması muhalefeti tetiklemektedir.

2) Çalışan, muhalefeti açıklamak için seçeceği stratejiyi etkileyen bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörleri değerlendirir.

Çalışanın sözel saldırganlık özelliği, tartışmacı olması, iletişime istekli olması, kontrol odağı gibi faktörler muhalefeti başlatacak bireysel faktörlere örnek olarak verilebilir (Kassing ve Armstrong, 1999, s.111). Bunlara; çalışanın örgütsel bağlılığı, örgütsel memnuniyeti, örgütsel özdeşleşme gibi durumlar da eklenebilir (Kassing, 2008, s.344). Bireysel faktörler, çalışanların örgüt içinde nasıl davrandıklarının yanı sıra doğuştan getirdikleri özelliklerle ve alışkanlıkları ile ilgilidir (Kassing ve Avtgis, 2001, s.119).

Muhalefeti başlatacak olaya etki eden ilişkisel faktörler; çalışan yönetici ilişkilerinin iyi olması, yönetici çalışan arasında açık bir iletişimin olması örnek olarak



verilebilir (Kassing, 2001, s.443). İlişkisel faktörler, çalışanların örgüt içindeki ilişkilerin tür ve kalitesi ile ilgilidir (Kassing ve Avtgis, 2001, s.119)

Muhalefeti başlatacak olaya etki eden örgütsel faktörler; muhalefete gösterilen hoşgörü, örgüt içinde konuşma özgürlüğü sunan örgütsel iklimin anlaşılmasını kapsamaktadır. Örgütte, konuşma özgürlüğünü destekleyen bir iklim bulunduğu anda çalışanlar dikey muhalefet stratejisini seçmekte (Kassing, 2000a, s.390); örgütsel adalet algısı arttıkça dışa aktarılmış muhalefet ile yatay muhalefet azalırken dikey muhalefetin arttığı (Kassing ve McDowell, 2008, s.34) belirtilmektedir.

3) Çalışan, misilleme riskini değerlendirerek muhalefetini açıklamak için strateji seçer.

Kassing'e göre; muhalefet yapacak personel, "yaptığı muhalefetin düşmanca ya da yapıcı olarak mı algılanacağını" ve "muhalefet sonucu düşmanca bir tavır görüp görmeyeceği" sorularına cevap arayacaktır (Kassing, 2008, s.343). Misilleme riskine göre dikey, yatay ya da dışa aktarılmış muhalefet seçeneklerini değerlendirecektir.

Kullanılan muhalefet stratejisi örgüt içinde muhalefetin bulunmadığı algısını yaratsa da gerçekte az da olsa tüm örgütlerde muhalefet bulunmaktadır (Kassing,1997b, s.312).

4) Son olarak muhalefetini paylaşacağı kişilere muhalefetini ifade eder.

Çalışan ikinci ve üçüncü maddedeki değerlendirmeleri yaptıktan sonra muhalefeti açıklamaya ya da kime açıklayacağına karar verecektir. Bu kararda, çalışanın, örgüte duyulan güven ve örgütten alınan destek algısı önemli olacaktır. Örgüte ve yöneticiye güven duyulmuyorsa en az zararın görüleceği muhalefet açıklaması yapılacaktır.

Okul müdürleri genel olarak, okulda öğrencilerin cinsel tacize uğraması, öğrencilerin dayak yemesi, okul aile birliğinin paralarının usulsüz harcanması gibi olayların duyulmasını istemeyecektir. Bu politikayı diğer öğretmenler benimsemek istemeyebilir ve bu duruma muhalefet edebilir. Bu durumu, okul müdürüne söyleyip söylemeyeceğini, söylese ne gibi yaptırımla karşılaşacağını düşünür, arkadaşları ile konuşarak kendi düşüncesinde olanları belirlemek isteyebilir ya da sessiz kalmayı tercih edebilir. Öğretmen konuştuğunda görev yerinin değişebileceği, okuldaki ilişkilerinin bozulabileceği gibi durumları hesaplayarak muhalefet edip etmeyeceğine karar verecektir.

Garner'a (2016) göre muhalefet üç aşamada meydana gelir. Telaş aşaması, ilk konuşma aşaması ve kalıcı iletişim aşamasıdır. Telaş aşaması, problemin hissedilmesi ile başlar ve muhalefeti ifade etmek için strateji seçimi ile devam eder. Telaş aşaması, ilk konuşma aşamasını etkiler. İlk konuşma aşamasında muhalifleri izleyenlerin tepkileri de

kalıcı iletişim aşamasını şekillendirecektir. Kalıcı iletişim aşaması daha sonraki muhalefet için bir ortam oluşturur. Kalıcı iletişim, yönetim ile muhalefet arasındaki görüşlerin daha rahat bir şekilde ortaya konulmasını sağlar (s.417).

Muhalifler genellikle yüksek etik motivasyona sahiptir ve örgütlerine daha iyi katkıda bulunmak isterler. Muhalefet yapan kişi örgütten ayrılmak istemez ama sessiz kalmaya da vicdanı el vermez. Gerçekten muhalifler güçlü bir sadakat duygusu hissederler ve muhalifleri konuşmaya iten de bu sadakat duygusudur (Shahinpoor ve Matt, 2007, s.37,39).

Bireysel direnç hareketleri açık muhalefet içinde genellikle sorunsuz gelişmektedir (Fairhurst ve Zoller, 2008, s.138). Yönetici muhalefeti örgütü ve çalışanları hakkında bir geribildirim alma olarak görüyorsa bunu aynı zamanda örgütü geliştirmek için bir fırsat olarak görecektir. Böylelikle örgütte karşılaşılabilecek sorunlar daha erken engellenebilecektir. Gemi çalışanlarından bir kısmının rotalarının kayalıklara götürdüğünü bildiğini ancak bunu kaptana söylemek yerine kendi aralarında konuştuklarını düşünelim. Gemi kayalıklara çarptığında ortada gemi ve çalışanları kalmayacaktır. Örgütlerine hiçbir faydası olmayacaktır. Kaptanlarına bu durumu söylediklerinde ise gemilerini ve iş arkadaşlarını kurtararak örgütlerine daha fazla katkıda bulunacaklardır.

Örgütsel muhalefet tetikleyici bir olayla başlar ve her çalışanın bu tetikleyici olaylara toleransı farklı olduğundan çalışanların tepkileri de farklı olmaktadır. Başlatıcı olay, çalışanın tolerans eşliğini aştığında ortaya çıkar. Aynı olay, bazı çalışan için muhalefet nedeni iken diğeri için olmayabilir. Çünkü çalışanların muhalefet için tolerans düzeyleri farklıdır (Kassing, 1997a, s.205).

Örgütsel bağlılık düzeyi bireysel tolerans ile yakından ilişkili olabileceği düşünüldüğünde örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefeti başlatan bir olay olarak görülebilir. Örgütsel bağlılığı ahlaki bağlılık düzeyinde olmayan çalışan var olan durum ile beklediği durum arasındaki farka daha az tahammül ederek belki de örgütünden ayrılmak isteyecektir. Örgütsel bağlılık duyan bir çalışan ise örgütünü geliştirmek için çaba harcayacak, düşüncelerini söyleyecektir. Kassing'e göre; örgütsel bağlılığı artan çalışanların muhalefeti daha fazla dile getirecekleri beklenmektedir. Çünkü çalışanların bağlılıkları arttıkça muhalefet yapılabilecek alanların sayısı da artmaktadır (Kassing, 1997b, s.313,314).

Muhalefet sürecinin şekillenmesinde muhalifler ile iş arkadaşları, yöneticiler gibi muhalifleri izleyenlerin amacı etkilidir. Eğer muhalifleri dinleyenlerin amacı, örgütteki statükoyu değiştirmeye yönelik değilse muhaliflere karşı çıkabilirler. Muhalifleri

dinleyenler, değişimden yana ise muhaliflere daha fazla destek olabilir (Garner, 2016, s.416).

Çalışan sebepsiz yere muhalefete başlamayacaktır. Muhalefet davranışının tetiklenmesi gerekecektir. Kassing ve Armstrong'a göre muhalefeti tetikleyecek kaynaklar; a) personelin gördüğü muamele, b) örgütsel değişim, c) karar verme, d) etkililik e)rol ve sorumluluk, f) kaynaklar, g) etik, h) performans değerlendirme, i) iş arkadaşları, kendisi ve müşterilerin zarar görmesini önlemedir (Kassing ve Armstrong, 2002, s.44). Yukarıda belirtilen başlatıcı değişkenlere haksız muamele, kariyer ilerlemesi, iş yeri politikası sorunları gibi tetikleyiciler de eklenebilir (Hastings ve Payne, 2013, s.310). Kassing daha sonra bu tetikleyicilere yöneticinin etkisizliğini, yöneticinin düşüncesizliğini ve yöneticinin performansını da eklemiştir (Buckner, 2015, s.21). Tsai ve Hsiung'a (2013) göre örgütsel muhalefet; personelin örgüt için algıladığı risk, örgütün gerileme beklentisi, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışanlar arasında olumsuz olarak yapılan haksız karşılaştırma sonucu ortaya çıkan öfke duygusu ile harekete geçmektedir. Ayrıca güvenli bir iklimin olması da personel muhalefeti pozitif olarak etkilemektedir (s.202). Kısaca; etik ve kişisel meselelerin karışımının örgütsel muhalefeti tetiklediği söylenebilir (Kassing, 2009, s.315).Buckner, (2015) tarafından yapılan araştırma da ortaokullarda öğrenci velilerinin akademik performans, sınıf değişiklikleri zamanı gibi yapısal problemler ve iletişim yönetimi gibi sorunlarda muhalefet yaptıkları, akademik performans ile ilgili sorunları ise öğretmenle paylaştıkları sonucuna ulaşmıştır (s.91). Dağlı ve Ağalday (2015) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin muhalefet etmelerine neden olan en yüksek düzeyli yönetici davranışının "karar alımı" ile ilgili olduğu; yöneticilerin öğretmenlerin "yasal haklarını kullanması konusunda engellenmeye çalışmaları" ve görevleri adaletsiz dağıtmaları öğretmenlerce muhalefet etme nedeni olarak görülmektedir (s.896). Yapılan başka bir araştırmada da örgütsel demokrasinin adalet boyutunun iş tatminini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır (Kesen, 2015, s.88). İş tatmini artan bir çalışan, örgütü ile daha fazla ilgilenecek, örgütün gelişimi için çaba gösterebilecektir.

Örgütsel adalet; ücretler, ödüller, cezalar ve terfilerle ilgili kararların alınmasına ilişkin çalışanlarda oluşan algıdır (İçerli, 2010, s.69). Adams'a göre çalışan, örgüte katkıları ile örgütten elde ettikleri arasındaki oranı diğer çalışanların örgüte katkıları ile onların örgütten aldıkları arasındaki oranı karşılaştırdığında eşsizlik algılayabilir. Bu durumda çalışan örgüte katkılarını azaltabilir, kendi elde ettiklerini artırma yoluna gidebilir ya da kendini karşılaştırdığı kişiyi değiştirebilir, hatta örgütten ayrılabilir (Mahoney, 2013, s.159). Örgütsel muhalefetin işlemeşi yöneticiye yaptığı adaletsizliği

görmesi için fırsat sunacak böylece çalışanların örgüte katkılarını azaltması engellenebilecektir. Özdevecioğlu yaptığı bir araştırma da örgütsel adaletin örgüt içi saldırganlık davranışının nedenlerinden biri olduğunu bulmuştur (Özdevecioğlu, 2003b, s.77). Örgüt içinde muhalefetle kendini ifade edemeyen çalışan için örgütü ile ipler kopmuş olacağından örgütüne zarar verecek faaliyette bulunabilir ya da işten ayrılabilir. Öğretmenler, daha fazla eğitim alma, törenlerde görev alma, yarışmalar, gezi ve gösteriler düzenleme, boş derslerinde gelmeyen öğretmenlerin yerine girme, işine düzenli gelip gitme gibi katkılar sunarken karşılığında ders saatlerinin düzenlenmesi, ek ders saat ücretinin arttırılması, hizmetiçi eğitimlere gönderilme, kararların alınmasında etkin olma gibi sonuçlar elde edebilir. Öğrencilerin okula devamı için velilerle okul saatleri dışında görüşen ve bu konuda okulda çaba sarfeden bir öğretmen çaba sarfetmeyen öğretmenlerden farklı sonuçlar elde etmek isteyecektir. Çaba sarfetmeyen öğretmenlerle aynı sonuçları elde ettiğinde eşitsizlik hissine kapılıp görevinden fazlasını yapmayacaktır. Bal (2014) tarafından yapılan araştırmada; ilkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu, bu ilişki, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık için kabul edilmesine karşılık; devam bağlılığı için reddedilmektedir (s.17). Çalışanlar, örgütten ayrılmalarının maliyetini karşılayamayacaklarını düşündüklerinde örgütlerinde çalışmaya devam ederler. Bu durumda çalışan kişi adaletsizlik hissetse de hissetmese de örgütünde zorunluluktan çalışmaktadır. Örgüte bağlılıkları duygusal ve normatif düzeyde olanlar ise örgütte algıladıkları adaletten etkilenmektedir. Adaletsizlik algılayan çalışan örgütün iyiliği için muhalefet yapmaktan uzaklaşacak belki de bağlılık düzeyleri devam bağlılığına düşecektir. Bağlılık düzeyleri düşen çalışandan da çok verimli bir geribildirim alınamayacak yani muhalefet örgütü geliştirmekten uzak duruma düşecektir.

Örgütler çalışanları, sıkı bir şekilde kontrol edilme, teknoloji ile kontrol edilme veya bürokratik bir şekilde kontrol edilme yerine örgütsel değerlerle çalışanları özdeşleştirerek kontrol etmeye çalışmaktadır (Özdemir, 2010, s.38). Tompkins and Cheney'e göre örtük kontrolün iki temel varsayımı vardır. Birincisi, örgütlerde karar verme sürecinin doğal iletişim içinde gerçekleştiği; ikincisi ise örgütte kalmayı önemseyen çalışanların karar verildiğinde yönetimden gelen rehberliğe karşı duyarlı olduklarıdır (Bisel, Ford ve Keyton, 2007, s.137). Tompkins and Cheney'e göre; örtük kontrol süreci bireysel kararlarda ince ve sistematik bir şekilde meydana gelir. Bireyler, örgüte girdiklerinde ücret, teşvik ve maaş almaları karşılığında örgütlerine bağlı kalacaklarından doğal olarak özerkliklerinden feda ederek bireysel yerine örgütsel kararlara uyacaklardır.

Örgütler de çalışanlardan kendi kararları yerine örgütün kararlarına uymalarını beklerler. Çalışanın, alınan örgütsel kararların uyumunda başarısız olduğunda yani çalışanlar karar alma mekanizmasını benimsemediklerinde, kararların oluşturulmasında etkin olmadıklarında, mevcut durum ve beklenti arasında çelişki yaşadıklarında muhalefet meydana gelmektedir. Bu nedenle; örtük kontrol teorisi, çalışan muhalefet sürecinde çalışanın özelliklerini vurgulamak için araç sağlar. Bireysel karar alma düşüncesi, de örgütsel kararlara meydan okumaya ya da sorgulamaya yönlendirir (Kassing,1997a, s.23,24). Çalışanlar, dört nedenden ötürü örgütsel kararlara uyacaktır. Birincisi; çalışanlar, örgüte girdiklerinde doğal olarak özerkliğini feda ederler. İkincisi; örgütün kararlarına uymaları karşılığında maaş ve diğer örgütsel yardımları kabul ederler. Üçüncüsü; çalışan örgüt içindeki gücü meşru olarak algılamaktadır. Dördüncüsü; kendilerine karşı destekleyici davranan ve yetenekli olarak algıladıkları yöneticilerle görüşmeler yapan çalışanlar, örgütlerine karşı daha hoş düşüncelere sahip olacaklarından örgütleri için daha olumlu hareket ederler (Myers ve Kassing, 1998, s.77). Örneğin kara dayalı bir güç uygulamasında bireysel kararlar ön plana çıkacakken normlara dayalı güç uygulandığında örgüt yararı düşünülecektir.

Çalışan, kendi değer ve ihtiyaçları için iş çevresini etkileme ve bu ortama uyum sağlama için konuşabilir. Bu açıdan bakılacak olursa muhalefet, bireyselliğin ve bağımsız düşüncenin bir ifadesidir. Muhalefet eden çalışan, özerk ve olağan dışı olmamakla birlikte bütünden farklı düşünür. Bağımsız düşünce teorisine göre konuşan çalışanın kişiliğini açıkça yansıtmaya zorunluluğu yoktur ancak bunu yaparken çalışan özgür olduğunu düşünmelidir. Örgütte bağımsız düşüncelerin ifade edilebilmesi işbirliğini güçlendirir. Çalışanın konuşma eğiliminde olması; kendini gerçekleştirme, kendi kaderini tayin etme isteğinde olması ve bağımsız düşüncesini açıklamaya yatkın olması; çalışanların örgütte normatif olarak konuşma özgürlüğü gereksiniminin karşılanması; çalışanın konuşmasının olumlu karşılanması; üst makamların konuşmayı cesaretlendirmesi, çalışanların düşüncelerini almaktan hoşlanması ve konuşanın özdeğerlerine saldırmaması; çalışanların hak ve mutlulukları ile ürünün kalitesi için astların düşüncelerine önem verildiğinin algılanması çalışanın konuşması için olumlu bir ortam olacaktır (Gorden, Infante ve Graham,1988, s.103,104).Buckner, (2015) tarafından yapılan araştırma da okulda serbest konuşma özgürlüğünün olması ailelerin muhalefetini açıklaması ile pozitif ilişkili olduğu, ailelerin öğretmenlere muhalefetlerini açıklamalarının öğretmenlerle iletişimlerini bozduğu, yapılan muhalefet sunucunda okul çalışanlarının iş memnuniyetsizliklerinin

arttığı, örgütte devam bağlılığı nedeniyle kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır (s.88). Veliler konuşmadan memnun olsa da öğretmenler de aynı memnuniyet görülmeyecektir.

Lider-Üye Değişim Teorisi (LMX), lider ile her bir üye arasında tek tek farklı yakınlıkta ilişkiler geliştireceğini savunmasa da, liderin bazı nedenler doğrultusunda bazı üyeler ile daha yakın ve niteliği yüksek ilişkiler geliştirebileceğini ileri sürmektedir. Lider-üye etkileşimi modeli (LMX), lider ve izleyici etkileşiminin öncesi ve sonrasını gözlemleyerek tanımlanmasını sağlar. Genel olarak diğer liderlik yaklaşımları tüm astların benzer şekilde davranışlar gösterdiğini varsayarak, onların kişisel özellikleri ya da ikili ilişkilerindeki farklılıklar üzerinde durmaksızın liderlik tarzlarını tanımlama yoluna giderler. Oysaki lider üye etkileşimi kuramı, liderin, çalışma grupları içindeki üyelerin hepsine karşı belli bir davranış sergileyeceği anlayışına karşı çıkarak, her bir astı ile oluşturduğu ikili ilişkiler üzerinde durulmasının gereğine dikkat çekmektedir. Modelin hareket noktası, lider ve astları arasındaki ilişkilerdir. Bu ikili ilişkilerin, liderin davranış tarzında önemli farklılıklar yaratacağına inanılır. Diğer bir deyişle liderin değişik astlarına karşı, lider ve ast arasında gelişen ilişkileri göz önüne alarak, farklı liderlik tarzları sergileyebileceği savunulmaktadır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014, s.36). Lider-Üye Değişim Teorisi'nin (LMX) önemi, liderliğe ilişki odaklı bir yaklaşım sunmasından ileri gelmektedir. Yani lider-üye değişim yaklaşımı, lider ve izleyicisi arasındaki ilişkiyi bir arada değerlendirmektedir. Demokratikleşme sürecinin artışı, çalışanları yönetmekten öte onlarla etkin iletişim kurmayı, birlikte çalışabilmeyi gerektirmektedir. Bu yöneliş, yönetim kuramlarına da yansımakta; geçmiş yıllarda ortaya atılmış bu kurama dayalı olarak hem liderin hem de izleyenin karşılıklı etkileşim sürecinin olduğu yaklaşım bugün de geçerliliğini korumaktadır (Aslan ve Özata, 2009, s.96).

Liderin çalışanlara davranışları örgütsel muhalefeti etkileyecek, uygun liderlik yaklaşımı sergilenen çalışan örgütün gelişimi için çaba harcayacak, yanlışları dile getirecektir. Ancak, çalışan yönetici arasındaki etkileşim düşük olduğunda çalışan da kendini güvene almak için daha az muhalefette bulunacaktır.

Örgüt içerisinde yönetimde olan güçlü olan grubun yönetilen diğer grup üzerinde yaptığı uygulamalara güçsüz olan grup tarafından iki tepkide bulunur. Birinci tepki örgütten ayrılmak ikinci tepki örgütte kalmaktır. Örgütte kalan grubun muhalefet davranışında bulunma ihtimali daha yüksektir. Teo ve Caspersz'e göre bunlara sessiz kalmak ve "haber uçurma" davranışları eklenebilir (Teo ve Caspersz, 2011, s.237). Bazı kaynaklar haber uçurma davranışını muhalefetin özel bir şekli olarak değerlendirilebilmekte ancak çalışanın sessiz kalmasını bir muhalefet olarak

değerlendirmemektedirler (Buckner, 2015, s.17). Sessiz kalma da bir direnç olmadığından muhalefet olarak kabul edilemeyecektir.

Hirschman'ın ünlü eseri çıkış, ses ve sadakatin (Exit, Voice and Loyalty ) sekizinci bölümünde yer alan editör notunda Hirschman'ın teorisine göre; örgütünden memnun olmayan çalışanın önünde iki ihtimal bulunmaktadır. Bunlardan birincisi örgütten ayrılmaya çalışmak ikincisi ise örgütün gelişimi için konuşmaktır. Sadık çalışan örgütten ayrılma yerine konuşmayı seçecektir. Çalışanların örgütten ayrılması, muhalefeti ölümcül hale getirmektedir. Örgütten ayrılan çalışanın muhalefet ihtimali kalmamaktadır. Muhalefet, örgütü mükemmel hale getirebilir ve problemlerin çözümünü sağlayabilir (Hirschman, 1994, s.272).

Hirschman'ın (1970) ortaya koyduğu çıkış-ses-sadakat teorisine göre; çalışanın örgütten memnuniyetsizliği durumunda örgütten ayrılma ya da olumsuzlukları dile getirme olmak üzere iki seçenek karşısına çıkmaktadır. Bu teoriye göre; bu seçeneklerden hangisini seçileceği çalışanın örgüte sadakatine bağlıdır. Sadakat duygusu arttıkça, çalışan örgütten ayrılma yerine olumsuzlukları dile getirmeyi seçecektir (Garner, 2006, s.5). Farrell ve Rusbult bu teoriye davranışsal sonuç olarak “ihmal” davranışını eklemiştir (Minton, 1992, s.274).

Withey and Cooper sadakati aktif ve pasif olarak ayırmışlardır. Pasif sadakatli çalışan kararların üst yönetimce verilmesine sesini çıkarmaz ve sessizce işini yapar. Gerçek sadık çalışan örgütüne destek olmak için çaba gösterecektir. Pasif sadakatin örgüte hafifde olsa yıkıcı bir etkisi olmaktadır. Oysaki sadakat daha çok örgüte destek olma anlamında kullanılmaktadır (Withey ve Cooper, 1992, s.232). Hirschman sadakati; pasif bir davranış olarak belirtirken aynı zamanda sadık çalışanlarda örgütün koşullarının iyileşeceğine dair umutlu bekleyiş olduğunu belirtmektedir (Rusbult, Zembrodt ve Gunn, 1982, s.1231). Minton, aktif sadakati değişim veya sorun çözümü için konuşan, reformist çalışan olarak tanımlamaktadır (Minton, 1992, s.274).

Çıkış; örgütlerde memnuniyetsiz koşullardan kaçma veya sığınma olarak aktif yıkım davranışı olarak tanımlanırken; ihmal, kötüye giden koşullara katkıda bulunan pasif yıkım davranışı olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997a, s.30). Çalışan zorunluluktan iş yerinde kalmayı tercih ederse bu durumda da ihmal davranışını gösterebilecektir. Polat ve Meydan tarafından yapılan araştırmada örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunurken (Polat ve Meydan, 2010, s.145), Özdevecioğlu (2004) tarafından yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki bulunmuş ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ile iş tatmini aracılığı ile işten

ayrılma niyetini negatif olarak etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır (Özdevecioğlu, 2004, s.111). Çakar ve Ceylan (2005) ve Poyraz ve Kama (2008) tarafından yapılan araştırmalarda da benzer olarak örgütsel bağlılık ile işten ayrılma arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur (Çakar ve Ceylan, 2005; Poyraz ve Kama, 2008).

Farrell yaptığı çalışmada; örgütte çalışanların ses çıkarmasını aktif ve yapıcı; çıkış davranışını aktif ve yıkıcı; ihmal davranışını pasif ve yıkıcı; sadakat davranışını pasif ve biraz yıkıcı olarak bir davranış olarak belirtmektedir. Farrell sadık davranışı, çıkış ya da muhalefet arasında bağımsız bir hareket olabileceğini belirtmiştir. (Farrell, 1983, s.598,605). Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous ise yaptığı çalışmada Farrell (1983) yılında yaptığı çalışmadan esinlenerek; çıkış ve muhalefet davranışını aktif; ihmal ve sadakat davranışını pasif; muhalefet ve sadakati yapıcı; çıkış ve ihmali ise yıkıcı bir davranış olarak belirtmektedir (Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988, s.601). Pasif sadakat davranışı gösteren çalışan belki örgütten ayrılma eğiliminde olurken örgütün iyiliği için uyarılarda bulunan sadıklar ise ses çıkararak örgütte kalma eğilimindedir. Kısaca sadakat davranışı sesle görülürse yapıcı bir hal alırken sadakat davranışında sessizlik olması ise yıkıcı bir davranışa dönüşebilmektedir.

Çalışan; sadakati, örgüt, çalışanlar ve toplumdan hangisi için göstermelidir? Örneğin whistleblowing davranışını gösteren çalışan kimin için yapıcı davranmıştır. Whistleblowing yapıcı bir davranışsa sadakat yıkıcı olabilmektedir çünkü sadakat hataları örtme eğilimindedir (Gorden, 1988, s.284). Yönetici sadık çalışanlardan hatalarını bildirmeleri yerine bunları kapatmalarını ister. Bunları açığa çıkaran çalışan, toplum için sadık davranmış olurken; örgüt için yıkıcı bir davranışta bulunmuş olabilir. Örgütüne sadık çalışan, olaylar istenmeyen noktalara gelmeden yöneticisini uyarın kişidir. Sadık çalışan, örgütün amaçları doğrultusunda çalışması ve bu amaçlara ulaşması sürecinde ortaya çıkan engelleri kaldırma konusunda gayret gösteren kişidir. Okul aile birliğinin parasını okul amaçları dışında harcayan bir yöneticinin önceden uyarılması örgüt için sadık bir davranış olarak değerlendirilebilir. Bu durumda okulun, toplumun ve çalışanların zarar görmesi engellenebilir. Ancak, bu durumun çalışan için riskleri olabilmektedir. Çalışanın bu davranışı yapması isimsiz bir mektupla olayı açıklamasından daha zordur. Yönetici açısından bakacak olursa, yönetici sadık çalışanından bu durumu örtbas etmesini kimseye söylememesini bekler. Aksini yaparsa, çalışanın sadık olmadığını düşünür.

Farrell ve Rusbult'a göre; işlerinden memnun çalışanlar; sadakat ve konuşma davranışlarını göstererek yapıcı tepki verirken; çalışanların işlerinden memnun olmamaları durumunda ise çıkış ve ihmal gibi yıkıcı tepki vereceklerdir. Daha fazla iş alternatiflerine



sahip memnuniyetsiz çalışanlar, aktif tepki eğilimindedir. Ayrıca, personele yatırım yapan örgütlerde çalışanlar, konuşma ve sadakat gibi yapıcı eğilimde olurken, engellenen çalışan yıkıcı ve ihmal eğilimlidir (Farrell ve Rusbult,1992, s.212). Bahsedilen bilgiler, Rusbult, Zembrodt ve Gunn tarafından yapılan araştırma ile desteklenmektedir (Rusbult, Zembrodt ve Gunn, 1982, s.1230).

Ses kavramının aktif-pasif ve yapıcı-yıkıcı olmak üzere iki boyutu vardır. Aktif-yapıcı ses; önerilerde bulunmak, destekleme, kanıt bularak inandırma, akıl yürütme, ortaklaşa karar verme, sendikal pazarlık ve ilkeli muhalefet yapmayı gerektirir. Pasif-yapıcı ses; dinleme, sessiz destek, mütevazı uyum ve işbirliğini kapsar. Aktif-yıkıcı ses; arkadaşlarını şikâyet etme, yaranmaya çalışma, ikiyüzlülük, sözel saldırganlık, kötü konuşma, uzlaşmazlık gerektirir. Pasif-yıkıcı ses; mırıldanma, ilgisizlik, hesaplı sessizlik ve geri çekilmeyi kapsar (Gorden, 1988, s.285).

Okul müdürleri, görev yaptıkları okullarda meydana gelen istenmeyen olayların dışarıya sızmasını çok fazla istemezler. Bunun yerine çalışanlardan örgütün zararına da olsa kendilerine sadık kalmalarını isteyebilir. Okul içindeki muhalefetin azalmasını isteme bir anlamda örgütün gelişimi için elde edilecek bilgilerin akışını durdurmaktadır. Okulun eksik yönlerine ilişkin okul içinden sürekli olumlu bilgi akışı gelmesi örgüte zarar verecektir. Örgütüne zarar verme bedelini göze alarak konuşmayan çalışanın sadakatinden de bahsedilemeyecektir.

Yönetici çalışanın örgütüne bağlı olmasını isterken aynı zamanda kendisine de sadık kalmasını istemektedir. Sayğan ve Bedük (2013), Whistleblowing'i etik dışı olay, davranış ve faaliyetlerin gerekli önlemlerin alınması amacıyla örgüt içi ya da örgüt dışına bildirilmesi kısaca ahlaki olmayan davranışların duyurulması şeklinde tanımlarken (s.3); Near ve Miceli (1985) Whistleblowing'i örgüt yöneticilerinin sorumluluğu altındaki yasadışı, ahlak dışı ya da gayri meşru uygulamaların çalışanlar tarafından etkili olabilecek kimselere iletilmesi olarak tanımlamaktadır (s.525). Whistleblowing, yasalara, ahlaka aykırı bu durumun ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi amacıyla yapılır (Sayğan ve Bedük, 2014, s.183). Gökçe ve Oğuz (2015) tarafından yapılan araştırmada öğretmenleri cinsel taciz, rüşvet ve hırsızlık olaylarına tanıklık ettiklerinde okul dışındaki yetkililere, kimliklerini açıklayarak resmi olmayan yollarla bilgi uçurabilecekleri bulgusuna ulaşılmıştır (s.51). Gökçe (2014) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin en çok tanık oldukları ahlak ya da yasa dışı olayların okulun kaynaklarının boşa harcanması; kişisel çıkar için makamın kullanılması; okulun parasının boşa harcanması ve yönetmeliklerin ihlali olduğu; Bilgi uçuran öğretmenlerin normatif bağlılığının bilgi

uçurmayı tercih etmeyen öğretmenlere göre daha düşük olduğu bulgularına ulaşılmıştır (s.278). Baltacı ve Balcı (2017) tarafından yapılan araştırmada; bireysel bilgi uçurma nedenlerinin koruma ve çıkar sağlama; örgütsel bilgi uçurma nedenlerinin, iş ahlakı ve terfi beklentisi; toplumsal bilgi uçurma nedenlerinin toplumsal yarar, toplumsal adalet ve dini inanışlar gibi durumları içerdiği; bilgi uçurmama nedenlerinin ise, misilleme ve kaygılar oldukları bulgularına ulaşılmıştır (s.53). Haber uçuran kişi, ahlaki ya da yasa dışı uygulamanın yapıldığı bir örgütün çalışanı olmakla birlikte; örgüt içinde bu durumları değiştirebilecek kimse bulunmadığından ya da çalışan bu şekilde inandığından yasal ya da ahlaki olmayan bu durumu örgüt dışı etkili kimselere iletir.

Kassing'e göre; whistleblowing, muhalefetin bir alt kümesi iken muhalefet ise çalışan direncinin bir alt kümesidir (Rachal, 2011, s.326). Whistleblowing muhalefet ile ilişkili bir kavramdır (Buckner, 2015, s.15). Whistleblowing ile muhalefet de çalışanın direnci sonrası meydana gelmektedir. Çalışanın yanlış gördüğü hususları düzeltme yöntemleridir. Ancak, Kassing'e göre Whistle-blowing ile örgütsel muhalefetin farkları vardır (Kassing, 2000b, s.61). Örgüt üyelerinin örgütü değiştime amacıyla yasal olarak girişimlerde bulunması "haber uçurma" davranışı olarak değerlendirilemez. Haber uçurma davranışı örgüt üyelerinin ahlaki ya da yasal olmayan davranışları örgüt dışına bildirmesi ile ilgilidir (Near ve Miceli, 1985, s.3). Whistleblowing ile dışa aktarılmış muhalefet ilişkilendirebiliriz. Ancak Kassing'e göre dışa aktarılmış muhalefet, haber uçuranların medya ya da siyasi kaynaklar aramasından ziyade, yönetim ile yüz yüze gelmeden anlaşmazlıkları iş dışı arkadaşlar, eş, yabancı kişiler ya da aile üyelerine bildirmeyi içerir (Kassing, 2000b, s.61). Aslında çalışanın ahlaki konuları, örgüt dışı kişilere aktarması dışa aktarılmış muhalefet içerisinde düşünebilsek de bilgi uçurma daha çok suç teşkil eden olaylarda görülürken muhalefet davranışı yönetim tarafından çözülebilecek konularda ve yönetimin uygulamaları ile ilgili olarak yapılabilmektedir. Haber uçurma, medya gibi kaynaklarla genel dinleyicilere yapılsa da dışa aktarılmış muhalefet aile, iş dışı arkadaş gibi daha özel kişilere yapılır. Kısaca whistle-blowing muhalefetin küçük bir kısmını kapsar. Bilgi uçurma davranışı daha çok yapılan uygulamanın yasal ya da ahlaki olup olmaması ile ilgili olabilirken diğer muhalefet davranışları örgütteki politika ve uygulamalara karşı bazen de kişisel haklara karşı yapılabilmektedir. Bilgi uçurma davranışı örgüte duyulan güvende azalma olduğunda gerçekleşecekken muhalefet davranışları özellikle dikey muhalefet davranışları örgütsel güvenin artması ile gerçekleşecektir. Örneğin bir okulda ders programının yapılmasında öğretmen ve idareciler konusunda anlaşmazlık çıkması ve bunun okul müdürüne, arkadaşlarına ya da eş ve dosta söylenmesi

muhalefet olarak adlandırılırken, öğrencinin tacize uğradığını okul dışında bu sorunu çözebilecek kişilere ya da medyaya ulaştırılması olayı whistle-blowing olarak adlandırılabilir.

Kötü veya yanlış davranışlar örgütü, çalışanları, örgütten fayda görenleri, okulda öğrencileri zarara uğratabilir. Bu nedenle muhalif davranış, aslında örgütün ya da kişilerin zarar görmesini engelleyen, örgütün verimliliğini arttırabilen bir eylemdir. Çalışan kötü ve yanlış davranışları dile getirirse örgüte ve örgütten fayda görenlere iyilik edecektir. Bir anlamda örgüte bağlılığını gösterecektir. Tüm olumsuzluklara rağmen yöneticiye sadık kalmak ise bir anlamda çıkarıcı bir bağlılık olarak ortaya çıkacaktır. Örgütte meydana gelen olumsuz davranışlar arttıkça örgüte, yöneticiye veya her ikisine de güven azalacaktır.

Yukarı yönlü ya da dikey muhalefet; çalışanın muhalefetini, örgüt içinde etkili olabilecek müfettiş, yönetici ve yetkililere açık ve doğrudan dile getirmesi durumudur (Kassing, 1998, s.191). Dışa aktarılmış muhalefet; çalışanın muhalefetini iş dışındaki arkadaşları, eşleri, aile üyeleri ya da yabancılar gibi örgüt dışında kimselere açıklaması durumudur (Kassing, 1997a, s.48,50). Yatay muhalefet; çalışanların yöneticilerine muhalefetlerini her hangi bir nedenle ifade edemediği durumlarda örgüt içindeki etkisiz kişilere ya da hayal kırıklığına uğramış çalışanlarına muhalefetlerini açıklamaları durumudur (Kassing, 2000a, 388).

Yukarı yönlü muhalefet yapan çalışan; muhalefetinin yapıcı olarak algılanacağına ve her hangi bir tehditle karşılaşmayacağına inanır (Kassing, 1998, s.191). Dikey muhalefet, örgütün gelişimi için yapıcı bir geribildirim sağlar (Kassing,1997a, s.66). Coser; “eleştirinin özellikle sevilen şeylere karşı olması muhtemeldir” şeklinde ifade de bulunmuştur (Donskis, 2005, s.vı). Yukarı yönlü muhalefet yapan çalışan örgütün gelişimi için çaba harcamaktadır. Örgütüne bağlı olan çalışanın örgütünün yanlış uygulamalarını dile getirmesi daha muhtemeldir.

Çalışanlar; delil, bilgi ve kişisel deneyimleri gibi doğrudan gerçeklere dayalı itirazda bulunma; ısrarlı biçimde mesajlar gönderme, sorun çözümü için önerilerde bulunma, sorunu geçiştirmeye çalışanın hiyerarşik olarak yöneticinin bir üstüne muhalefetini ifade ederek onu tuzağa düşürmeye çalışması, koz olarak istifa tehdidinde bulunma gibi dikey muhalefet stratejileri kullanabilir (Kassing, 2002a, s.188). Çalışan algılarına göre en etkili dikey muhalefet stratejisi çözüm sunumunu iken; bunu doğrudan gerçeklere dayalı itirazda bulunma, ısrarlı biçimde mesajlar gönderme, tuzağa düşürmeye çalışma takip etmektedir. İstifa tehdidinde bulunma en az etkili dikey muhalefet stratejisi olarak algılanmaktadır (Kassing, 2002b, s.227). Meslek lisesinde bölüm öğretmenin

düşüncelerini delillendirerek bölüm şefine gitmesi gerçeklere dayalı itirazda bulunmaya örnek olarak verilebilir. Aynı öğretmen bölüm şefine ısrarlı biçimde mesajlar gönderme, sorun çözümü için önerilerde bulunma stratejileriyle muhalefetini ifade edebilir. Çalışan, bölüm şefinin sorunlarla ilgilenmediğini gördüğünde okul müdürüne giderek durumu anlatabilir böylelikle bölüm şefini zor duruma düşürmüş olabilir. Ya da son çare olarak okuldan ayrılmayı isteyebilir.

Çalışan kendini güvensiz hissettiğinde muhalefet ifadesine güç katmak için istifa tehdidinde bulunabilir (Kassing, 2002a, s.201). Kassing (2005) tarafından yapılan ve çalışanların yeterliliklerine göre yukarı yönlü muhalefet algılarını karşılaştırmayı amaçlayan çalışmada; doğrudan gerçeklere dayalı itirazlarda bulunma ve çözüm sunma stratejileri daha yetenekli çalışanlardan tarafından uygulanırken sürekli itirazları tekrarlama, üst yönetimi tuzağa düşürmeye çalışma ve istifa tehdidinde bulunma stratejileri daha az yetenekli çalışanlar tarafından uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır (s.227-234).

Garner, kişilerin kullandığı muhalefet tiplerini; olayları hatırlatma için mizah kullanma, bilgi isteme (olaylarda kanıt isteme, muhalefet mesajını dinleyenlerin vereceği tepkileri öğrenme), çözüm sunma, istifa tehdidinde bulunma, muhalefet mesajını dinleyenlerin de memnun olmadığı durumlarda yönetimden yeni bir iş bulma konusunda yardım isteme (koalisyon), üst yönetime itirazda bulunma, geçmiş iyiliklerin karşılığında diğer kişilerden bir şeyler yapmalarını isteme, yaptırım (olumsuz eylem tehdidinde bulunma), rasyonel kanıtlar bulma, muhalefet mesajını dinleyenleri övme, duygularını belli edecek kadar kendine güvenme (Garner, 2006, s.68) olarak belirtmiştir.

Redmond, (2014) tarafından yapılan araştırma, sonucunda; bütünleştirici çatışma yönetim stili ve taviz veren çatışma yönetim stillerinin yukarı yönlü muhalefet taktiklerinden çözüm sunma ve gerçeklere dayalı itirazda bulunma taktikleri ile pozitif ilişkili olduğu, yaşın yukarı yönlü muhalefet taktiklerinden ısrarlı biçimde mesajlar gönderme, tuzağa düşürmeye çalışma, koz olarak istifa tehdidinde bulunma taktikleri ile negatif ilişkili olduğu, muhalefet taktiklerinden çözüm sunma ve gerçeklere dayalı itirazda bulunma taktikleri ile bütünleştirici çatışma yönetiminin kullanımında örgütsel hiyerarşiye göre farklılıklar varken; ısrarlı biçimde mesajlar gönderme, çözüm sunma ve gerçeklere dayalı itirazda bulunma muhalefet taktiklerinin cinsiyete göre değiştiği, çözüm sunma ve gerçeklere dayalı itirazda bulunma muhalefet taktikleri ile bütünleştirici çatışma yönetiminin kullanımında yöneticiler ile ilişkilerin kaliteli olduğunu gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır (s.1-93).

Kassing (2006) tarafından yapılan araştırmada; rol sorumluluğu ve kaynakların dağılımı gibi konularda yapılan dikey yönlü muhalefetin örgütte çalışma süresi ve konuşma özgürlüğü ile ilişkili olduğu; örgütsel değişim, karar verme ve etkililik gibi fonksiyonel konularda yapılan dikey yönlü muhalefetin çalışanın tüm iş deneyimi ile ilişkili olduğu; etik, personelin gördüğü muamele, çalışan/müşteri refahı ve performans değerlendirme gibi koruyucu konularda yapılan dikey yönlü muhalefetin çalışanın toplam iş deneyimleri ve iş yerindeki konuşma özgürlüğü ile ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (s.79-86). Memnuniyeti ve bağlılığı yüksek olan; yönetici ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kuran ve örgütlerini etkileyebildikleri algısı oluşan çalışanlarda dikey muhalefetin daha fazla görüldüğünü belirtmiştir (Kassing ve Avtgis, 2001, s.121).

Örgütler, yukarı yönlü muhalefeti teşvik etmek isterlerse kötü ilişkileri ve kötü kararları azaltmaları gerektiğini görmeleri gerekir. Bununla beraber; bireysel bağlılık, yasal koruma ve mükemmel örgüt arayışının karışımı önümüzdeki yıllarda muhalefetin gelişimi için büyük bir fırsatlar sunacaktır (Westin,1986, s.339).

Bazı durumlarda çalışan muhalefet açıklamasını iş arkadaşlarına yapar. Yatay muhalefet olarak adlandırılan bu durum; yukarı yönlü muhalefeti arzu eden ancak yöneticisine fikirlerini açıklama fırsatı bulamayan ya da bu konuda motivasyon eksiki olan çalışanda meydana gelir (Kassing ve Armstrong, 2002, 44). Goldman ve Myers'e göre yatay muhalefet yapan çalışanın örgütten asimile edilme olasılığı daha düşüktür (Goldman ve Myers, 2015, s.27). Ancak yatay muhalefetin örgütsel değişikliğe katkısı sınırlı olacaktır (Buckner, 2012, s.11).

Aynı düzeydeki iş arkadaşları ile konuşma, iş arkadaşları arasında psikolojik olarak güvenli bir iklime işaret edebilir (Schulte, Cohen ve Klein, 2012), takım olarak ğrenmeyi (Edmondson, 1999), takım etkinliğini geliştirebilir (Spreitzer, Cohen and Ledford, 1999; Mesmer-Magnus ve 2009). Benzer Şekilde, uzmanlık deneyimlerinin çalışanlar arasındaki yayılımını kolaylaştırır (Zaccaro, Rittman ve Marks, 2001) ve yaratıcılığı zenginleştirebilir (Milliken, Bartel,ve Kurtzberg 2003). Bu olumlu etkilerine rağmen yatay seviyedeki arkadaşları ile konuşmanın birim performansına etkileri zıt yönde olmaktadır (Detert., Burris, Harrison ve Martin 2013, s.640). Yatay muhalefet, çalışanların, hayal kırıklığına uğramış diğer çalışanlara agresif bir biçimde muhalefetini ifade etmesini kapsar (Kassing ve Armstrong, 2001, s.266).

Yatay muhalefet misilleme tehdidine karşı dokunulmazlık duygusu oluşturur. Konuşma ve ihmal unsurlarını içeren bir tepkidir. Yatay muhalefet yapanlar, eylemlerinin örgütleri üzerindeki etkisini dikkate almayı ihmal ederler. Yatay muhalefet yapan

çalışanlar örgütlerini değiştirmek ister fakat bu ikincil amaçtır. Birinci amaçları kişisel avantajlarını gerçekleştirmek ile ilgilendirir. Yapılan araştırma da yatay muhalefetin, örgütsel bağlılık ile negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur(Kassing,1997a, s.50).

Dışa aktarılmış muhalefet, çalışanın yaptığı muhalefetin ters olarak algılanacağı ve muhtemelen karşı tepkiye neden olacağını düşündüğünde meydana gelir. Bu nedenle çalışan muhalefetini eş, aile üyeleri ve iş dışındaki arkadaş gibi dış dinleyicilere ya da örgüt içinde muhalefet konusu ile doğrudan ilgisi olmayan aynı düzeydeki etkisiz çalışanlara ifade eder. Böylelikle çalışanın yönetimden karşı tepki alma olasılığı en alt düzeye düşer. Örgüt içinde muhalefet konusu ile doğrudan ilgisi olmayan çalışanlara ifade edilen muhalefet örgüt içi dışa aktarılmış muhalefet olarak da adlandırılabilir (Kassing, 1997a, s.50). Bazen dışa aktarılmış muhalefet, aynı üniversitede farklı fakültede çalışanların kendi bölüm ya da fakülte yönetimi ile yaşadığı anlaşmazlıkları aynı düzeyde çalışanlara anlatabilmektedir. Bu durumda dışa aktarılmış muhalefete örnek olabilir. Çalışanlar aynı üniversitenin öğretim üyesi olsa da yaptıkları muhalefet birbirlerini ilgilendirmemektedir. Bu durumda da muhalefet yapılan birimin dışına aktarılmış olmaktadır. Efsanede; Midas'ın kulaklarının eşek kulağı olduğunu gören berberin bunu kimseye söyleyemediğinden bir kuyuya fısıldaması dışa aktarılmış muhalefete örnek olarak verilebilir.

Dışa aktarılmış muhalefetin meydana geldiği örgütlerde çalışan, düşmanca bir misilleme ile karşılaşma olasılığını yüksek görmektedir. Dışa aktarılmış muhalefet, ihmal ve çıkış davranışının işareti olarak kavramlaştırılabilir. Dışa aktarılmış muhalefet; çalışanların zıt ya da anlaşılmadıkları fikirleri paylaşmamaları nedeniyle ihmal davranışı gibidir. Dışa aktarılmış muhalefetin örgütsel bağlılıkla negatif yönlü ilişkili olduğu bulunmuştur (Kassing,1997a, s.50).

Okul aile birliğinin fakir öğrencilere kıyafet yardımı yaparken okul müdürünün fakir olup olmadığına bakmadan köyde sözü geçen kişilerin akrabalarına verilmesini sağlaması olayında öğretmenler, itirazlarını okul müdürü ile paylaşırsa dikey muhalefet, kendi aralarında konuşurlarsa yatay muhalefet ve dışarıdaki kimselerle konuşmaları dışa aktarılmış muhalefet olarak adlandırılabilir.

Kassing (2008), tarafından yapılan çalışmada; örgütsel iklim, örgütsel bağlılık ve düşmanca algının dikey muhalefete, yatay muhalefete göre daha fazla etki ettiği ayrıca yönetim ve yönetim dışı pozisyonlarda çalışanların muhalefeti ifade ederken düşündükleri hususlarda önemli bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kassing'e göre; muhalefeti birden fazla kavramın etkilediği, bireysel ve örgütsel hususların birlikte oluşturduğu,

çalışanların yaptığı muhalefetin düşmanca algılanması sonucu örgütsel ve bireysel etkilerinin farklı olduğunu belirtmektedir (s.342-355).

Kassing ve DiCioccio (2004) yılında yapılan araştırmada çalışanların yaş ve iş deneyimleri ile dışa aktarılmış muhalefetin açıklanması arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu ve yönetim dışındaki personelin, yönetimde çalışanlardan daha fazla dışa aktarılmış muhalefet yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır (s.113-120). Bulgular; daha az iş deneyimine sahip genç çalışanlar ile yönetim dışında pozisyonlarda çalışanların daha çok dışa aktarılmış muhalefeti tercih ettikleri, ast üst ilişkileri nispeten düşük kaliteli olan çalışanların yatay muhalefete yöneldiği (Kassing, 2000b, s.58); yüksek düzeyde tükenmişlik belirtileri olan, çalışanların nadiren dikey muhalefete yöneldikleri, yatay muhalefetin eksikliğinin ve dikey muhalefetin azalmasının yönetici ve diğer çalışanlarla ilişkilerin gergin olduğunu yansıttığı, kişisel başarı düzeyinin düşük olmasının da dikey muhalefeti azalttığı ve bu çalışanların yatay muhalefetten de uzak durduğu (Thomas-Maddox, Taylor, & Richardson, 2007, s.100); yönetim pozisyonunda çalışanların, adalet algılamalarının dikey muhalefeti olumlu, dışa aktarılmış muhalefeti olumsuz etkilediği; yönetim dışında çalışanların adalet algılarının yatay ve dışa aktarılmış muhalefeti olumsuz etkilediği yani adalet algısı azaldıkça yatay ve dışa aktarılmış muhalefet arttığı (Kassing ve McDowell, 2008, s.34); dış kontrol odağına sahip çalışanların daha çok yatay muhalefeti tercih ettikleri (Kassing ve Avtgis, 2001, s.124); çalışanın örgütün üyesi olması nedeniyle kendine verilen değer arttıkça dikey muhalefete yöneldiğine ve örgütlerine daha fazla bağlı olduklarına (Payne, 2007, s.239) işaret etmektedir.

Bireysel faktörler çalışanın muhalefet açıklamasını etkilemektedir. Özellikle, çalışanın mizacı, özellikleri ve iletişim davranışları muhalefet açıklamasını etkilemektedir (Buckner, Ledbetter, Bridge, 2013, s.267). Ötken ve Cenkçi tarafından yapılan araştırmada ise sorumluluk, düzenlilik, dışadönülük, uyumluluk ve yaratıcılığın muhalefet üzerinde etkili olduğu, sorumlu, dışa dönük ve düzenli kişilerin dikey muhalefete yöneldikleri, uyumlu ve yaratıcı kişilerin dikey muhalefeten kaçındıkları (Ötken ve Cenkçi, 2013, s.41) bulgularına ulaşılmıştır. Çalışanların tartışmacı olması ve az miktarda saldırgan iletişim özelliklerine sahip olması dikey muhalefetin kullanımına katkıda bulunmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999, s.110). Buckner'da; saldırgan özellikleri olan çalışanların, yukarı yönlü muhalefete yöneldiğini belirtmektedir (Buckner, 2012, s.33).

Ayrıca; yapılan araştırmada, iç kontrol odağına sahip çalışanların yukarı yönlü muhalefet yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır (Kassing ve Avtgis, 2001, s.123). Yönetimde bulunanlar dikey muhalefet kullanımının eğilimli iken yönetim dışı pozisyonda olanlar, iş

yerindeki kıdemleri ve toplam iş deneyimleri fazla olan çalışanlar ile tam zamanlı iş bulmanın güçlüğüne yaşayan çalışanlar yatay muhalefete eğilimli olmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2001, s.264).

Çalışanın dağıtımçı ve kişiler arası adalet beklentisi ile yatay muhalefet arasında negatif ilişki varken, bilgilendirici adalet beklentisi ile yatay muhalefet arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Örgütsel adalet ile dikey ve dışa aktarılmış muhalefet arasında ilişki bulunmamıştır (Goodboy, Chory ve Dunleavy 2008). Örgütte, konuşma özgürlüğünü destekleyen bir iklim bulunduğu çalışanlar dikey muhalefet stratejisini seçecektir (Kassing, 2000a, s.390).

Muhalefet açıklaması iş bağlılığı ve işten ayrılma niyetinin iletişimsel bir göstergesidir. Çalışanların örgütsel bağlılığı az olduğunda ve örgütten ayrılma niyetleri olduğunda muhtemelen dışa aktarılmış muhalefete bulunabilecektir. Çalışanlar, örgütüne daha fazla bağlılık gösterdiğinde yukarı yönlü muhalefet açıklamasına eğilimli olurken bağlılık düzeyi düştükçe yatay muhalefete eğilimli olmaktadır (Kassing, Piemonte, Goman ve Mitchell, 2012, s.246). Kassing'e göre; çalışan memnuniyeti, bağlılığı ve çalışanın kişisel kimlik algısı dikey muhalefet ile pozitif ve yatay muhalefet ile negatif ilişkilidir (Kassing, 2000a, s.27,28). Çalışanın örgütünde etkili oldukça dikey muhalefete daha fazla yönelecektir (Kassing ve Avtgis, 2001, s.120). Genç, düşük pozisyonda ve deneyimsiz çalışanların örgüt içinde kişisel bir etkiye sahip olmaları ve örgütsel bağlılığının yüksek olma ihtimali az iken bu kişilerin dışa aktarılmış muhalefet yapmasının daha muhtemeldir (Kassing ve DiCioccio, 2004, s.115).

Kassing (2011) tarafından yapılan araştırmada başa çıkma stratejilerinden “boş verme ve yok sayma” stratejilerinin kullanımının dikey muhalefet ile negatif yönlü ilişkili, “boş verme ve duyguları açığa çıkarma” stratejilerinin yatay muhalefet ile pozitif yönlü ilişkili, dışa aktarılmış muhalefet ile “yok sayma” stratejisinin negatif yönlü ilişkili ve “duyguları açığa çıkarma” stratejisi ile dışa aktarılmış muhalefetin pozitif yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kassing'e göre dışa aktarılmış muhalefet uygulayanların işten ayrılma niyeti olduğu söylenebilir (Kassing, 2011, s:225-234). Dışa aktarılmış muhalefet yapanlar muhalefet yaptığı konuyu yok saymamakta sadece konuyla ilgisi olmayanlarla paylaşmaktadır. Dikey muhalefeti tercih edenlerin örgütsel bağlılığı yüksek olduğundan boş verme ve yok sayma stratejileri kullanmazken yatay ve dışa aktarılmış muhalefeti tercih edenler bu stratejileri daha fazla kullanmaktadır.

Kişî yönetim dışı pozisyonda çalışmaya başladığı zaman, iş yeri politikaları ve uygulamaları hakkında çelişkili fikirleri açıklama olanağı bulur. Çalışanın yaşı ve iş



yerinde çalıştığı süre anlamlı ve negatif yönlü olarak dışa aktarılmış muhalefet açıklaması ile ilişkilidir. Ayrıca yönetim dışı pozisyonda çalışanlar yönetim pozisyonunda çalışanlara göre dışa aktarılmış muhalefeti daha fazla kullanmaktadırlar(Kassing ve Dicioccio, 2009). Ayrıca; Yüksek iletişim ve düşük uyum özelliklerine sahip ailelerden gelen çalışanların yüksek uyum ve yüksek iletişim özelliklerine sahip ailelerden gelen çalışanlara göre yukarı yönlü muhalefet açıklamasının daha muhtemel olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Buckner, Ledbetter ve Bridge, 2013, s.263-279).

Ayrıca; büyük örgütlerde ayrılan bir çalışanın yerine yenisinin atanması kolay olduğundan çalışanlara daha az bağımlı olması ve iletişim engellerinin daha çok olması nedeniyle örgütün büyüklüğü haber uçurmayı ya da yapılan muhalefeti etkilemektedir (Miceli ve Near,1985, 529). Örneğin; aynıbranşta çalışan bir öğretmenin olduğu bir okula göre beş öğretmenin olduğu bir okulda öğretmen ya da öğretmenlerin okuldan ayrılması okulun işleyişini daha az etkileyecektir. Bu nedenle çalışanların görüşlerine önem verilmesi ya da görmezden gelinmesi de kolay olacaktır. Ayrıca küçük bir okulda yönetici ve öğretmen çok rahat iletişim kurarken okul büyüdükçe iletişim kanallarında engeller ortaya çıkacaktır.

Dikey muhalefet yapanlar yatay muhalefet yapanlar ile karşılaştırıldığında; çalışan yönetici ilişkilerinin daha iyi olduğu, yöneticilerle açık bir iletişimin olduğu ve örgütlerinde daha etkili oldukları bulgularına ulaşılmıştır (Kassing, 2001, s.443).

Çalışan bağlılığı örgütsel muhalefete neden olacaktır. Çalışanların güçlendirilmesi ve sınırlı özerklik verilmesi veya örgütün onay ve desteği sebebiyle muhalefet oluşabilecektir (Kassing,1997a, s.5). Yukarıda görüldüğü gibi muhalefetin dile getirilmesine neden olan çok fazla değişken vardır. Bu çalışmada örgütsel muhalefeti başlatıcı değişken olarak örgütsel bağlılık, aracı değişken olarak örgütsel güven ve destek alınmıştır.

Muhalefet bir anlamda yönetimin gücünü kullanım tarzına başkaldırıdır. Yönetim çalışanını değerli görmediğinde onun fikirlerini almaz. Güçten korkan çalışan ise düşüncelerini saklamaya devam eder. Gücün kullanımı dolayısı ile meydana gelecek bağlılık bir anlamda muhalefeti de etkileyecektir. Çalışanın bağlılığı muhalefeti etkilerken, muhalefetin ifadesi tek başına bağlılıkla açıklanamaz. Çalışanın örgütüne duyduğu güven ve örgütten aldığı destek de muhalefetin ifade edilmesini etkileyecektir.

## **2.2. Örgütsel Bağlılık**

Örgütler, toplumlara hizmet için oluşturulmuş birimlerdir. Örgütün, toplumun hizmetinde olması beklenirken bazen toplumun efendisi konumunda görülmektedir.

Örgütlerin ihtiyaçları ön plana çıkararak bu ihtiyaçlar örgütlerin efendisi konumuna geçebilmektedir. Örgüt, ilk kurulduğu amacından uzaklaşmakta bu ihtiyaçların giderilmesi amaç yerine geçmektedir. Bazen örgütlerin yöneticileri, bu yöneticilikleri ile kendilerine ayrıcalıklar oluşturmak ister ve bu ayrıcalıkları kaybetmek istemezler. Michels'in "oligarşinin demir kanununun" belirttiği bu oluşum zamanla örgütün amacından sapmasına neden olabilmektedir (Etzioni, 1969, s.5,12). Eğitim kurumlarımızda yapılan denetimin ilk amacı eğitim öğretimi geliştirmek olacakken günümüzde yapılan denetim daha çok fiziki ve mali konular üzerinde yoğunlaşmakta, eğitim öğretimin denetlenmesi ise ikincil amaç olmaktadır. Bu durumda yapılan denetim eğitim sistemini geliştirememekte dolayısıyla etkisiz olarak adlandırılmaktadır. Bu etkisizliği gidermek için yeniden hukuk, iktisat gibi eğitim dışı bölümlerden müfettiş alınması gündeme gelmektedir.

Tüm örgütler belirli bir amacı gerçekleştirmek için vardır ve amaçlarından uzaklaştıkça etkisizleşmektedir. Örgüt üyelerinin birbirleriyle ya da yönetimle çatışmaları örgütün amacına ulaşmasına engel olacaktır. Getzels-Guba modeline göre; örgüt üyelerinin morali; bireysel ihtiyaçlar ve örgütsel amaçlar arasındaki uyum ölçüsüne (özdeşleşme duygusu); bireysel ihtiyaçlar ile bürokratik beklentiler arasındaki uyum ölçüsüne (ait olma); örgütsel amaçlara ulaşmak için mantıklı ve uygun bürokratik beklentiler koyulmasına (rasyonellik duygusu) bağlıdır. Bu modele göre morali; özdeşleşme, rasyonellik ve ait olma duyguları arasındaki etkileşimin fonksiyonu olarak tanımlayabiliriz. Çalışanların yüksek moralli olması bu üç ögenin de yüksek olmasına bağlıdır (Hoy ve Miskel, 1982, s.68). Çalışanın moralinin yüksek olması bireysel ihtiyaçların karşılandığının göstergesi olabileceği gibi çalışanın örgüt amaçlarına da hizmet ettiğinin göstergesi olabilir. Ait olma ihtiyacını karşılamış çalışanın morali olumlu etkileneceği gibi bu çalışan, ait hissettiği örgütün açıklarının kapatılması için önlemler alınmasına çalışacaktır.

Klasik görüş insan ile örgüt arasında bir çatışmayı kabul etmez. Yöneticiler için iyi olanın işçiler içinde iyi olacağını kabul etmektedir (Etzioni,1969, s.24). Klasik yönetim düşüncesine sahip yöneticiler, bağlılıktan ziyade verilen emirlerin yerine getirilmesini bekler. Yönetici her şeyi bilen kabul edilerek onun emirlerinin yerine getirilmesi ile verimlilik artacağı beklendiğinden yönetici emirlerine uyma davranışı çalışanlardan beklenen bir davranıştır.

Yapılan araştırmada, çalışanlar, liderlerini iç ve dış faktörler konusunda yetenekli ve becerikli; çalışanların esenlik ve refahları için yardımsever, anlayışlı ve saygılı; dürüst, sorumluluk sahibi ve bütünleştirici olarak algıladıklarında çalışan-yönetici uyumunun

yükseldiği, bu nedenle çalışanların tanınması, katılımı ve iş ile ilgili sorun geribildirimine izin verilmesinin yönetim için bir zorunluluk olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Okpu ve Kpakol, 2015, s.72). Çalışanın yöneticisine duyduğu güven ile örgütünden aldığı destek arttıkça örgüte uyumu kolaylaşacaktır.

Vatandaşın kendi tercihleri doğrultusunda hareket etme özgürlüğüne karşın toplumun da iyi vatandaştan beklentileri vardır. Bu nedenle vatandaşlar, orduya ya da diğer ulusal yararlar için hizmet etmeye çağırılabilir, seçimlerde oy kullanması, yasalara itaat etmesi vb. beklenir (Etzioni, 2011, s. 336). Örgüt için de de alt gruplar oluşabilmekte ve bu alt grupların belli sınırlar dâhilinde serbest hareket etmelerine izin verilebilmektedir. Bu sınırlar bazı durumlarda aşılabilmektedir. Örneğin, okulun resmi olarak belirlenmiş amaçları varken aynı okuldaki bir grup öğretmen toplumda kendi gruplarına eleman toplama çalışmasına girebilir. Bu durumda okulun öğretmenden beklentilerine karşılık öğretmenler kendi informal gruplarının beklentilerini karşılamaya yönelecektir. Bir tarikat üyesi, bir cemaat üyesi ya da bir terör örgütü üyesi öğretmen için okula bağlılıktan ziyade bu gruplara bağlılık ön plana çıkacaktır. Yani bu kişilerin okula bağlılıkları düşükken kendi informal gruplarına bağlılıkları ise üst düzeylere çıkabilecektir.

Örgütsel bağlılık; beklenti ve eşitlik koşullarının sağlanmadığı zaman çalışanın davranışını devam ettiren bir güç olarak tanımlanmaktadır. Bu gücün de yatırımlar (bireyin örgüte yaptığı katkının ödülünü gelecekte beklemesi), alternatif eksikliği, özdeşleşme ve karşılıklılık (çalışanların, kendilerine yardım edene yardım etmesi ve onlara zarar vermemesi) olmak üzere dört kaynağı vardır (Scholl, 1981, s.589). O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı; kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması yani kişi ile örgütü birbirine bağlayan psikolojik bağ olarak tanımlamışlardır (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.492).

Başka bir tanımda bağlılık; çalışanın eylemlerini ve bu eylemleri yoluyla örgüte katılımını sürdürmeye olan inancının bulunma durumudur.Üç özellik bireyin bağlılığını arttırmaktadır. Bunlar, davranışının görünürlük, değişmezlik ve gönüllülük özellikleridir (Salancik,1977, 62,64).

Bağlılık, kişinin doğasını ve ihtiyaçlarını ifade eden bireysel çıkarların gerçekleşmesinin, sosyal olarak kabul edilen davranış kalıplarının uygulanmasına bağlı olması süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreçte, çalışanlar, enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere verme isteğindedirler. Toplumsal istekler, insanlar tarafından desteklendiğinde, katılımcılar bir yandan ihtiyaçlarını karşılarken diğer yandan örgüte sadık, sevecen, itaatkar ve adanmış olarak olumlu bir şekilde bakmaktadır. Kanter'e göre üç çeşit sosyal bağlılık türü bulunmaktadır. Bunlar; devam, kenetlenme ve kontrol bağlılıklarıdır. Kişilerin

biliş, algı ve değerlendirme yönelimleribağlılık eksenlerini oluşturur. Örneğin pozitif biliş devamı desteklerken, pozitif algı grup kenetlenmesini desteklemekte, pozitif değerlendirme ise sosyal kontrolü desteklemektedir. Çalışanların örgütte kalması devam bağlılığı oluştururken, bilişsel yönelmeyi içermektedir. Grup dayanışmasının ve sosyal ilişkilerin gelişmesi kenetlenme bağlılığını oluştururken pozitif algı yönelmesini gerektirmektedir. Bu bağlılıkta iç çatışma ve kıskançlık duyguları düşükken, birliktelik ve memnuniyet duyguları yüksektir. Grup otoritesine itaat ve normlara bağlılık kontrol bağlılığını oluştururken pozitif değerlendirmeyi içermektedir (Kanter, 1968, s.499,500).Bağlılık sürecinde, bireysel çıkarlar, sosyal olarak organize olmuş davranış kalıplarını yerine getirmeye bağlı hale gelir. Bu davranış kalıpları bireyin doğasını ve ihtiyaçlarını gösterdiğinden bireysel çıkarları karşılayabilmekte ve bağlılık süreci oluşmaktadır (Cengiz, 2001, s.33).

Becker, bağlılığı; çalışanların faaliyetlerini tutarlı bir şekilde sürdürme eğilimi olarak tanımlamakta, çalışanların örgütten ayrılmaları sebebiyle oluşacak maliyetten dolayı örgütlerinde kaldıklarına inanmaktadır (Shore, Tetrick, Shore ve Barksdale, 2000, s.429). İfade edilen tutarlılık iş alternatiflerinin çalışanlar tarafından reddedilmesi anlamında kullanılmaktadır (Becker,1960, s.33). Becker, sosyal örgütlere katılan bir insanın aslında yan bahisler yaptığını ve bu yan bahislerin örgütten ayrılmalarını kısıtladığını belirtmektedir. Çalışanların, ihlal etmeleri durumunda cezalandırılacaklarına yönelik toplumsal beklentileri; emeklilik, kıdem gibi bürokratik düzenlemeler; kişinin sosyal durum ve rolüne uyum sağlamış olması; çalışanın kendini tanıtmaya endişesi; aile gibi iş dışı endişelerle yan bahisin meydana geldiğini belirtmektedir (Shore, Tetrick, Shore ve Barksdale, 2000, s.429).Çalışanın ortaya koyduğu yan bahisler sonucunda tutarsızlığın çok pahalı olacağını gördüğünden işten ayrılmayı bir alternatif olarak görmemeye başlayacaktır (Becker,1960, s.35). Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (Gül, 2002, s.49).

Allen ve Meyer, farklı sınıflandırmaları içine alan üç bileşenli bir model öne sürmüştür. Bunlar; duygusal bağlanma, algılanan maliyet ve zorunluluktur. Literatürde tutumsal bağlılık konusunda birçok tanımın ortaya çıkmasına rağmen her biri bu üç genel temadan birini yansıtmaktadır (Cengiz, 2001, s.20Örgütsel bağlılık, Meyer ve Allen tarafından üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; duygusal (affective), devam (continuance)

ve normatif (normative) bağılıktan oluşmaktadır. Duygusal bağılılığı olan çalışanlar bir arzu, devam bağılılığı olan çalışanlar bir ihtiyaç ve normatif bağılılığı olan çalışanlar mecburi olarak örgütte çalışmaya devam ederler (Meyer ve Allen, 1991, s.61). Devam bağılılığı bireyin örgütten elde ettiği faydaya bağlı olurken normatif bağılılık kişinin kendi özellikleri ile alakalı bir durumdur (Arslan ve Demirci, 2015, s.36). Normatif bağılılık duyan bir çalışan, örgütesadık olmanın önemli olduğuna inanır ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hisseder (Doğan ve Kılıç, 2007, s.47). Bu üç bağılılık türü, örgütte personel ilişkileri ile çalışanın örgütte devam edip etmeyeceğinin göstergesidir (Meyer ve Allen, 1991, s.66). Kanter, Etzioni, O'Reilly-Chatman, Penley-Gould ve Allen-Meyer'in çalışmalarında örgütsel bağılılığın benzer boyutlarının farklı isimlerle ele alındığı görülmektedir (Gül, 2002, s.50).

Örgüt hiyerarşisinde yükselme imkânı sağlayacak bir eğitimden sonra eğitimi alan iş gören örgütün kendisine değer verdiğini hissedecek ve örgütüne duyduğu duygusal bağılılık yükselecektir. Eğitimi alan iş görenin eğitimi almasından dolayı ekonomik kazancı artacak ve aldığı eğitim yalnızca bu örgüt için değerli olacak olursa başka bir örgüte geçmeyi ekonomik olarak kayıp görecektir devam bağılılığı hissedecektir. İş gören almış olduğu bu eğitimin örgütüne bir maliyeti olduğundan örgütünde çalışmayı sorumluluk olarak algılasa normatif bağılılığı güçlenecektir (Bakan, 2011, s.117).

Yukarıdaki tanımlarda görüleceği gibi; örgütsel bağılılığın oluşması için çalışanın örgütte kalması gerekmektedir. Şehir merkezine uzak yerleşim yerlerinde çalışan öğretmen alternatif eksikliği ya da gelecek korkusu gibi nedenlerle de olsa örgütte kalmalıdır. Örgütte kalınan bu süre içerisinde okul içi ve okul dışı ilişkiler okula bağılılığı etkileyecektir. Bu ilişkilerin olumlu olması ve kendine değer verildiğini hissetmesi sonucu okula duygusal olarak bağlanma gerçekleşecektir. Bu yerleşim yerindeki çocukların eğitimi için çaba harcamasını zorunluluk olarak görürse ahlaki yönden bağlanma gerçekleşecektir. Örgütte kalmayan bir öğretmende bu değişimler yaşanmayacaktır. Örgütte kalma, okulun amacını benimseme ve gayret gösterme zorunluluğu hissetme örgütsel bağılılık için gereklidir. Çalışan bir örgütte; geçim sıkıntısına düşmek istemediğinden, yaptığı sözleşmenin süresi dolmadığından kalabilir ya da örgütte kendine ayrıcalıklı davranıldığını hissettiği, çıkarlarının örgütte kalmasını gerektirdiğini düşündüğü için örgütte çalışmaya devam edebilir. Ancak örgüt için en yararlı olanı örgütün amaç ve değerlerini benimsediği için örgütte kalması olacaktır.

Özellikle şehir merkezlerine uzak yerleşim birimlerinde çalışan yönetici ve öğretmenler okullarındaki öğrenci sayısının azalmasına her hangi bir tepki

göstermeyebilmektedir. Öğrenci sayısının azalması bazen göç gibi demografik faktörler nedeniyle olabilirken bazen de o yerleşim yerinde oturanların daha iyi bir eğitim almak istemeleri nedeniyle de olabilmektedir. İnsanlar okulun bulunduğu yerleşim yerinde otururken çocuklarını başka bir yerleşim yerindeki okula gönderebilmektedir. Bu konuda çalışanlar, muhalif bir davranış göstermediği gibi okulun kalitesinin artırılmasına yönelik bir çaba göstermemektedirler. Bu öğretmenlerin okulun amaçlarına ve değerlerine bağlılıkları ile örgüt içinde istekli çalışma veya o okulda çalışmaya devam etme isteklerinden söz edilemeyeceği gibi okulun toplumsal amaç ve değerlerine uygun davranmadıklarından okula bağlılıklarının düşük olduğu söylenebilir.

Örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birim ya da insan gruplaşmalarıdır (Etzioni, 1969, s3). Örgütsel bağlılık ise bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999, s.7). Wilson (1995)'e göre politika ve yetki kullanımının örgütsel bağlılık üzerinde önemli ölçüde etki ettiğini bulmuştur (Balay,1999, s.240). Burada kullanılan yetki bir anlamda yönetimin uyguladığı güç ile ilgili olduğu söylenebilir.

Chester Barnard (1982)'a göre bir örgütün etkili olması, örgüt çalışanlarının rollerini tam olarak oynamaları ve amacın gerçekleşmesine bağlıdır. Bundan dolayı örgütler, örgütsel boyut ile bireysel boyut arasındaki uyumu güvence altına alma kaygısı duymaktadırlar. Örgütlerin söz konusu uyumu elde etmekte kullandıkları araçların başında “güç” gelir. Güç, herhangi bir bireyin herhangi bir işi başkalarına “kendi istediği nitelikte yaptırabilme” becerisi olarak tanımlanabilir (Tanrıögen, 2013).

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için, yönetimin yönetilenler üzerinde yeterince yönetme gücüne sahip olmaları durumuna örgütsel kontrol denir (Çelik, 2014, s.67). Örgütsel kontrolün temelinde güç vardır. Gücün uygulanış biçimlerine yönetilenlerce farklı tepkiler gösterilecektir. Weber, gücü emirleri kabule ikna yeteneği; meşruluğu, fertlerin kuvvetin uygulamasını değerlerine uyduğu için kabul etmesini ve yetkeyi de meşru görülen kuvvet olarak tanımlamaktadır (Etzioni, 1969, s.59). Okullarda, verilen emirlerin yerine getirilmesi tehdit ile (soruşturma açma, norm fazlası yapma vb.) sağlanabilir. Ancak verilen emir meşru olmayacaktır. Ya da bu meşruluk çıkara dayalı olarak kısa bir süre sağlanabilir. Ancak çalışan değerleri ile verilen emirler uyduğunda uygulanan kuvvet meşru görülecek belki de çalışanların denetlenmesine bile gerek kalmayacaktır.

İyi toplumun temel kavramı sorumluluktur. Bunlara, birinin çocuklarına bakmak, arkadaşlarına ya da topluluğun diğer üyelerine yardım etmek gibi örnekler verilebilir. Bu sorumluluklar kanunlarda yer almasa da ahlaki bağlılık nedeniyle bu sorumluluklar

önemlidir (Etzioni, 2000, s.375). Okullarda da öğretmenler öğrencilerine faydalı olabilmek için ders saatleri dışında, hiçbir zorunluluk yokken öğrencileri ile ilgilenebilmektedir. Bazı öğretmenler bu görevi özel ders saati ücreti karşılığında yerine getirirken bazılarında bu işi para karşılığı bile yaptırılmamaktadır.

Etzioni'nin modeli, örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olmasına rağmen uygun ölçeğin olmaması, örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen bağlılık türünün geçerli olabileceği ve Etzioni'nin üçlü bağlılık modelinin karmaşıklığı nedenleriyle literatürde çok az ilgi görmüştür. Wiener (1982)'nin gündeme getirdiği gibi modelde ahlaki ve zoraki bağlılık duygusal bağlılık içerirken bunların birbirinden bağımsız mı yoksa birbirinin zıttı mı olduğunun açık olmaması modeli karmaşıktır. Eğer bunlar, birbirinin zıttı anlamında kullanılmışsa tek bir boyut bunları karşılayacaktır. Ancak bu boyutlar Herzberg (1966)'in iş doyumundaki gibiydi, ahlaki bağlılığın olmaması durumu sıfır olarak değerlendirilirken yabancı bağlılık olarak değerlendirilmemektedir. Yabancı bağlılığın olmaması durumu ahlaki bağlılık olarak değerlendirilmemektedir. Ayrıca, ahlaki bağlılığın ve zoraki bağlılığın olmaması durumunda çıkara dayalı bağlılık ihtimali de olacaktır. Olaya sadece duygusal açıdan bakarsak araçsal açıdan bakışı kaçırmak zorunda kalacağız. Diğer bir sınırlılıktaki örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen bağlılık türünün geçerli olabileceğidir. Penley ve Gould bu görüşe katılmamakta farklı bağlılık türlerinin bir arada olabileceğini belirtmektedir. Tüm bunlara rağmen Etzioni'nin modeli, örgütsel bağlılığın kavramlaştırılmasında cazip bir yol sunmaktadır. Zoraki ve ahlaki bağlılık duygusal yönü ifade ederken çıkarıcı bağlılık araçsal yönü ifade etmektedir (Penley ve Gould, 1988, s.44). Zoraki ve ahlaki bağlılık duygusal boyutta birbirinin zıttı olarak düşünülürse zorlayıcı güçte zoraki bağlılık oluşuyorsa serbest bırakılan bir ortamda da ahlaki bağlılığın oluşması gerekecektir. Bu nedenle iki boyutun birbirinin zıttı olması çok muhtemel görülmemektedir. Ayrıca, okul ortamında bir öğretmen öğrenci ile ahlaki bağlılık boyutunda ilgilenirken, zümre ya da şube öğretmenler kurulu toplantılarını zoraki bağlılık düzeyinde gerçekleştirebilmektedir. Ya da resmi törenlere ek dersinin kesilmemesi için katılabilmektedir. Bu durumun gerçekleştiği bir öğretmende üç bağlılık türü de görülecektir.

Etzioninin teorisine göre; çalışan üzerinde uygulanan güç türüne tepki olarak bağlılık gelişmektedir (Hornung, 2010, 1082). Etzioni, örgüt çalışanlarına uygulanan güç türlerini zorlayıcı (fiziksel cezalar), ödüllendirici (maddi ödüller, para dağıtılması) ve normatif (prestij, itibar, sevgi ve kabul edilme, kuralları benimseme) güç olarak ayırmıştır (Etzioni, 1969, s.68). Kullanılan bu güç türlerine göre ise bağlılıkları ahlaki, çıkarıcı ve

zoraki bağıllık olarak sınıflandırmıştır (Balay, 2000, s.19). Zorlayıcı güç kullanılan örgütlerde zoraki bağıllık, ödüllendirici gücün uygulandığı örgütlerde çıkarıcı bağıllık ve kuralcı gücün uygulandığı örgütlerde ise ahlaki bağıllık oluşacaktır. Zoraki bağıllıkta kişi psikolojik olarak örgüte bağıllık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanırken, çıkarıcı bağıllıkta kişi verilen ücrete karşılık çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağıllık ortaya koymaktadır. Ahlaki bağıllıkta ise örgüt amacını özde değerli saymakta ve işi her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Balay, 2000, s.20). İsyankâr bir genç ailesinin kontrolünü istemediği ama aileden ayrılmayı da göze alamadığı gibi bir durumdaki gibi çalışanın örgüte devam etmesi onun örgüt normlarını benimsediği anlamına gelmeyecektir (Kanter,1968, s.500). Müftüler; bu güç bağıllık ilişkisini örgütlere katılım türleri olarak almış ve yabancılaştırıcı katılım, hesapçı katılım ve ahlaki katılım şeklinde sınıflandırmıştır(Müftüler, 2011, s.30).

Ahlaki bağıllıkta; çalışan, örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirirken zoraki bağıllık; çalışanın davranışlarının sınırlandırılması ile oluşmakta ve bireyin örgüte bağıllık duymadığını ancak örgütte kalmaya devam etme zorunluluğunu yansıtmaktadır (Bayram, 2006, s.130). Çıkarıcı bağıllıkta, çalışanın çıkarının devam ettiği sürece örgütte kalmaya devam ettiği bir bağıllık türüdür.

İnsan yaşamında, mutlu olmak için mi yoksa doğruları için mi yaşaması gerektiği ikilemi ile sürekli mücadele eder. Bunun ardından etik ilkelere göre hareket etmenin ya da bencillikle hareket etmenin mi kendisini mutsuz edeceği sorusuna cevap arar (Bortolotti ve Jefferson, 2016, s.269). Çıkara dayalı bir bağıllık çalışana ve örgütüne kısa zamanlı kazanımlar sunar. Kişi çıkarları devam ettiği sürece örgütüne katkı sağlar, örgütte bu süre içerisinde bu çalışandan faydalanır. Bu ilişkinin ne kadar süreceğinin belirsiz olması ise örgüte zarar verebilir. Bu çalışan kendisine gösterilen ayrıcalığın her kese gösterildiğini görmesi ya da daha iyi bir iş teklifi alması ile örgütünü değiştirebilecek, tayin isteyebilecektir. Bu durumda, örgütte çalışan değişikliğine yol açabilecektir. Bu yeni çalışanın örgüte uyum sağlamasının zaman alması ya da örgüte uyum sağlayamaması gibi sebeplerde örgüte güç kaybettirecektir. Çıkarıcı bağıllıktan da ahlaki bağıllıktan da fayda sağlayan örgüt, çıkara dayalı örgütten bu faydayı uzun süre göremeyecektir. Ancak ahlaki bağıllık da çalışan için; ailesine, çocuklarına ayıracağı zamanı işine ayırma, sosyalleşmesini engelleme, çoğu zaman çıkarıcı bağıllık gösterenlerden daha az ücret alma, ders programı onlarınki kadar iyi olmama vb. fedakârlıklar gerektirir. Bu kişiler örgütte idealist kişiler olarak tanımlanmaktadır. Etzioni'ye göre; bir fabrika işçisinin, bir



mahkûmkadar yabancılaşma olmadığı ancak bir klise mensubu kadarda bağlılık duygusuna sahip olmadığını belirtmektedir (Etzioni, 1969, s.70).

Etzioni'ye göre en üst bağlılık şekli ahlaki bağlılıktır. Ondan sonra gelen ise kısa süre etkili olabilecek fakat aynı zamanda “durum benim için ne içeriyor?” sorusundan hareket edildiğinden sosyal sermayeye de zarar verebilecek olan çıkara dayalı bağlılık olacaktır. En düşük bağlılık şekli ise zoraki bağlılık olarak değerlendirilebilecektir (Duska, 2008, s.45).

Verilen emir ya da konulan kurallar çalışanların değerleri ile uyduğu zaman bağlılık çok derin olmaktadır (Etzioni, 1969, s.69). Ahlaki bağlılık, örgütsel bağlılığın iki duygusal perspektifinden birini temsil etmektedir. Ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarının tanımlanması ve kabulü ile ilgilidir (Penley ve Gould,1988, s.46). Ahlaki bağlılık; örgütsel rollerin ve değerlerin içselleştirilmesini içermektedir. Bu bağlılığın en önemli yönü teşviklere duyarsız kalma olarak söylenebilir. Festinger'e göre; bir çalışan kendi değerlerine tutarsız davranırsa gerginlik ve uyumsuzluk meydana gelecektir. Kontrol mekanizması dış şartlar yerine kişinin kendinden kaynaklanan durumlardır (Gould, 1979, s.54,57). Ahlaki gücün hâkim olduğu örgütlere; dini örgütler, ideolojik siyasi örgütler, okullar, üniversiteler, dernekler örnek olarak verilebilir (Etzioni, 1969, s.69). Ahlaki bağlılık duyan çalışan, örgütün amaçlarını benimsediğinden performansı artmakta, rollerini severek yerine getirmekte ve rolünü yerine getirmeyi sorumluluk olarak kabul etmektedir (Bakan, 2011, s.89). Ahlaki bağlılık, çalışanın örgütün geleceği yönünde sorumluluk alma isteği ile ilgilidir. Ahlaki bağlılık duyan çalışan daha fazla sorumluluk alır ve örgütlerini yarı yolda bırakmak istemezler. Gemisi batmak üzere olan bir kaptan bu halde bile gemisini terk etmek istemez.

Ödül gücünü elinde bulunduran insanların istekleri yönünde davranmak çalışana ödeme oranlarını kontrol etme, ücret artışı, terfi, atama, tercihe göre çalışma saati seçimi gibi yararlar sağlayabilmektedir (Robbins ve Judge, 2013, s.422). Okullarımızda, daha fazla ek ders ücreti alma, haftalık ders saatlerinin düzenlenmesi gibi olaylar görülebilmektedir.

Çıkarıcı bağlılık örgütsel bağlılığın araçsal görüşünü temsil etmektedir. Personelin örgüte katkılarına karşılık örgütten aldıklarına dayanan bir örgütsel bağlılıktır. Etzioni, çıkarıcı bağlılık olarak tanımlanan örgütsel bağlılık çeşidi ile örgüt üyelerinin araçsal formlarla örgütte tutmaya çalışılmaktadır. Çıkarıcı bağlılıkta örgütte kalmak için isteklilik azalmamaktadır. Örgütte kalma niyeti araçsal bağlılıkta gerekli değildir (Penley ve

Gould,1988, s.46). Çıkarıcı bağlılık, maddi menfaatlere ulaşmak için örgütün araçsallığına yanıt verildiği uyum sistemidir (Hornung, 2010, s.1082).

Etzioni'ye göre çikara dayalı bağlılık çalışanın ekonomik ödüllerin tahsisinde kontrolü olduğu sürece gelişmektedir. Çalışan, aldığı teşvikler ve bağlılığı arasında bir denge kurmaya çalışacaktır. Teşvikler azalınca bağlılık da azalacaktır (Gould, 1979, s.54,57). Çıkarıcı gücün hâkim olduğu örgütlere; fabrikalar gibi işçilerin çalıştıkları örgütler, sigorta şirketleri bankalar gibi memurların çalıştıkları örgütler örnek olarak verilebilir (Etzioni, 1969, s.69).

Zorlayıcı güç, temelini korkudan almaktadır. Eğer A, B'yi kovma, rütbesini indirme, işini değerlendirme, hoşlanmadığı işlere atama yetkisine sahipse A'nın B üzerinde zorlayıcı gücü bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2013, s.421). Zorlayıcı bağlılığa sahip olan çalışanın örgütte kalma isteği geçicidir (Etzioni, 1969, s.78).

Zoraki bağlılık, ahlaki bağlılık gibi örgütlerde duygusal bağlılığı temsil etmektedir. Etzioni (1961), zoraki bağlılığın kökeninde, hapisane veya askeri kamplarda ki gibi zorlayıcı uyum sistemlerinin yaygın kullanılması olduğunu, belirtmektedir. İç çevre üzerinde kontrol eksikliğinin olması ve dış çevrede alternatif yokluğunun algılanması ile zoraki bağlılık izlenebilir. Etzioni, yabancılaşmanın örgütü kontrol etmek ya da kontrol eksikliğini değiştirmekte algılanan yetersizlik olduğunu belirtmektedir. Zoraki bağlılıkta, ödül ve cezalar, işin kalitesi ya da miktarının direk bir sonucu yerine rastgele bir sonucudur. Çalışan, bu rastgeleliği kontrol kaybı hissi olarak algılamaktadır. Örgütsel ödüller çaba ile orantılı olmadığı zaman muhtemelen çıkarıcı bağlılık gösteren bir çalışan örgütten çıkmak ister. Buna rağmen, zoraki bağlılık gösteren personel örgütte kalır. Bireyde kontrol kaybı hissi vardır ancak işten ayrılamamaktadır. Bu durumda birey kendisini tuzağa düşmüş hissedecektir. Zoraki bağlılık gösteren personelin işte kalması, iş bırakma nedeniyle ciddi mali kayıp korkusu, algılanan iş alternatifsizliği, coğrafi hareketlilik nedeniyle aile bağlarını kaybetme korkusundan kaynaklanabilir (Penley ve Gould,1988, s.47).

Marx'a göre modern işçinin yabancılaşmasına neden, gerek üretim araçlarına, gerekse emeği ile yarattığı ürüne sahip olamamasıdır. Uzmanlaşma ile üretim o kadar bölünmüştür ki işçi yaratıcılıktan yoksun tekrarlı işleri yapmaya başlamıştır. Böylece işçi, sürece yaptığı katkıdan habersizdir (Etzioni, 1969, s.48).

Başaran (2000), çalışanın örgüte karşı tutumunu olumsuzdan olumluya doğru yabancılaştırma, umursamazlık, uyuşum, yerimseme (çalışanın örgütsel konumu kendi hakkı olarak görmesi) ve özdeşleşme olarak sıralamıştır. Yabancılaşmayı çalışanın örgüte karşı

olumsuz tutumu olarak, çalışanın örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması, kendini çekmesi olarak belirtmiştir (Başaran, 2000, s.231).

Blauner'e göre; yabancılaşma, güçsüzlük, anlamsızlık koşulları, kendine yabancılaşma, toplumdaki kendini uzaklaştırma ile ilişkilidir. Aiken ve Hage'ye göre; yöneticilerin çalışanlar üzerinde aşırı kontrol uyguladıklarında; Aiken ve Hage ile Blauner'a göre; çalışanların kendilerini etkileyen kararlara katılımının düşük olduğunda; işlerin resmi kurallara, usullere ve iş standartlarına göre tanımlandığında; Blauner ve Pearlin'e göre; otorite merkezileştiğinde ve özerklik sınırlı olduğunda yabancılaşma yükselmektedir. Ayrıca alınan teşviklerin kişiden kişiye değişmediği ancak teşviklerin düşük seviyede sabit kaldığı durumda da zoraki bir bağlılık oluşabilecektir (Gould, 1979, s.54,57). Çalışan ne yaparsa yapsın konumunu, aldığı ödüllerini değiştirme gücünü kendinde bulamayacaktır. Yani çalışan zorunluluktan örgütte kalmaya devam edecektir. Bu zorunluluk ortadan kalktığında istifa edebilecek ya da yer değişikliği gibi başka bir yolla örgütten ayrılabilir.

Etzioni'nin teorisinde; zoraki bağlılığın yer aldığı negatif bölge, ahlaki bağlılığın yer aldığı pozitif bölge ve çıkara dayalı bağlılığın yer aldığı merkez bölge olmak üzere üç bölge bulunmaktadır. Çıkara dayalı bağlılık; formal sosyalleşmeye ve araçsal sosyalleşmeye dayalı iken, zoraki bağlılık ise daha az formal sosyalleşmeye dayalıdır. Ahlaki bağlılıkta örgütün değer ve amaçları meslekle ilgili çıkarlardan daha önemli görülmektedir (Starling, 1968, s. 455).

Machivelli "Prens" isimli eserinde bazı prenslerin daha güvenli yönetmek için halkı silahsızlandırdığı, kimilerinin onları böldüğünü, düşmanları onlara karşı teşvik ettiği, şüpheli görünenlere kazançlar sağladığı, kimilerinin de kaleler inşa ettiğini belirtmektedir (Machivelli, 2003, s.115). Günümüz örgütlerinde de durum çok farklı değildir. Kendilerini riskli gördükleri konumdaki çalışanların yetkileri alınabilmekte, riskli gördüğü grup aleyhine yandaş grubu kullanabilmekte, bazı çalışanlara hak etmediği fırsatlar veya ücret sağlanmakta veya muhaliflere karşı tüm kapılar kapanabilmektedir. Uygulanan bu güç türleri de farklı bağlılık düzeyleri oluşturacaktır.

Devletin ideolojik aygıtları ile devletin baskı aygıtları aynı değildir. Baskı kelimesi zor kullanıldığını belirtir. Devletin baskı aygıtları hükümet, yönetim, ordu, polis, mahkemeler, hapishanelerken devletin ideolojik aygıtları dini (kiliseler), öğretimsel (okullar), aile, hukuk, siyasal (siyasi partiler), haberleşme (basın, radyo-televizyon), kültürel (edebiyat, sanat, spor) ve sendikalarlardır. Devletin baskı aygıtı zor kullanarak işlerken ideolojik aygıtları ideoloji kullanarak işler (Althusser, 1994, s.33).

Etzioni'ye göre baskıcı yani zorlayıcı gücü kullanan yönetici çalışanı örgütüne zoraki bir bağlılık duyacaktır. Bir okul müdürü personeli sürekli soruşturma, disiplin cezası, müfettişle baskı yapmaya çalışması zorlayıcı gücü kullandığını gösterecektir. Çalışan bu durumda muhalefeti ifade etmek istemeyebilecektir.

Örgütsel bağlılığın bağımsız değişken olarak; işe geç kalma, devamsızlık, çalışan değişimi, iş memnuniyeti, performansı etkilediği; bağımlı değişken olarak da yaş, eğitim düzeyi, iş memnuniyeti, grup normları, işin zorluğu, çalışan beklentilerin karşılanması, çalışanın kendini önemli hissetmesi, ödüller, ücret, alternatifler, kıdem, iş stresi, yönetici ilişkileri, güvenlik ihtiyaçları, kişi ve örgüt amaçlarının örtüşmesi, çalışanın yeterlilik düzeyi, başarı ihtiyacı, grup normları, çalışan-iş uyumundan etkilendiği bulgularına ulaşılmıştır (Reichers, 1985, s.466). Ayrıca yapılan araştırmada örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008, s.1). Örgütsel bağlılığın artması, nitelikli çalışanların örgütten ayrılmamasını sağlamakta böylece örgütlerin eğitim harcamaları ve iş tazminatı gibi maliyetlerini düşürmektedir (Yağcı, 2007, s.127).

Morgan, örgütü makine, organizma ve hapishane gibi mecazlarla çözümlenmiştir. Fabrika denince akla rutin eylemler gelmektedir. İnsanların, mekanik örgütlemenin gereklerine uygun hale gelmesidir (Şişman, 2002, s.33). Klasik yönetim anlayışının bakışını yansıtan bu mecaz da kişiden, verilen görevleri sorgusuz sualsiz gerçekleştirmesi beklenir. Muhalefet etmesi beklenmez. Hapishanelerde insanları tutmak için çok fazla para harcanmaktadır. Çalışanın bağlılığı zoraki düzeydeyse çalışan sanki hapishaneden kaçır gibi ilk fırsatta örgütünden ayrılmak isteyecektir. Personel devri maliyeti arttırdığı gibi bu çalışanı örgütte tutmanın da maliyeti yükselecektir. Örgütünden kaçmak isteyen çalışan elbette örgütünün gelişimi için bir muhalefette bulunmayacaktır.

Organizma mecazı ile örgütün bir organizma gibi canlı olduğu, statik olmadığı çevreden etkilendiği açıklanmaktadır (Şişman, 2002, s.34). Aslında örgüt statik olsaydı belki de yönetime çok fazla iş düşmeyecekti. İş bir defa planlaması yetecekti. Ancak günümüzde işin yapılış şekli ya da işin kendisi değişebilmektedir. Yönetimin aldığı kararlara da çalışanlar muhalefet edebilir.

Mecazları örgütsel bağlılıkla ilişkilendirecek olursak “hapishane” mecazı ile zoraki bağlılık; “tüccar” mecazı ile çıkarıcı bağlılık; “batan bir geminin kaptanı” mecazı ile de ahlaki bağlılık ilişkilendirilebilir. Ahlaki bağlılığa sahip olanlar örgütlerinin sonu gelene kadar yanlarında ayrılmazlar. Hababam sınıfındaki okul sahibi karakter çıkarıcı bağlılığı yansıtırken; Mahmut Hoca karakteri ahlaki bağlılığı yansıtmaktadır.

Etzioni'nin bu teorisi ile okullarımızda sık sık karşılaşırız. Öğrenciye çok fazla ödev verme ve bu konuda zorlama, ona kaba davranma, öğrencinin her yaptığı kötü davranışı ceza ya da zor kullanarak bastırmaya çalışma, öğrenciyi dövme gibi davranışlar okul yönetimini ve öğretmeni kısa süreliğine zafere ulaştırırsa da daha bu zafer sarhoşluğu bitmeden öğrencinin farklı olumsuz davranışları ile karşılaşılır. Öğrenci, bu davranışlar sonunda okuldan soğumakta, okula devamı zoraki hale gelebilmektedir. Öğretmenler için de durum farklı değildir. Bazen öğretmenler yıllarca aynı okulda çalışırken bazen çok kısa sürede ayrılmak isteyebilmektedir. Okul müdürünün, ders giriş çıkışlarında öğretmenlerin derse girmeleri için beklemesi, bu konuda öğretmeni rahatsız edecek sözler söylemesi, öğretmenin zümre ve şube toplantılarını zorunluluktan yapması, farklı birimlerce öğretmenin ders dışı çalışmalara zorlanması öğretmenleri okuldan soğutabilmekte ve onları okula yabancılaştırabilmektedir.

Bürokrasinin; kırtasiyecilik, sorumluluktan kaçma, sorumluluğu yayma, otoriteyi kendisinde toplama, kararlarda gecikme, olmayacak durumlarda kuralları uygulamaya çalışma yani sabotaj yapma, müdürüne ya az bilgi ya da gereğinden fazla bilgi verme gibi işlevsizlik halleri bulunmaktadır (Tortop v.d., 2007, s.334). Zoraki bağlılık gösteren çalışan; işini en alt sınırlarda yapacak, işlerin yürümemesi pahasına sorumluluk almak istemeyecek, bunun için fazla bilgi ile kafa karışıklığına neden olacak, kırtasiyeciliği ön plana çıkaracaktır. Yapılan bir araştırmada öğretmenlerin bağlılıklarını bürokratik örgütlere göre yenilikçi ve destekleyici örgütlerin daha fazla etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Atik ve Üstüner, 2014, s.133). Bürokratik örgüt tipinde öğretmen klasik yönetim anlayışına uygun olarak verilen emirleri beklemekte ve onu yerine getirmek istemekte ancak örgütüne katkısı sınırlı olmaktadır.

Herkesin ihtiyaç duyacağı şeyin sadece bir kişinin kontrolü altında bulunması diğerlerini o kişiye bağımlı hale getirecektir. Örneğin, B'nin A'ya olan bağımlılığı arttıkça A'nın B üzerindeki etkisi de artacağından B'yi A'ya bağımlı hale getirecektir. Eğer sahip olunan gücün çalışanların ihtiyacında önemi yoksa bu güce sahip örgütte başkaları varsa ve bunlar çok rahat bulunabiliyorsa bağımlılık artmayacaktır (Robbins ve Judge, 2013, s.423). Ülkemizde taşra teşkilatının denetimini yapan Maarif Müfettişleri bilgiye ulaşmanın çok kolay olmadığı dönemlerde önemli işler yapabiliyorken şu anda bilgiye ulaşılabilen tek kaynak olmaktan çıkmış ve önemini kaybetmiştir. Bu müfettişlerin yaptığı soruşturma sonucu teklif edilen ceza disiplin amiri tarafından uygulanmadığında müfettişlerin etkisiz olduğu algısı ortaya çıkmaktadır. Yapılan denetim ve soruşturmanın

okul müdürlüklerince de yapılabilmesi müfettişlerin alternatiflerininin olmadığı algısını da yıklmıştır. Dolayısıyla bu durum müfettişe olan bağlılığı da azaltmıştır.

Örgütte çalışanların sadece örgütte kalmaları örgüte güç katmalarına yetmemektedir. Çalışanlardan görevlerini en iyi şekilde yapmaları da beklenmektedir. Çalışanlardan bir kısmı yapabileceklerinin en azını yaparken, bir kısmı ise çıkarları olduğu sürece en üstünü yapabilmektedir. Bir kısım çalışan ise yapabileceklerinin en üstünü örgütüne ve işine değer verdiği için yapacaktır. Gerek örgütsel bağlılık gerekse örgütsel muhalefet çalışanların örgüt içinde kalmaları sonucu gerçekleşir.

### 2.3. Örgütsel Güven

Örgütler çok karmaşık yapıya sahiptir. Bu karmaşık yapı yöneticimize, arkadaşlarımıza ve diğer paydaşlara güveni zorunlu hale getirmektedir. Güvenin olmadığı bir okulda çalışan hiç kimse örgüt için bir şeyler yapmaya cesaret edemeyecek, görev sınırlarının dışına çıkmak istemeyecektir. Görevini verilen sınırlar içerisinde yapan çalışan, ceza alma riskinden kendini korumuş olacaktır.

Yasal düzenlemeler, okulları kaynak kitaplardan uzak tutarken aynı zamanda sınavlarda da başarılı olmalarını beklemektedir. Okul müdürü ve öğretmenler bu başarıyı kaynak kitaplara bağlamakta, dış paydaş olan velide sınav başarısını istemektedir. Okul yönetimi ve öğretmenler yasak olmasına rağmen veliye kaynak kitap aldırılmakta ve bu konuda veliye de güvenmektedir. Bu güven olmadığı takdirde kaynak kitap aldırılmayacaktır. Okul müdürü, yasak olmasına rağmen öğretmenler aracılığı ile sınıflardan para toplamakta, öğretmenler de belki de yöneticilerine güvendiklerinden bu işe zorluk çıkarmamaktadır. Bahsedilen iki örnekte yasal düzenlemelerde gerçekleşmemesi gereken ama günlük yaşam içerisinde gerçekleşen örneklerdir. Yani okul çalışanları disiplin cezası alma riskini alarak bu işi gerçekleştirmektedir. Öğretmenler, başarısız oldukları bir konuda arkadaşlarına danışarak kendilerini geliştirebilmekte, ama bunu arkadaşları arasında başarısızlıkla anılma riskini alarak yapabilmektedirler. Aslında güven risk almanın farklı bir şekli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öğretmenin arkadaşının sınıfında ders anlatması, öğrencilerin gelişimi için para toplaması görevi olmamasına rağmen gerçekleştirdiği işlerdir. Öğretmenin arkadaşının sınıfında ders anlatmak için sınıflarını değiştirmeleri sonucu meydana gelebilecek istenmeyen olaylar, öğretmenin para toplamasının şikâyet edilmesi gibi devam edecek bir süreç sonucunda öğretmen hakkında soruşturma açılma riski oluşabilecektir. Öğretmen bu riski, veliye okuluna ve arkadaşlarına güven duyarsa alabilecektir. Öğretmenin aslında dersini boş geçirmemiş olduğu göz ardı edilerek bu şekilde bir soruşturma açılması

dersinde fiziki olarak bulunan ancak ders dışı işlerle ilgilendiği tüm okul tarafından bilinen bir öğretmene soruşturma açılmaması öğretmende okulu karşı olan adalet algısını zayıflatacaktır. Mey, Werner ve Theron, (2014) tarafından yapılan araştırmada; çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını göstermesinde örgütsel güvenin ve pozitif adalet beklentisinin önemli olduğunu, çalışanların örgütlerinde adalet ve hakkaniyet algıladıkları zaman örgütlerine daha fazla güven duydukları bulgularına ulaşılmıştır (s. 99-105). Örgütüne güvenen çalışanlar, bu güven duygusu ile eksik aramaya, başkalarının kusurlarını bulmaya yönelmezken enerjisini örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye ayıracaktır. Bu çalışanlar, yönetici ya da başka bir çalışma arkadaşının da kendi eksikliğini aramadığına inanırlar. İlerleyen bölümlerde yapılan tanımlarda da görüleceği gibi bir anlamda kendisini diğer çalışanlar karşısında savunmasız bırakmaya isteklidirler.

Joseph Luft ile Harry Ingham tarafından geliştirilen “Johari Penceresi” olarak adlandırılan modelde, çalışanın kendisi hakkında bildikleri ile başkalarının kendisi hakkında bildiklerini belirten alanın büyümesi yönetimin istediği bir durumdur. Ancak, yönetimin çalışanın hakkında bilmedikleri ama çalışanın kendisi hakkında bildiği alanın büyümesi ise yönetimin istemediği bir durumdur (Aydın, 2000b, s.53). Bahsedilen durumlar örgüt içinde yönetime, iş arkadaşlarına ve veli ile öğrenciye duyulan güvenle ilgilidir. Öğretmen, kendini güvensiz hissettiği bir ortamda kendi hakkında başkalarının daha fazla bilgi sahibi olmalarını istemeyecektir.

Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına göre fizyolojik ihtiyaçlardan sonraki basamak iş güvenliğini de içine alan güvenlik ihtiyacıdır. Knoll tarafından 1987 yılında yapılan araştırmaya göre güvenlik ihtiyacı karşılanmamış öğretmenler; savunmacı olur, yeni materyaller kullanmayı reddeder, yeni programların uygulanmasına direnç gösterir, görevlerini değiştirmeye direnir, yaptığı bütün davranışların dayanağını göstermeye çalışır, olumsuz ve eleştirici oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Erdem, 1997, s.71). Öğretmen yöneticisine, iş arkadaşlarına, öğrenci ve velilerine güvenmelidir. Aksi takdirde bu davranışları gösterecek bir öğretmenin çok etkili olamayacağı açıktır.

Yapılan araştırmada dönüşümcü liderlerin örgütsel güveni olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Rua ve Araujo, 2016, s.47). Bu bulgu, örgütte güvenin oluşumunda yöneticiye önemli roller düştüğünü göstermektedir. Okullarda da güvene dayalı bir ortam oluşması için yöneticiler farklı çalışmalar yapabilir. Güvenlik ihtiyacını karşılamamış öğretmenlerin bu ihtiyacını karşılayabilmek için yöneticiler aşağıdaki davranışları gösterebilir (Tanrıöğen, 2015, s.321):

- a) Tutarlı ve herkese eşit derecede uygulanacak kurallar belirleme,

- b) Gerçekçi beklentiler oluşturma,
- c) Okuldaki rutin işler ile ilgili tutarlı yöntemler geliştirme ve izleme,
- d) Öğretmenlerin tanınmasını sağlama,
- e) Öğretmenin yüz yüze iletişim kurma beklentisini karşılama.

Çalışanın güvenlik ihtiyacı karşılanmadığında, bu ihtiyacını siyasilere yakınlaşma gibi referans güçler arayarak veya güçlü bir sendikaya girerek kendini güvene almaya çalışacaktır. Bununla beraber; insanlar, örgütlerine yaptıkları katkının görülmediği ya da ödüllendirilmediği durumlarda örgütlerine güvenleri azalacak ve çalışanlar performanslarını kabul edilen en alt düzeyde tutarak kendilerini güven altına almaya çalışacaktır (Culbert ve McDonough, 1986, s.180).

Güven örgütsel başarıyı sağlayan anahtar faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Güven, kişinin, diğer insanlarla ilişkilerinde kendini savunmasız bırakmak istediğinde vardır. Güven, savunmasız olmaya istekli olma durumu olarak tanımlanabilir. Güven, geçmiş yaşantılar, dürüstlük, yetenek, şeffaflık, tutarlılık ve ön görülebilirlik gibi faktörlerden etkilenir (Pirson ve Malhotra, 2007, s.4). Güven; insanların eylem ve kararlarının kontrol edilip edilmediğine bakılmaksızın diğerleriyle olan ilişkilerinde savunmasız olmaya istekli olması olarak tanımlanmıştır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995, s.712). Güven; sermaye yatırımı, pazar ilişkileri, kültürlerarası iletişim ve öğrenme ve işbirliğini etkileyen önemli bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Güven çalışanın savunmasız olma istekliliğini içerir. Bu isteklilik, örgütün eylemlerini formal ve informal yollarla çalışana iletildiğinde ortaya çıkabilir (Paliszkievicz, 2011b, s.315,318). Paliszkievicz (2010) güveni; “güvenilir örgütte zarar verilecek yollar aranmayacağına”, “güvenilir örgütte çalışanların örgütüne faydalı olacak şekilde, güvene dayalı hareket edileceğine”, “kabul edilebilir ya da tahmin edilebilir şekilde davranacağına” olan inanç olarak belirtmekte ve güveni geçmiş deneyimler ile gelecek beklentiler arasında köprü olarak görmektedir (Paliszkievicz, Koohang, Nord, 2014, s.28). Başkalarının kendisiyle anlaşmak, ilişkilerdeki güven duygusunu korumak ya da örgüt için yararlı olacağı beklenen bir şekilde davranılması amaçlandığından güveni kazanç olarak tanımlayabiliriz (Culbert ve McDonough, 1986, s.174). Güven; fırsatlar ve olasılıklar ne olursa olsun iş arkadaşımızın, sözleriyle, eylemleriyle ve kararlarıyla fırsatçı davranmayacağına yönelik beklentidir (Kova ve Jesenko, 2010, s.11).Güvenin oluşması için karşımızdaki kişinin başkalarının zararına çalışmayacağını bilmek ve hareketlerini öngörebilmek önemli iki faktördür (Friedman, 1993, s.440). Tanımlardan anlaşılacağı üzere güven; uyumlu davranma isteğini, karşıdakinin davranışlarının tutarlı olduğu hissini, kontrol etmeye gerek



duymamayı, güvenilir olduğuna inanmayı, risk almayı, iyi olacağına inanmayı, kişilerin yaptıklarından yapacaklarını çıkarmayı yani beklenen davranışın tahmin edilmesini gerektirmektedir.Çalışanın örgüt ile iyi beklentileri olması ise bir anlamda onun örgütte gelecekte kalmayı planladığını gösterirken, örgütsel güveni yüksek olan çalışanların örgütten ayrılmaları beklenmeyecektir. Okullarda öğretmenler, veli, diğer öğretmenler ve yöneticilere güvenir ve risk alır. Öğretmen bu riski, bahsedilen aktörlerle ilişkilerini sağlamlaştırmak, onlardan belli çıkarlar elde etmek gibi geleceğe yönelik iyimser duygularla alabilir. Öğretmenin, velilerin öğrencilerle daha çok ilgilenmesi böylece elde edilen başarıyı kendine mal etmek istemesi, idari işlerde kolaylık sağlanması gibi beklentileri olabilir.

Verilen bir bilgiye itibar etmek, bilgi kaynağının iyi ya da kötü algılanmasıyla yakından ilişkilidir. Eğer, bilgiyi veren, dürüst, güvenilir olarak algılanıyorsa bilginin etkililiği artacaktır (Mühl, 2014, s.18). Paliszkievicz'e göre güven başka birine inanmak olarak görülmektedir. Kişi, güvendiğine zarar verecek hareketlerde bulunmadığı gibi faydalı olmaya çalışır. Güvendiği kişinin öngördüğü ve karşılıklı olarak kabul edilebilir şekilde davranır. Güven geçmiş deneyimler ile gelecek arasında bir köprüdür. Güven kavramının özellikleri şu şekilde sıralanabilir (paliszkievicz, 2011b, s.318);

- a) Güven, iletişim yardımıyla kişiler arasında gerçekleşir;
- b) Güven küresel değil durumsaldır.
- c) Güven kavramı ile zorunluluk bir arada bulunmaz;
- d) Örgüt içinde herkes birbirinin güveninden haberdardır;
- e) Kontrole gerek kalmadan gerçekleşir;
- f) Taraflardan birinin güveni ihlal etmesi diğerleri tarafından önemsiz kabul edilmez;
- g) Güven, zaman içinde oluştuğu, büyüdüğü ya da küçüldüğü ve öldüğünden zamansal ve dinamiktir;
- h) Eylem odaklıdır;
- i) Güven doğrusal şekilde artan bir süreç değildir, ilişki zarar görürse güven azalacaktır, güven gelişebilir ve aynı konuda başkasına güven duyulabilir;

Güven sosyal yaşamda önemli bir kavramdır. Güven; Gibbons'a göre dostlukları pekiştirir; Olekalns ve Smith'e göre pazarlık ve görüşmeleri kolaylaştırır; Bharadwaj ve Matsuno'ya göre firmalar arası işlemlerde maliyetleri azaltır; Kelman'a göre uluslararası siyasi çatışmaları bile çözmektedir (Paliszkievicz, 2011a, s.15).Güven, örgütsel iklimi ve performansı etkilemekte, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını etkilemekte örgütün

etkililiği arttırmaktadır (paliszkievicz, 2011b, s.320).Güvenin oluşması örgütün etkililiğini arttıracak ve maliyetleri azaltacaktır (Alijanpour, Dousti ve Alijanpour, 2013, s.45).Okullar için de güven önemli bir unsurdur. Okulda bir piknik organizasyonu düzenlenmesi bile güvene dayalıdır. Veliler öğretmenlere güvenerek öğrencilerini teslim ederken öğretmenler de velilerin sorumluluklarını yerine getireceğine inanır. Öğretmenin her yaptığı hareketin altında başka anlamlar aramak, en ufak hatada şikâyet etmek güveni zedeleyecektir. Bu güvensizliğin öğretmenler arasında olması, veli öğretmen ya da yönetici öğretmen aranda olmasının her biri güveni zedeleyecektir.

Güven, performans, etkililik ve yeterliliğin yükselmesi ile ilişkili olmasına rağmen güvenin fazla yükselmesi yeniliğe uyumda düşüşe sebep olabilir (Mühl, 2014, s.156). Örgütüne fazla güvenen çalışan, örgütün şu anki halinin yeterli olduğu duygusuna kapılarak yenileşmeye çok sıcak bakmayabilir.

Yapılan araştırmada; sosyal sermaye ve güvenin karşılıklı olarak birbirlerini besledikleri yani sosyal sermayenin güveni güvenin de sosyal sermayeyi pozitif etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Fu, 2004, s.ii). Kendisine güvenilen kişinin sosyal sermayesi artarken bu sosyal sermayenin artması da güveni beslemektedir. Bu sosyal sermayesi yüksek kişi eğer çalışansa yapacağı muhalefet olumlu karşılanırken bu durum örgütte bu kişiye duyulan güveni de arttıracaktır.

Örgütün küçülmesi, örgütteki gizlilikler, çalışanların geçmiş deneyimleri ve şiddet örgütte güvensizliğe sebep olmaktadır (Boe, 2002, s.6). Küçülen örgütlerde ister istemez personel sayısı azalacaktır. Okullarda norm kadro sayılarında azalmalar olmakta, norm kadro dışı kalan öğretmenler farklı okullara atanabilmektedir. Bazen okulda göreve başlayalı çok kısa süre olan bir öğretmen norm fazlası olabilmekte, öğretmenin aklına “beni buraya neden verdiniz?” sorusu gelebilmektedir. Öğretmenin yeni gideceği okulda da aynı durumla karşılaşabileceği beklentisi Milli Eğitim Bakanlığına güvenini zedeleyecektir. Okul müdürünün öğretmen norm kadro fazlası kalmasını diye şube sayısını artırma çalışması da eğitim maliyetlerini arttıracaktır. Okulda gizli kapaklı işler çevrilmesi, yönetimin açık olarak davranmaması da güvensizliğe sebep olabilmektedir. Şirket küçülmeleri ve değişim sürecinde yapılan işten çıkarmalar sonucu çalışanlar yönetime kuşku ile yaklaşmakta ve çalışma arkadaşları ile yöneticisine güvenmemektedir (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007, s.21).

İş yerinde şiddet; saldırı, tehdit ve rahatsızlık verme şeklinde gerçekleşebilir (Boe, 2002, s.9). Okulda bazen öğretmenler, haftada daha fazla derse girerek daha fazla ek ders ücreti almak istemektedir. Bunun yanında bazı sınıfları da almak istememektedir. Aynı

branşta bir öğretmen daha olduğundan okul müdürü öğretmenin teklifini uygun görmeyebilmektedir. Öğretmen bu olayı tartışma nedeni yaparsa müdür karşı atağa geçebilecek, öğretmenin en ufak hatasında soruşturma açma ile tehdit edebilecektir. Bazen okul müdürleri veliler ile işbirliği yaparak şikâyet dilekçesi yazdırabilmektedir. Böyle bir ortamda öğretmen de müdürün açığını kollayabilir ve ilk fırsatta kendine yakın velilere şikâyet ettirebilmekte, siyasiler ya da müdürü sevmeyen üst yönetimle iş birliğine gidebilmektedir. Yönetici ve öğretmenin böyle bir ortamda bir birlerine ve velilere güvenmeleri çok mümkün gözükmeyecektir. Birbirlerinden şüphe duydukça yalnızlık ve düşmanlık duyguları da beslenecektir.

Mayer, Davis ve Schoorman (1995)'e göre; çalışanın, örgütteki yetenek, yardımseverlik ve bütünlük algısı ile güven eğiliminde olması örgütüne duyduğu güveni etkiler. Güvenen kişide bir risk algısı oluşmakta ve ilişkilerde risk almaktadır. Güven sonucunda çalışan, örgütte yetenek, yardımseverlik ve bütünlük algısını yeniden gözden geçirmektedir (s.715).

Bireylerarası ilişkilerin ve örgütsel yaşamın en önemli unsurlarından birisi olarak görülmekte olan güvenin, örgütlerde ilişkileri bir arda tutan bir yapıştırıcı işlevini yerine getirdiği ileri sürülmektedir. Bundan dolayı güven, bireysel ve örgütsel ilişkilerin içine işleyen bir özelliğe sahiptir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008, s.212).Morreale ve Shockley-Zalabak, (2014) yapılan araştırmada Rusya ve Polonya'daki yöneticilerin; örgütlerindeki güvenin inşa edilmesinde ilişkilerin önemli olduğunu ve kültür, tarih ve değişimin güven üzerinde etkisini vurguladıklarını belirtmişlerdir (s.69).

Güvene dayalı ilişkilerin başlatılmasının motivasyon gücüne bağlı olduğu varsayımından hareketle, ilişki oluşumu, dışa açık ve araçsal motive ediciler arasındaki ayrım üzerinden hareket edilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Dışa açık motive ediciler kişilerin sosyal ilişkilerdeki duygusal bağlılıkları ile ilişkilidir. Araçsal motive edicilerde güven ilişkileri stratejik etkileşim sonucu görülür ve kişilerin kendi mutlulukları için çevrelerini kontrol etme isteklerine dayanır. Literatürde, dışa açık motive edicilerin; benzerlik, denge ve dedikodu olduğu belirtilmektedir. Benzer özelliklere sahip olanlarda; komşuluk, iş, okul, gönüllü organizasyonlar vb. bağlamda ve arkadaşlık, sosyal destek ve güven gibi informal ilişkilerde çok güçlü kişiler arası bağ oluşmaktadır. Denge etkisinde; ilişkilerde karşılığının olmaması ilişkilerin uzun sürmesini engellerken, arkadaşımın arkadaşı benim de arkadaşım olacaktır düşüncelerinden hareket eder. Dedikodu etkisinde; dedikoducular üçüncü kişilerle yaptıkları paylaşımlar sonucu sosyal destek sağlarken, paylaşım güveni etkileyecektir. Kişisel arası güvende araçsal motive ediciler; sinyal etkisi,

paylaşılan grup etkisi ve yapısal boşluklar olarak sıralanmaktadır. Sinyal etkisinde yönetici, zarar üretme potansiyeli olan çalışana verdiği hediyeler sonucu çalışan örgüte zarar vermemek isteyecek ve yüksek çaba gösterecektir. Paylaşılan grup etkisinde; aynı düzeyde çalışanlar arasında bağımlılık derecesi yüksek olduğundan birbirlerine güvene ihtiyaç duyarlar. Yapısal boşluk etkisinde; yapısal olarak birbirinden kopuk iletişime sahip kişiler arasında aracı rol konumunda kimselerin örgüte bilgi ve kontrol rolü sağladığını, bu kişiler arasında bağlantı kurduğunu, bu durumda örgüt içi güven bağlantısını ima ettiğini belirtmektedir. Yapılan araştırmada; bu altı faktörden güven oluşumunda etkili olduğu, yapısal boşlukların güven oluşumunun en önemli belirleyicisi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Bunt, Wittek ve Klepper, 2005, s. 341-361).

Lewicki ve diğerlerinin modelinde, güven ve güvensizlik boyutları bulunmaktadır. Yüksek güven düşük güvensizlik olduğunda; çalışanların birbirlerinin ortak hedefler peşinde gittiklerini algıladıkları; tersi durumda birbirlerinin motivasyonlarını bozdukları ve savunma tepkilerinin baskın olduğu; güvensizlik arttıkça, korku, şüphecilik, sinizm ve uyanık olma gereksiniminin arttığı anlaşılmaktadır. Yüksek güvenden düşük güvene aşamalar; dostluk, güvenin olduğu ancak bunun doğrulanması gerektiği aşama, bekle ve gör aşaması, düşmanlık aşaması, düşük güvensizlik aşaması ve yüksek güvensizlik aşamalarından oluşmaktadır (Adams ve Wiswell, 2007, s.3).Yüksek güvensizliğe yaklaştıkça çalışanlar muhalefet davranışlarını yöneticilere yapma yerine iş arkadaşlarına yapmaya yönelecek, güvensizlik daha da arttıkça dışa aktarılmış muhalefeti tercih edecektir.

Giddens (1984)'den hareketle; yetenek, iyi niyet ve davranış boyutlarından oluşan bir model geliştirilmiştir. Güvenin oluşumu için bireysel ve örgütsel esaslar bulunmaktadır. Bu esasların da belirtileri (sinyalleri) vardır. Kişisel sinyallerle örgütsel sinyallerin karşılaştırılması sonucu örgütsel güven oluşmaktadır. Güvenin oluşması için gerekli örgütsel esaslar; örgütsel yapı, örgütsel amaç ve vizyon, yönetim felsefesi, örgütsel değer, örgütsel kültür ve yeterlidir. Güvenin oluşumu için gerekli bireysel esaslar; rol açıklığı, kişisel amaç ve vizyon, kişisel güvenilirlik, başkalarına güven eğiliminin bulunması, kişisel değer ve yeterliliklerdir. Bu örgütsel esaslar; takdir edilme, oryantasyon deneyimi, rollerin açık, belirgin olması, yetkilerin belirtilmesi, yatırım ve taahhütler, örgütsel amaçların paylaşılması, yönetim davranışlarının tutarlılığı, normlar ve yaptırımlar, örgütsel iletişimin açıklığı, örgütsel davranışların tutarlılığı, örgütsel kararlar, strateji ve vizyonun sağlamlığı, örgütün gerçekleştirme yeteneği, iş birliği yetenekleri, saygı duyulması olarak belirtilebilen sinyal ve işaretlerle görünürken; bireysel sinyal ve işaretler ise kişisel

ihtiyaçlar ve görüşler, öğrenme istekliliği, oryantasyon deneyimi, ön görülebilirlik, yardımlaşma, iletişim niyeti, bağlılık, risk kabul etme yeteneği, duygu ve beklentilerin paylaşılması, dürüstlük, sözünde durma, tutum, duygu ve seçimler, profesyonellik, gerçekçi kararlar, kişiler arası becerilerle ortaya çıkmaktadır (Blomqvist ve Ståhle, 2000, s.13).

Tablo 2.1

*Örgütsel Güven Modelleri*

<b>Model</b>	<b>Modelin Boyutları</b>
<b>Mishra Güven Modeli</b>	a) Yeterlik b) Açıklık c) İlgililik d) İtimat Edilirlik
<b>Bromiley ve Cummings Güven Modeli</b>	a) Bireysel Güven b) Örgütsel Güven
<b>Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli</b>	a) Yeterlik b) Açıklık c) İlgililik d) İtimat Edilirlik e) Özdeşleşme

Kaynak: Tüzün İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, KMU İİBF Dergisi, 5, ss.110-112'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Fox (1974); kurumların yatay güven (çalışma arkadaşlarına güven), dikey güven (yönetici ve çalışma arkadaşları arasındaki güven) ve dış güven (kurum ile müşteri ve tedarikçiler arasındaki güven) olmak üzere üç boyutlu güven üzerine kurulduklarını belirtmiştir (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007, s.25). Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman (2010) tarafından ise örgütsel güven; paydaşlara ilgi gösterme (kararlardan etkilenenleri bilgilendirme), dürüstlük ve açıklık boyutu, özdeşleşme, güvenilirlik ve yeterlilik boyutlarında incelenmiştir (Morreale ve Shockley-Zalabak, 2014, s.71). Mühl'e göre güven; güvenilirlik, ilgi, yetkinlik, dürüstlük, fırsatçılığa karşı direnme ve savunmasızlığa istekli olmayı içerir (Mühl, 2014, s.19). Tablo 2.1.'de bazı güven modellerindeki boyutlar gösterilmektedir.

Yılmaz (2006) tarafından yapılan çalışmada örgütsel güvenin, yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven (öğrenci ve velilere güven) alt boyutlarından oluştuğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yöneticiye güven boyutunda; yöneticilerine ve yöneticilerinin dürüstlüğüne güvenmesi; yöneticinin öğretmenlerin sorunları ile ilgilenmesi; öğretmen-yönetici ilişkisinin tutarlı olması; yöneticinin yaptığı işlerde yetenekli olması; verdiği sözleri tutması ve çalışanlar ile ilgili kişisel bilgileri diğer kişilerle açıkça paylaşmaması davranışlarından bahsedilmektedir. Meslektaşlara güven boyutu; öğretmenlerin o kurumda çalışan diğer öğretmenlere güvenmesi; onlardan şüphelenmemesi; onların sözlerine ve söylediklerine inanması; öğretmenler arasındaki

konuşmaların dışarıya çıkmayacağına inanması ve öğretmenler arasındaki ilişkinin açık, tutarlı ve bağlılık duygusu içeren özelliğe sahip olduğuna inanması ile ilgilidir. Paydaşlara güven boyutu ise öğretmenlerin kurumdaki öğrencilere, öğrencilerin ailelerine, öğrencilerin yaptıkları işlere, velilerin desteğine, öğrencilerin ve velilerin söylediklerine inanması ve güvenmesi ile ilgilidir (Yılmaz, 2009, s.476). Bir örgütte güven, çalışanın örgüte karşı hareketlerinde daha savunmasız olma istekliliğini içerir. Bu isteklilik, örgütte informal ve formal iletişimin daha açık hale getirilmesi ile sağlanabilir (Paliszkievicz, 2011a, s.21).

Çalışanların karar verme sürecine katılmaları örgütsel güven için kritik öneme sahiptir (Hunt, Lara ve Hughey, 2009, s.73). Karar verme sürecine katılan çalışan kendine güvenildiğini, kendine itimat edildiğini hissettiğinden bu durum örgütsel güveni olumlu etkilemektedir. Vineburgh (2010) tarafından yapılan araştırmada; örgütsel güvenin yükselmesi çalışanın güçlendirilme beklentisini yükseltecek, kişiler arası çatışmayı azaltacak, çalışanın yenileşmeye destek vereceği sonuçlarına ulaşılmıştır (Vineburgh, 2010, s.107). Örgütsel güven algısı yüksek olan çalışan örgüt ile ilgili gördüğü eksiklikleri rahatça paylaşabilecek, bu düşüncelerini paylaşırken yani muhalefet yaparken kendini savunma ihtiyacı hissetmeyecektir.

Örgütte güven, en az iki kişinin birbirinin güvenilirliklerini öğrenmeleri gereken bir süreci gerektirmesi; güvenin yavaş yavaş ve aşamalı olarak gelişmesi ve geçmişte yaşanan güvenilirlik davranışları ile geçmiş olumlu yaşantıları gerektirmesi; güvenden onur duyacağımızı gösteren mutlak bir kesinliğin olmaması örgütlerde güven inşa etmenin zorlukları olarak belirtilebilir (Paliszkievicz, 2011a, s.24). Bireyselliğin ağırlıklı olduğu kültürlerde, toplulukçu kültürlere göre örgütsel güvene yönlendirme daha az olmaktadır (Huff ve Kelley, 2003, s.83). Yoğun kent yaşamı insanları yalnızlığa itmekte bu durum da bir anlamda güveni oluşturmayı zorlaştırmaktadır. Okullarda zümre, şube ve öğretmenler kurulunun okulu pozitif etkileyecek şekilde çalışmaması da bir anlamda güvensizliğin göstergesi olabilir. Öğretmenler, alınan bu kararların göstermelik alındığını, kararlara uyulup uyulmayacağını bilmediklerinden bu kararlara uymaya yanaşmayabilirler.

Okul ortamında öğretmenler fikirlerini söylemiyorsa, okul müdürü öğretmenlerin çalışmamasından korkarak onlara aba altından sopa gösteriyorsa iki grup arasında bir güven problemi olduğu söylenebilir. Aslında, böyle bir ortamda herkes konuşmaya cesaret edemediğinden fikir çatışması olmayacak bu durumda kısa süreliğine de olsa okul müdürüne okulu yönetmede rahatlık sağlayacaktır. Bu durumun bedeli çalışanların

düşünceleri harekete geçirilmediğinden, girişimcilik özelliklerini kullanamadıklarından örgütsel etkililikte düşme olarak karşımıza çıkabilecektir.

Kişiler arası güveni oluşturmak ve geliştirmek için; güvensizlik durumları ortadan kaldırılmalı; olumlu iletişim hareketleri düzenli gerçekleştirilmeli ve en azından negatif iletişim davranışlarından kaçınılmalı; örgütsel politikalar da kişiler arası güveni teşvik etmeli; işlerini gereken yeterlilikte yapmalı; tutarlı ve öngörülebilir bir iletişim kurulmalı; diğer insanları suçlamak yerine onlara sorumluluk vermeli; doğru, açık ve şeffaf bir iletişim kurulmalı; diğer çalışanlara ilgi gösterilmeli ve karşılıklı beklentiler yönetilmelidir (Paliszkievicz, 2011b, s.326).Yöneticilerin %67'sinin gizemli, dürüst olmayan ve dedikoducu çalışanlara güvenmedikleri; çalışanların ise %72'sinin güvenilir ve destekleyici olmayan, soğuk davranan ve dedikoducu yöneticilere güvenmedikleri bulgusuna ulaşılmıştır (Wells ve Kipnis, 2001, s. 600).

Denetim bir anlamda öğretmene duyulan güvensizlik olarak algılanabilir. Öğretmenler işlerini yapmaz bu nedenle denetlenmelidirler, fikrinin yansıması olarak anlaşılabilir. Çalışanlar, elbette denetimden hoşlanmazlar. Ancak sürekli denetim bir anlamda çalışana işi konusunda güvenilmediğini gösterecektir. Öğretmenlerinin dersini çok sık izlemek isteyen bir müdür öğretmenlerden tepki görecektir, öğretmen hata yapma korkusuyla sürekli tedirgin olacak ve müdürün yapacağı diğer rutin işler aksayacaktır. Aslında eğitim örgütlerinde bu güvensizlik her aşamada karşımıza çıkmaktadır. Örneğin öğretmen öğrencisine güvenmez ve ödevleri sürekli kontrol eder, müdür öğretmeni, müfettiş tüm çalışanları sık kontrol ederek bu süreç hiyerarşik olarak devam eder. Bu durum bizim klasik yönetim anlayışından kurtulamamamızın bir sonucudur. Klasik yönetim anlayışında üstlere kontrol edebileceği kadar ast verilmesi esastır. Bu sıkı kontrolün sonucu başarının artacağı düşünülmektedir. Birinci sınıf öğrencisine sayfalar dolusu aynı amaca hizmet edecek çalışma verilmesi, öğrenci tarafından anlamsız bulunabilmekte bu nedenle bu ödevi yapmak istememekte, öğretmen tarafından ise öğrenci tembel olduğu, çalışmak istemediği düşüncesiyle sürekli kontrol edilmek istenmekte böylece başarının sağlanacağı düşünülmektedir. Aynı durum öğretmen- müdür ilişkisinde de geçerlidir. Öğretmenlerin anlamlı bulmadığı, zümre, şube toplantı tutanakları, planlar vb. çalışmalar internette indirilmesine rağmen müdürler tarafından kontrol edilmekte, böylece öğretmenin anlamlı bulmadığı bu çalışmanın yaptırılması ile başarının sağlanacağı düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan daha az hesapçıdır ve yaptıklarının karşılığını beklemez. Ancak, daha sonra yaptıklarının karşılığını alacaktır (Mühl, 2014, s.21). Çıkara

dayalı bir bağlılık duyan çalışanın örgüte güveni çıkarı gerektirdiği ölçüde olacakken, zoraki bağlılık duyan çalışanın örgüte güveni daha sınırlı olabilecektir. Zoraki bağlılık duyan çalışan, örgütten ilk fırsatta ayrılmak istediğinden karşısındakine güven vermediği gibi güvenme ihtiyacı da duymayacaktır. Normlara dayalı bir bağlılık duyan çalışan ise örgütüne gerçekten bağlı olacak, örgütün normlarını özümseyecek ve örgütüne güvenecektir. Ahlaki bağlılık duyan çalışan; sorumluluğunu bilecek, örgütünün eksik ve yalnlşlarını söylemediğinde bundan rahatsız olacaktır. Yönetici de buna uygun bir ortam oluşturduğunda bu durumu meydan okuma olarak adlandırmayacaktır. Örgütün bu şekilde gelişmeye başlayan yönetici güven ortamını geliştirecek, çalışana cesaretlendirecek ve alanında uzmanlaştırmaya çalışacaktır.

Payne (2014) tarafından yapılan araştırmada, yöneticiye güvenin dikey muhalefetle pozitif, yatay ve dışa aktarılmış muhalefet ile negatif ilişkili olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Payne, 2014, 131). Örgütüne ve yöneticisine güvenen çalışan, bir anlamda yöneticisinin nasıl davranacağı kestirebilmektedir. Bu durumda da muhalefetini ifade etmekten çekinmeyecektir. Örgütsel güvenin, yönetici ve örgütün tutarlı davranışlarındaki artışa bağlı olması ve bu durumun çatışmayı azaltması örgütsel muhalefeti etkileyecektir. Çalışanın, örgütüne ve yöneticisine güvendiği bir ortamda yapılan muhalefet türü etkilenecektir.

Duygusal ve görev bağlılığının güvenle olumlu ve anlamlı ilişkisi varken devam bağlılığı ile güven arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Alijanpour, Dousti ve Alijanpour, 2013, s.45). Bağlılık düzeyi devam bağlılığının üzerine çıktıkça yani diğer anlamda çalışanın örgütte zorunluluktan kalmaması durumlarında güvenin artacağı söylenebilir. Güven ve bağlılık birlikte artıp azalabilecektir.

Öğretmenlerin sosyal destek algıları ile güven algıları arasında; yönetici ve meslektaş desteği algıları ile yöneticiye güven ve meslektaş güvenalgıları arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur (Taşdan ve Yalçın, 2010, s.2569). Çalışanların destek ve güven algıları birlikte azalıp arttığı söylenebilir.

Güven sadakat ilişkisi bir madalyanın iki yüzü gibidir. Güvenen insan sadakat gösterir ve sadakat gösteren insan ise güvenir. Birine güven, o kişinin gelecekteki davranışlarına ilişkin beklentiyi varsayar. Bu varsayım, güvenilir kişilerden beklenen davranışların kesin olmayan durumları ile risk düzeylerini azaltır (Rosanas ve Velilla, 2003, s.56). Muhalefet yapacak kişinin, sadık çalışanlar olduğundan daha önceki bölümde bahsetmiştik. Sadık çalışanlar, örgütlerine karşı güven beslediklerinden muhalefeti doğrudan yapmaya istekli olacaktır.



Yöneticiye, meslektaşlara ve paydaşlara duyulan güven arttıkça çalışanların örgütlerinin iyiliği için muhalefette bulunması beklenecektir. Çağlar (2011), tarafından yapılan araştırmada; örgütsel güven düzeyi yükseldikçe öğretmenlerin yaşadıkları duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyi azalırken, kişisel başarı duygusu ise güven düzeyi ile birlikte arttığı, bu nedenle; okullardaki örgütsel güven düzeyini artıran etkenlerin, tükenmişlik düzeyini azaltan bir etki yarattığı söylenebileceği sonucuna ulaşılmıştır (s.1840). Tükenmişlik düzeyi artmış ve duyarsızlaşma düzeyi artmış olan bir öğretmenin okuluna çok fazla ilgi göstermesi beklenmeyeceğinden yukarı yönlü bir muhalefet davranışı da göstermeyecektir. Her ilişkinin temeli güvene dayalı olduğu gibi yöneten yönetilen ilişkisinde de güven önemli bir yer tutmaktadır. Kendini emniyette hissetmeyen, her çalışana farklı yaklaşan bir yönetimde güvensizlik oluşacak ve bu güvensizlik dikey muhalefeti engelleyecektir. Yapılan araştırma da örgütsel güvenin örgütsel adaletle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını güçlendirdiği bulgusuna ulaşılmıştır (Mey, Werner, Theron, 2014, s.99). Örgütsel vatandaşlık davranışının güçlenmesi, çalışanı örgütüne karşı daha sorumlu yapacak, örgütsel eksiklikler ve yalınlar daha fazla dile getirilecektir.

#### **2.4. Örgütsel Destek**

Okul çok karmaşık insan topluluğunun bir arada bulunduğu bir örgüttür. Bir sınıf düzeyinde aynı yaş grubu öğrenciler, bir araya gelse de öğrencilerin geçmiş yaşantıları, doğuştan getirdikleri özellikler gibi farklıları da bulunmaktadır. Öğretmenlerden yalnızca müdürlerinin emirlerini yerine getirmesi ya da standart bir iş uygulaması beklemek neredeyse imkânsızdır. Her okul içinde ortak bir reçete bulunmamaktadır. Bu durum, öğretmenlerin emir ve görevlerden fazlasını yapmalarını ya da inisiyatif almaları gerektirir. Öğretmen bu inisiyatifi, güven ortamında ve yöneticilerinden ya da örgütünden gördüğü destekle orantılı olarak alabilecektir. Örgütte oluşan güven ortamının yanı sıra örgütteki destek ortamı da gösterilen muhalefet biçimini etkileyecektir.

Çalışan, örgütüne yaptığı katkı karşılığında örgütünden ödeme, tanınma gibi ödüller beklerken; örgütte aynı şekilde verdiği ödüllere karşılık çalışandan daha sadık ve üretken olmasını beklemektedir (Hellman, Fuqua ve Worley, 2006, s.631). Örgütsel destek; çalışanın, örgütüne yaptığı katkı sonucunda örgütü tarafından yapılan katkının önemsendiğine, övgü ve onay ihtiyacının karşılandığına, mutluluklarına önem verildiğine ilişkin çalışanlarda oluşan genel inanç şeklinde tanımlanmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986, s.501). Özdevecioğlu; Algılanan örgütsel desteği; çalışanların kendilerini güven içerisinde hissettikleri anda arkalarında örgütün varlığını da hissetmeleri, olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu; 2003a, s.116). Algılanan örgütsel destek bir

anlamda, çalışanların gösterdikleri çabalar karşılığında takdir edilmeleri ya da ödüllendirilmeleri konusunda örgütün iyi ya da kötü niyetli olduğunun bir göstergesi olarak kullanılabilir (Lynch, Eisenberger ve Armeli, 1999, s.469).

Çalışanların mutluluğunu ve esenliğini dikkate alan çalışanlarını destekleyici bir örgütte ya da yönetimde bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (Özdevecioğlu, 2003a, s.117)

1. Çalışanların fikirler, önerileri ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak; bu fikirlerin uygulanması isteği yönetimin keyfi kararı olmamalı, örgüt yararı ön plana alınmalıdır;

2. Çalışanlarabasıarılı oldukları takdirde iş güvenliği sağlamak;

3. Örgüt içinde olumlu insan ilişkilerini geliştirmek;

4. Örgüt içinde, adaletli davranarak kayırmacılıktan uzak durmak;

5. Çalışanları önemsediyini göstermek;

Başka bir çalışmada ise yöneticinin destekleyici özelliklerine; ulaşılabilir, yararlı, destekleyici, sevecen, esnek, bilgili, deneyimli ve günlük faaliyetlerinin anlaşılması gibi örnekler verilebileceği belirtilmektedir (Bishwajit, Khumyu ve Boonyanurak, 2016, s. 40).

Durmuş ve Şahin (2015) tarafından yapılan bir araştırmada; çalışanların örgütsel öğrenme düzeylerinin artmasına yönelik faaliyetler ve imkânlar sağlandıkça onların örgütsel destek algılarının da artacağı sonucuna ulaşılmıştır (s.438). Okul müdürü tarafından öğretmenlerin, yeteneklerinin düşük olduğu, geliştirilmesi gereken alanlarda hizmet içi eğitimlere gönderebilmek için çaba göstermesi, kendisi ya da başka bir öğretmeni yardımcı olmasını sağlaması, öğretmenlerin fikirleri dikkate alması, düşüncelerine önem vermesi, endişelerini dikkate alması, başarılarına önem vermesi, çalışanın örgüt yararına davranışlarının takdir edilmesi öğretmenlerin örgütsel destek algılarını arttırabilir.

Tüm örgütlerde bireysel ve örgütsel olmak üzere iki temel boyut vardır. Bireysel boyuttan baktığımızda, bireylerin örgüte katılmaları beklentilerinin karşılanmasıyla ilgilidir. Bu beklentiler para gibi somut bir araç olabileceği gibi, güvenlik, ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerin karşılanması da olabilir. Örgüt bunları karşıladığında “yeterli” örgüt olarak adlandırılacaktır. Örgüt de bireyden iş yapma ve rollerini yerine getirmesini bekler. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmesi örgütün beklentilerinin karşılanmasıyla ilişkilidir. Amacını gerçekleştiren örgütler ise bunları karşıladığında “etkili” örgüt olarak adlandırılacaktır. Bu iki boyutun birbirine yakın olması istenen durumdur. Aksi halde gerginlik artacak ve örgüt zarar görecektir. Yönetim,

örgütsel amaçları gerçekleştirmek isterken bireysel boyutu da ihmal etmemeli, gerginliği azaltmalıdır (Tanrıoğen, 2015, 317). Bir anlamda, örgüt çalışanların bağlılığını arttırmak isterken, çalışanlar da örgütünden çalışmalarını görmesini, bu çalışmalarını yükselmesi ve ödüllendirmesinde değerlendirmesini beklemektedir. Eğer, örgüt çalışana yeterli desteği göstermezse çalışan referans desteği aramaya yönelecektir. Referans desteğinin, örgütsel desteğin önüne geçmesi ise örgütteki adalet anlayışını yıkacaktır. Üstelik yükselme, ödül gibi unsurlar referans desteği ile olursa örgütsel destek işlevsiz kalacaktır. Bu durumda, çalışanlar örgütlerine yaptıkları katkıları görülmediğinden katkı yapmayı da kesebileceklerdir.

Blau, çalışan ile örgüt etkileşiminin ekonomik ve sosyal olmak üzere iki boyutta gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Ekonomik boyutun, iş akdine dayalı maddi getiriye ifade ettiği; sosyal boyutun ise güvene dayalı olarak kazanımların net belli olmadığı durumları ifade ettiği anlaşılmaktadır. Blau'ya göre elde edilen kazançlar karşılıklı desteğin sembolüdür. Kişi, kendine iyi davranan birine aynı yönde davranma yükümlülüğü duymaktadır. Kişi, iyilikte bulunduğu aynı yönde bir karşılık alacağına dair beklenti duyar (Demir, 2009, 198). Takas teorisinde belirsiz bir gelecek getiri beklentisi vardır (Çetin ve Şentürk, 2016, 244). Bu takaslarda; insanlar gelecekte getiri beklentisiyle bir iyilik yapar ama bu iyiliğin gelecekte kesin bir dönüşü olmayabilir (Kankanhalli, Tan ve Wei, 2005, s.115).

Blau'nun (1964) sosyal etkileşim teorisine göre; çalışanlar işleriyle ilgili çabalarını ve performanslarını, örgütün gelecekte sağlamasını bekledikleri maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak şekillendirirler. Benzer biçimde algılanan örgütsel destek de çalışanların zaman içerisinde örgütleri ile etkileşimi sonucunda gelişir ve örgütün çalışanlara olan bağlılığının algılanma düzeyini yansıtır (Çakar ve Yıldız, 2009, s.76). Yani örgüt, çalışanlarına destek verdiği ölçüde çalışana saygı duyup, davranışları onaylamış olacak çalışanda bunun karşılığında örgüt adına daha olumlu çaba gösterecektir. Takas esnasında, verdiğimiz ya da harcadıklarımız maliyet olarak görülürken, takastan elde edilenler fayda olarak görülür (Kankanhalli, Tan ve Wei, 2005, s.115,116). Örgütsel desteğin, çalışanın örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olması ile pozitif ilişkili olduğu; örgütsel destek ile mecburiyet hissi arasındaki ilişkinin artmasının çalışanların karşılılık normlarını kabul etmelerine bağlı olduğu (Eisenberger ve diğ., 2001, s.42) bulgusuna ulaşılmıştır. Karşılılık normları çerçevesinde; örgütsel destek, çalışanda örgütün amaçlarına ulaşması konusunda çaba gösterme mecburiyeti yaratmaktadır (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001, s.825). Karşılılık normuna dayanarak, örgütsel desteğin, çalışanın örgüt ile ilgilenmeye mecbur

hissetmelerine neden olmaktadır. Bu his bir bakıma borçlanma hissi olup, çalışanlar bu borçlanmayı daha fazla duygusal bağlılık göstererek ve örgütleri için daha fazla çaba harcayarak ödemeye çalışırlar (Eisenberger ve diğ., 2001, s.43). Ancak; çalışanın bu borcunu ödemesi elde edeceği faydalarla ilişkilidir. Çalışan destek gördüğü örgütünden ayrılmayı düşünmeyecek, örgütüne duyduğu güven artacak ve örgütüne bağlı olmanın etkisiyle örgütünün gelişimi için dikey muhalefete yönelmesi beklenecektir. Yeterli destek algısı oluşmayan çalışan ise örgüt yararına muhalefet yapmaktan kaçınabilecektir.

Büyükyılmaz ve Çakmak (2014) tarafından yapılan araştırmada; işine ilişkin inisiyatif alamayan, kendini etkileyen kararlarda söz sahibi olmadığını düşünen, kendini geliştirmesi için imkân verilmeyen, yeterince ödüllendirildiğine inanmayan akademik personelin üniversite içinde kendisini daha fazla önemsiz hissettiği ve üniversitenin desteğinden yoksun olduğunu düşündüğü sonucuna ulaşılmıştır (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014, s.593). Örgütsel desteğin yüksek algılanması; onay ve saygı görme, sosyal kimlik kazanmayı sağlarken örgütte gösterilen üstün performans ve fazladan çalışma, çalışanda tanınıp ödüllendirileceği beklentisini oluşturur (Eisenberger, Cummings, Armeli ve Lynch, 1997, s.812). Örgütsel destek, çalışanların hayatında önemli sosyal rol oynamaktadır. Örgütsel destekle çalışanlara saygı duyulduğu, ilgi gösterildiği ve davranışlarının onaylandığı mesajı verilmektedir. Örgütsel destek ayrıca çalışanların performansını belirgin bir şekilde artırma potansiyeline sahiptir (Armeli, Eisenberger ve Lynech, 1998, s.296).

Ait olma ve saygı gereksinimleri karşılanmamış olan öğretmenin bireysel ve bürokratik beklentileri arasındaki uyum gerçekleşmeyeceğinden morali düşecektir. Ait olma gereksinimleri karşılanmamış öğretmenler; okuldaki değişik gruplardan kendisini soyutlayacak, sosyal etkinliklere katılmayacak, formal gruplara katılmada isteksiz davranacak, öğretmenler odasına girmek istemeyecek, kendine gözde öğrenciler seçecek, onlara ayrıcalıklı davranacaktır. Saygı gereksinimleri karşılanmamış olan öğretmenler ise kendilerini tehdit altında hissedebilir, yetenek ve çabaları konusunda kendilerini yetersiz hissedebilir, okula katkıda bulunabilecekleri etkinliklerde kendilerini geri çekebilir. Ait olma ve saygı ihtiyaçlarını karşılamamış öğretmenlerin bu ihtiyacını karşılayabilmek için yöneticiler aşağıdaki davranışları gösterebilir (Tanrıöğen, 2015, s.323-327):

- a) Bu öğretmenlere karşı sıcaklık ve dostluk gösterme,
- b) Öğretmenleri grup çalışmalarına teşvik etme,
- c) Okul yönetiminin sosyalleştirme girişimlerine aktif katılımı,
- d) Çatışmaları çözme,

- e) Öğretmenlerin okulda daha fazla zaman geçirmelerini sağlayacak ortamlar oluşturma,
- f) Öğretmenlerin çabalarının fark edilmesi,
- g) Başarılı olduğu alanda diğer öğretmenlere sunum yapmasını sağlama,
- h) Öğretmenlerin statülerine saygı gösterme.

Yapılan araştırmalarda; algılanan örgütsel desteğin çalışanları değişime hazırladığı ve dolaylı olarak değişime direnci azalttığı (Ming-Chu ve Meng-Hsiu, 2015, s.182); algılanan destek ile işe devam ve performans üzerinde olumlu ilişkilerin bulunduğu; duygusal bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu (Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990, s.51); aile desteğinin iş katılımına negatif yönde etkisi varken yönetici desteğinin iş katılımına pozitif etkisinin olduğu ve iş stresini azalttığı (Lamberta, Minorb, Wellsb, Hoganc, 2016, s.29); örgütsel desteğin müşteri odaklılığına, iş memnuniyetine, empati kurmaya olumlu etkisi olduğu; müşteri odaklılık ve örgütsel desteğin ise hizmet sunumuna olumlu etkisi olduğu (Gountas ve Gountas, 2016, s.290); örgütsel desteğin iş doyumuna (Khan ve Chandrakar, 2017, s54);ve iş performansına olumlu etkisinin olduğu (Şentürk ve Tekin, 2015, s.203); örgütsel desteğin, yöneticisine ve örgütüne güven sağlamada pozitif ilişkisi olduğu (Pomirleanu ve Mariadoss, 2015, s.43); örgütsel destek ile normatif ve duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki varken devam bağlılığı ile negatif yönlü ilişkide olduğu (Kaplan ve Öğüt, 2012, s.387);örgütleri tarafından desteklendiklerini hisseden yöneticilerin astlarına karşı daha destekçi davrandıkları (Shanock ve Eisenberger, 2006, s.689); örgütleri ile özdeşleşen yöneticilerin örgütsel desteğe daha fazla katkıda buldukları (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002, s.565); örgütsel desteğin, öğretmenlerin iş stresi ile iş refahı arasında moderatör rolü olduğu, iş stresi ile örgütsel destek arasında negatif ilişki olduğu (Malik ve Noreen, 2015, s.870);örgütsel desteğin, sosyo duygusal ihtiyaçları karşıladığı, örgüte bağlılık ve özdeşleşmenin artmasını sağladığı, örgütün başarılı olması için çaba gösterme isteğini arttırdığı, psikolojik olarak daha mutlu yaptığı (Kurtessis ve diğ., 2015, s.2) bulgularına ulaşılmıştır.

Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanlar algıladığı bu destek nedeniyle örgütüne kendini borçlu hissetmesinden dolayı; gereksiz devamsızlık, işe geç kalma, örgüte zarar verebilecek iş dışı sohbetlerle meşgul olma gibi kendini örgütün amaçlarından uzaklaştıracak davranışlardan kaçınırlar (Eder ve Eisenberger, 2008, s.56). Örgütsel destek, çalışanların yaratıcı yönlerinin ortaya çıkmasında pozitif rol oynamaktadır (Zhou ve George, 2001, s.690).Pakistan’da yapılan araştırmada; çalışana örgütleri tarafından karara

katılım ve gelişimleri için fırsatlar ve bununla orantılı ödüller sunulduğunda çalışanın daha fazla destek algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Latif ve diğ., 2015, s.940).

Örgütsel desteğin işe yabancılaşmaya negatif örgütsel bağlılığa ise pozitif etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Taştan, İşçi ve Arslan, 2014, s.121). Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler, örgütten ayrılmayı ya da umursamaz tavrı daha az gösterirler. Yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılık ile yönetici desteğinin hemşirelerin iş memnuniyetini olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Bishwajit, Khumyu ve Boonyanurak, 2016, s.42). Eğriboyun (2014) yaptığı araştırmada; çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin artmasının örgütsel bağlılıklarının da yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır (s.25). Çalışanlar, örgüt tarafından tercih edilen faaliyetlerden kaynaklanan maddi ve sembolik faydalara ulaşmak için algılanan örgütsel desteği kullanabilir (Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990, s.52). Örgütlerine çıkara dayalı bir bağlılık geliştiren çalışanlar örgütsel desteği almak için çaba gösterebileceklerdir.

Çalışan, örgütünden destek görmediğinde ve yanlışa karşı meydan okumadığında örgüte karşı ilgisizlik oluşurken, her ikisinin de yükselmesi yani destek ve meydan okumanın yükselmesi performansı artıracaktır. Destek olmadan yapılan meydan okuma ise yüksek strese neden olacaktır. Meydan okuma olmadan destek olursa yüksek uyum oluşacaktır (Jones, 2004, s.32). Muhalefet, bir anlamda meydan okuma olarak değerlendirilebilir. Çalışanın örgütünden destek gördüğünde muhalefeti dile getirmesi performansın yükselmesine neden olacaktır. Destek görmeden yapılan muhalefet etkili olmayacağı gibi çoğu kişi de muhalefete cesaret edemeyecek ve örgütteki yanlışları göremeyecektir. Bizim ülkemizdeki gibi duygusal davranan insanların oluşturduğu bir örgütte çalışanlar aldıkları destek karşılığında nankör olarak adlandırılmak korkusuyla muhalefete yönelmeyebilmektedir.

Algılanan örgütsel destek, çalışanların, başarısızlığa uğradıklarında örgütünden yardım alacağına ilişkin beklentisini arttıracığından, çalışanların işe yönelik girişimlerinde artacaktır. Çalışanın bir anlamda başarısızlık riskini alması kolaylaşacaktır (Neves ve Eisenberger, 2014, s.202). Böylece örgütünden destek gören çalışanın örgütüne daha fazla güveneceği yani daha fazla risk alabileceği sonuçları çıkartılabiliriz.

Örgütsel güven ve destek, çalışanların birbiriyle ve üstleriyle ilişkisini etkilerken, çalışanların konuşmaya yönelik cesaretini de etkileyecektir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan örgütünün gelişimi için dikey muhalefete yönelmek isteyecek ancak çalışanın düşüncelerini açıklamak için örgütüne ve yöneticisine güvenmesi, onlardan destek görmesi gerekecektir. Bunların gerçekleşmemesi durumunda çalışan düşüncelerini açıklamayabilir,

örgüt dışındakilere açıklayabilir, ya da yöneticisine ve iş arkadaşlarına güveniyorsa düşüncelerini iş arkadaşlarına açıklamaya yönelebilir. Oktuğ (2013) tarafından yapılan araştırmada; “algılanan örgütsel destek ile yüzeysel rol yapma davranışı arasında negatif yönde, derinlemesine rol yapma ve samimi duyguları sergileme davranışları arasında ise pozitif yönde ilişki olduğunu ortaya koymuştur.” (s.370). Örgütsel destek algısına sahip çalışan örgütüne karşı samimi olacak ve bu samimiyet onu dikey muhalefete yönlendirecektir. Başka bir araştırmada ise örgütsel desteğin artmasının işe adanmışlık düzeyini arttıracığı sonucuna ulaşılmıştır (İnce, 2016, s.656). İşe adanmış çalışanın işten ayrılma niyeti düşeceğinden örgütünün gelişmesi için çaba harcayacak ve örgütünün gelişmesi için dikey muhalefetten kaçınmayacaktır. Yapılan araştırmada; olaylara olumsuz bakış açısı azaldıkça, algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık ve performansın her ikisiyle pozitif ilişkisi daha belirgin olarak ortaya çıkarken tersi durumda bu ilişkide ki belirginlik azalmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sears, Zhang ve Han, 2016, s.257). Yapılan bir araştırmada; etkileşimsel adalet algısının azalması çalışanın örgütsel destek algısını zayıflatacak bu durumda örgütsel bağlılığı azaltarak çalışanın örgütten ayrılma isteğini arttıracığı sonucuna ulaşılmıştır (Otto ve Mamatoglu, 2015, s.209). Örgütten ayrılmak isteyen çalışan da muhalefet etme gereği duymayacaktır. Sessiz kalamıyorsa da bu muhalefeti örgüt dışında dile getirecektir. Ülkemizde, okul yönetiminin muhalefete bakışı olumsuz olduğundan ve çalışan bu durumun farkında olduğundan aldığı desteği kaybetmemek için muhalefet yönelmeyecek bu şekilde destek almaya devam etmeye çalışabilecektir.

## **2.5. Örgütsel Muhalefetin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven ile İlişkisi**

Örgüt; üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülmektedir (Bursalıoğlu, 2002, s.15). Bu koalisyonda her çalışanın bir görevi vardır. Örgüt, her çalışanın görevlerini tam anlamıyla yaptığında amacına ulaşabilecektir. Bu çalışanlardan bir kısmı yöneten pozisyonundayken bir kısmı ise yönetilen pozisyonundadır. Yöneticilerin, örgütün amacına ulaşması için her çalışandan beklentileri olacaktır. Bu beklentiler çalışanlara dağıtılır. Böylece her çalışanın yapacağı iş belirlenecektir. Ancak, her çalışan bu görevleri istediği zaman yaparsa örgüte aynı faydayı sağlayamayacaktır. Örneğin, okullarda değişik alanlarda öğretmenler vardır. Öğretmenler, derslerinin birbiri ile ilişkili konularını belirlemek ve zamanlarını bu duruma göre ayarlamak durumundadır. Elbette bu eşgüdümün sağlanması örgütteki iletişimin niteliği ile ilgili olacaktır. Yönetimin uygulamaları bazen örgüt amacına katkı sağlamaktan uzaklaşmaktadır. Bu durumda

örgütün diğer çalışanlarının yönetimi uyarması beklenir. Çalışanların uyarılarda bulunması, geribildirimvermesi ya da muhalefet davranışında bulunması için bazı ön koşullar gerekmektedir.

Muhalefetin oluşması için çalışanın mevcut koşullardan memnun olmaması ve yönetilen konumunda bulunması gereklidir. Yönetilen, muhalefeti yani memnun olmadığı durumları dile getirmelidir (Kassing, 1997a, s.36,66). Çalışanın memnun olmadığı durumları dile getirmesi, çalışan ve yönetici arasında iletişim ya da görüş alışverişi fırsatı sunmakta, örgüt performansını arttırmak için geribildirimde bulunabilmekte ve örgütün genel görüşlerini yöneticilere iletebilmektedir (Anyango, Ojera, Ochieng, 2015, s.11).

Ancak çalışan bazen yöneticisinin kendilerine tepki vereceğinden, olumsuz bir şekilde sorun çıkarıcı olarak etiketlenmek, sosyal çevreden dışlanma ve sonuçta iş performanslarından ödün vermekten korktuğu zaman sessiz kalma eğiliminde olabilir (Milliken, Morrison, and Hewlin, 2003, s.1454,1470). Ayrıca; yetkililerle ilişkilerde, hiyerarşik olarak yükselmede ve geçimini sağlamada risk oluşturur (Berg, 2011, s.52). Yöneticiler, muhalefet yapan personele karşı zararlı kayıtlar oluşturma, onları tehdit etme, muhalefet edenin bilgi erişimini engelleyerek ve diğer çalışanlarla temasını keserek gruptan izole etme, başarısız olmalarını sağlayacak düzenler oluşturma, örgütten uzaklaştırma ya da örgütteki pozisyonunu değiştirme, onlara fiziksel saldırı yapma, hiyerarşik olarak yükselmelerini engellemeye çalışma, kara listeye alarak alanlarında çalıştırmamak gibi misilleme taktiklerinde bulunabilirler (Devine ve Maassarani, 2011, s.19-31).

Çalışan iş yerinde muhalefet etmesi durumunda bunun maliyetini ve etkililiğini hesaplayacaktır. Örgütüne yardım etmeye motive olmuş bir çalışan bu hesaplamaların etkisi ile konuşmaya karar verecektir. Muhalefet eden çalışanın; örgütüne karar vermede, hata düzeltmede, örgüt gelişiminde, iş arkadaşlarını etkileme, grup uyumu gibi örgütsel etkisi olabilecektir (Kaufman, 2015, s.21).

Kassing; muhalefeti tetikleyici bir olayın yaşanması, seçilecek stratejinin etkilerinin düşünülmesi, strateji seçimi ve muhalefetin ifade edilmesini içeren bir muhalefet modeli geliştirmiştir (Kassing, 1997a, s.39).

Hirschman'ın çıkış, ses ve sadakat (Exit, Voice and Loyalty ) teorisine göre; örgütünden memnun olmayan çalışanın önünde iki ihtimal bulunmaktadır. Bunlardan birincisi örgütten ayrılmaya çalışmak ikincisi ise örgütün gelişimi için konuşmaktır. Sadık çalışan örgütten ayrılma yerine konuşmayı seçecektir. Çalışanların örgütten ayrılması, muhalefeti ölümcül hale getirmektedir. Örgütten ayrılan çalışanın muhalefet ihtimali



kalmamaktadır. Muhalefet, örgütü mükemmel hale getirebilir ve problemlerin çözümünü sağlayabilir (Hirschman, 1994, s.272).

Muhalifler genellikle yüksek etik motivasyona sahiptir ve örgütlerine daha iyi katkıda bulunmak isterler. Muhalefet yapan kişi örgütten ayrılmak istemez ama sessiz kalmaya da vicdanı el vermez. Gerçekten muhalifler güçlü bir sadakat duygusu hissederler ve muhalifleri konuşmaya iten de bu sadakat duygusudur (Shahinpoor ve Matt, 2007, s.37,39). Sadakat duygusu bir alanda örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Ahlaki bağlılık duyan bir çalışan, örgüte sadık olmanın önemli olduğuna inanır ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hisseder (Doğan ve Kılıç, 2007, s.47). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan için örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi önceliklidir. Örgütsel bağlılık; bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanabilir (Baysal ve Paksoy, 1999, s.7). Kassing'e göre; örgütsel bağlılığı artan çalışanların muhalefeti daha fazla dile getirecekleri beklenmektedir. Çünkü çalışanların bağlılıkları arttıkça muhalefet yapılabilecek alanların sayısı da artmaktadır (Kassing, 1997b, s.313,314). Yapılan araştırmada; örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki bulunmuş ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ile iş tatmini aracılığı ile işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır (Özdevecioğlu, 2004; Çakar ve Ceylan, 2005; Poyraz ve Kama, 2008; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008). Örgütsel bağlılık arttıkça örgütten ayrılma isteği azalacak ve örgütte kalıp mücadele etme isteği de artacaktır. Çalışan bu şekilde örgütün amaçlarının gerçekleşmesini sağlayabilecektir.

Örgütsel bağlılık yükseldikçe çalışanlar dikey muhalefete yönelmektedirler (Kassing, 2008; Payne, 2007; Kassing, 1997a; Kassing, 2000a). Bağlılık azaldıkça ise muhalefet örgüt dışına akatarılmaya çalışılacaktır (Kassing, Piemonte, Goman ve Mitchell, 2012, s.246). Aynı zamanda dikey muhalefet sorumluluk gerektirir (Ötken ve Cenkçi, 2013, s.41). Çalışanın bağlılığı yükseldikçe örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için sorumluluk almak isteyecektir.

Örgütte kalan her çalışanın bağlılığının yüksek olduğu söylenemeyecektir. İsyankâr bir genç ailesinin kontrolünü istemediği ama aileden ayrılmayı da göze alamadığı bir durumdaki gibi çalışanın örgüte devam etmesi onun örgüt normlarını benimsediği anlamına gelmeyecektir (Kanter, 1968, s.500). Bazı çalışanlar alternatif eksikliğinden örgütte kalabilmektedir. Zoraki bağlılık gösteren personelin işte kalması, iş bırakma nedeniyle ciddi mali kayıp korkusu, algılanan iş alternatifsizliği, coğrafi hareketlilik nedeniyle aile bağlarını kaybetme korkusundan kaynaklanabilir (Penley ve Gould, 1988, s.47). Bazı çalışanlar ise çıkarı örgütte kalmayı gerektirdiği için örgütte kalmaktadır.

Zoraki olarak örgütte kalan ya da çıkarlarına öncelik veren çalışanların örgüt gelişimine katkı vermek için yapacakları muhalefette sınırlı olacaktır.

Öğretmenlerin muhalefet etmelerine neden olan en yüksek düzeyli yönetici davranışı, “yöneticilerin öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışmadan karar almalarıdır” (Dağlı ve Ağalday, 2015, s. 886). Öğretmenlerin karara katılmamaları bir anlamda kaderlerine razı olma pozisyonuna itilmeleri anlamına gelecektir. Kaderine razı olmak istemeyen, örgütte olanlar karşısında kontrol kaybı hissi (Penley ve Gould, 1988, s.47) yaşamak istemeyen öğretmen bu duruma muhalefet etme isteği duyacaktır. Bu öğretmenler, henüz kaderine razı olmayı seçmemiş, örgütte zorunluluktan kalmayan öğretmenlerdir.

Joseph Luft ile Harry Ingham tarafından geliştirilen “Johari Penceresi” olarak adlandırılan modelde, çalışanın kendisi hakkında bildikleri ile başkalarının kendisi hakkında bildiklerini belirten alanın büyümesi yönetimin istediği bir durumdur (Aydın, 2000b, s.53). Öğretmen savunmasız kalmaya istekli hale geldiğinde yani örgütüne güvendiğinde (Pirson ve Malhotra, 2007, s.4) yönetim bu pencerenin açılmasını sağlayacaktır. Bir örgütte güven, çalışanın örgüte karşı hareketlerinde daha savunmasız olma istekliliğini içerir. Bu isteklilik, örgütte informal ve formal iletişimin daha açık hale getirilmesi ile sağlanabilir (Paliszkievicz, 2011a, s.21). Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına göre fizyolojik ihtiyaçlardan sonraki basamak iş güvenliğini de içine alan güvenlik ihtiyacıdır. Çalışan bu ihtiyacını karşılamadan fikirlerini açıklamak istemeyecektir.

Paliszkievicz’e göre güven başka birine inanmak olarak görülmektedir. Kişi, güvendiğine zarar verecek hareketlerde bulunmadığı gibi faydalı olmaya çalışır (paliszkievicz, 2011b, s.318). Çalışanlar, örgütün yanlış uygulamaları bildirerek yani muhalefet yaparak örgütün hata yapmasını, entropiye kaymasını engeller. Güven örgütsel iletişimle ilgili bir kavramdır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008; Morreale ve Shockley-Zalabak, 2014). Güvenli bir iklimin olması da personel muhalefetini pozitif olarak etkilemektedir (Tsai ve Hsiung, 2013, s.202). Çalışan, her uyarısında ceza aldığına, altında başka faktörler arandığında yönetime karşı güveni azalacaktır. Çalışan bu durumda muhalefetten uzak duracaktır. Yukarı yönlü muhalefet yapan çalışan; muhalefetinin yapıcı olarak algılanacağına ve herhangi bir tehditle karşılaşmayacağına inanır (Kassing, 1998, s.191). Yatay muhalefet yapan çalışanın örgütten asimile edilme olasılığı daha düşüktür (Goldman ve Myers, 2015, s.27). Dışa aktarılmış muhalefetin meydana geldiği örgütlerde çalışan, düşmanca bir misilleme ile karşılaşma olasılığını yüksek görmektedir (Kassing, 1997a,

s.50). Yapılan araştırmalarda, yöneticiye güvenin dikey muhalefetle pozitif, yatay ve dışa aktarılmış muhalefet ile negatif ilişkili olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Payne, 2014; Paşa ve Işık, 2017). Güven düzeyi düştükçe savunma ihtiyacı, korku, şüphencilik, sinizm ve uyanık olma gereksiniminin artacaktır (Pirson ve Malhotra, 2007; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Adams ve Wiswell, 2007). Bu durum çalışanları muhalefetten uzaklaştıracaktır. Örgütsel güvenin işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği (Cho ve Song, 2017, 41–65) dolayısıyla örgütte kalma niyetinde olan kişinin örgüte faydalı olmak için muhalefete yönelme isteğinin daha fazla olabileceği söylenebilir.

Duygusal ve görev bağlılığının güvenle olumlu ve anlamlı ilişkisi varken devam bağlılığı ile güven arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Alijanpour, Dousti ve Alijanpour, 2013; Taşkın ve Dilek, 2010). Güven sadakat ilişkisi bir madalyanın iki yüzü gibidir. Güvenen insan sadakat gösterir ve sadakat gösteren insan ise güvenir. Birine güven, o kişinin gelecekteki davranışlarına ilişkin beklentiyi varsayar. Bu varsayım, güvenilir kişilerden beklenen davranışların kesin olmayan durumları ile risk düzeylerini azaltır (Rosanas ve Velilla, 2003, s.56). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmeye meyilli olduğundan bu çalışanlardan beklenen davranışlar belli olacaktır. Ahlaki bağlılık duyan çalışan yönetici ise yöneticiye güven, aynı düzeyde ise meslektaşa güven artacaktır. Aynı şekilde veli ve öğrenci davranışları tutarlı olduğunda paydaşa güven de artacaktır. Güven kavramı ile zorunluluk bir arada bulunamamaktadır (Paliszkievicz, 2011b, s.318).Dolayısıyla zoraki bağlılık duyan çalışanın da hangi davranışlarda bulunacağı belli olmayabilir. Bazı durumlarda, örgüte zarar vermek için de muhalefet davranışı gösterebilecekken bazı durumlarda “beni ilgilendirmez” şeklinde tavır gösterebilecektir. Duygusal ve görev bağlılığının güvenle olumlu ve anlamlı ilişkisi varken devam bağlılığı ile güven arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Alijanpour, Dousti ve Alijanpour, 2013, s.45).Daha önce yapılan araştırmalar genelde örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerinde yoğunlaşmışken (paliszkievicz, 2011b, Baştug, Pala, Kumartaşlı, Günel, Duyan, 2016; Mete ve Aksoy, 2015; ubuku ve Tarakçıoğlu, 2010;Taşkın ve Dilek, 2010); araştırmamızda bağlılığın muhalefet üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan bir alışmadaörgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Jiang, Gollan ve Brooks, 2017; Chen ve diğ., 2017).Bu çalışmalarda örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı etkilediği söylenebilir.

Bireyselliğin ağırlıklı olduğu kültürlerde, toplulukçu kültürlere göre örgütsel güvene yönlendirme daha az olmaktadır (Huff ve Kelley, 2003, s.83). Çıkarıcı bağlılık duyan çalışan genelde örgüt çıkarlarının önüne kendi çıkarlarını koyduğundan güven konusunda da kendini zorunlu hissetmemektedir. Güvenin oluşması için karşımızdaki kişinin başkalarının zararına çalışmayacağını bilmek ve hareketlerini öngörebilmek önemli iki faktördür (Friedman, 1993, s.440). Çıkarıcı bağlı çalışanlar için, çıkarları öncelikli olduğundan başkalarının zarar görüp görmemeleri ile ilgilenmediği gibi, örgütüne faydası çıkarı kadar olduğundan güven bu tip çalışanlar için öncelikli değildir.

Örgütsel destek; çalışanın, örgütüne yaptığı katkı sonucunda örgütü tarafından yapılan katkısının önemsendiğine, övgü ve onay ihtiyacının karşılandığına, mutluluklarına önem verdiğiine ilişkin çalışanlarda oluşan genel inanç şeklinde tanımlamaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986, s.501). Yani örgüt, çalışanlarına destek verdiği ölçüde çalışana saygı duyup, davranışları onaylamış olacak çalışanda bunun karşılığında örgüt adına daha olumlu çaba gösterecektir. Takas teorisinde, maddi ve maddi olmayan kaynaklar, sosyal alışverişin para birimi niteliğindedir. Takas esnasında, verdiğimiz ya da harcadıklarımız maliyet olarak görülürken, takastan elde edilenler fayda olarak görülür (Kankanhalli, Tan ve Wei, 2005, s.115,116). Yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışan örgüt yararına çalışacağından destek alması da daha muhtemeldir. Örgütsel desteğin yüksek algılanması; onay ve saygı görme, sosyal kimlik kazanmayı sağlarken örgütte gösterilen üstün performans ve fazladan çalışma, çalışanda tanınıp ödüllendirileceği beklentisini oluşturur (Eisenberger, Cummings, Armeli ve Lynch, 1997, s.812). Yapılan araştırmalarda; algılanan desteğin duygusal bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu (Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990, s.51); örgütsel destek ile normatif ve duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki varken devam bağlılığı ile negatif yönlü ilişkide olduğu (Kaplan ve Ögüt, 2012, s.387) bulgularına ulaşılmıştır.

Yapılan araştırmalar; örgütsel desteğin örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu desteklemektedir (Taştan, İşçi ve Arslan, 2014; Eğriboyun, 2014; Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990; Kaplan ve Ögüt, 2012; Kurtessis ve diğ., 2015; Otto ve Mamatoglu, 2015). Bahsi geçen araştırmalarda genel olarak örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı etkilediği noktasından hareket edilmektedir. Zoraki ve çıkarıcı bağlılık duyan çalışanların örgütsel desteğe bakışları farklı olacaktır. Örgütsel desteği önemsemeyebileceklerken sadece çıkar elde etmek için yönetici ile iyi geçinmeye çalışabileceklerdir.Yapılan araştırmada; örgütsel desteğin; örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve çalışanların olağan dışı davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü

oynadığı; algılanan örgütsel desteğin düşük düzeydeki bağlılığı telafi ettiği bulgularına ulaşılmıştır (Shantz, Alfes ve Atham, 2016, s.25-38). Araştırmamızda bağlılığın muhalefet üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü olup olmadığı araştırılmıştır.

Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanlar algıladıkları bu destek nedeniyle örgütlerine kendini borçlu hissetmelerinden dolayı; gereksiz devamsızlık, işe geç kalma, örgüte zarar verebilecek iş dışı sohbetlerle meşgul olma gibi kendilerini örgütün amaçlarından uzaklaştıracak davranışlardan kaçınırlar (Eder ve Eisenberger, 2008, s.56). Örgütsel destek alan çalışanın örgütün iyiliği için, örgütün olumsuz yanlarını olumluya dönüştürmek için dikey yönlü muhalefete yönelerek aldığı desteğin karşılığını vermesi beklenir.

Algılanan örgütsel destek, çalışanların, başarısızlığa uğradıklarında örgütünden yardım alacağına ilişkin beklentisini arttıracığından, çalışanların işe yönelik girişimlerinde artacaktır. Çalışanın bir anlamda başarısızlık riskini alması kolaylaşacaktır (Neves ve Eisenberger, 2014, s.202). Böylece örgütünden destek gören çalışanın örgütüne daha fazla güveneceği ve muhalefete yönelebileceği söylenebilir.

Örgütsel muhalefet, okullarımızın eksik ve yanlışlarını görebilmelerine imkân veren bir unsur olarak görülmelidir. Ancak, her çalışandan okulun eksik ve yanlışlarını görmeleri ya da bu gördüklerini ifade etmelerini beklemek her zaman mümkün olmamaktadır. Çalışan, okulun eksik ve yanlışlarını görebilecek nitelikte olsa bile bunu ifade etmeyebilir. Muhalefet ifadesinde çalışanın sorumluluk alması önemlidir. Muhalefet ifadesini; çalışanın örgütüne çıkarlarına göre yaklaşması, zorunluluktan örgütte durması ile örgüt çıkarlarını ön planda tutması etkileyecektir. Biran önce okulundan kurtulmak isteyen bir çalışan okulun başarısızlığını istediğinden susabilir ya da muhalefetini yönetim dışında bir pozisyona iletebilir. Çıkarını ön planda tutan çalışan ise çıkarları doğrultusunda olaya yaklaşmak isterken ahlaki bağlılık duyan çalışan örgütün gelişimi için muhalefetini doğrudan yöneticiye yapmak isteyebilir. Elbette, örgütsel bağlılık tek başına muhalefetin yönünü etkilemeyebilir. Çalışanlar, ahlaki bağlılık duysalar bile örgütlerinden ayrılmamak ya da yönetimle kötü olmamak için dikey muhalefete yönelmeyebilir. Çalışan; muhalefetini ifade etmek için, örgütünün nasıl davranabileceğini kestirmek ve örgütüne güvenmek ister. Çalışan, örgütüne güvense ve örgütüne karşı ahlaki bağlılık duysa bile aldığı örgütsel destek de muhalefetin ifade edildiği yönü etkileyecektir. Çalışan aldığı destek karşılığında örgütüne karşı minnet borcunu ödemek için örgütünün eksik ve yanlışlarını dile getirebilecektir. Araştırmada, okul çalışanlarının örgütsel muhalefet

algılarına örgütsel bağlılığın etkisi incelenirken bu ilişkide örgütsel güven ve desteğin aracılık rollerinin olup olmadığı da incelenmektedir.

## **2.6. İlgili Araştırmalar:**

### **2.6.1.Örgütsel Muhalefetle İlgili Araştırmalar**

Kassing ve Avtgis (2001) tarafından yapılan araştırma; kontrol odağı beklentisinin muhalefeti ifade etme stratejisine etkisini bulmayı amaçlamaktadır. New York'ta tam zamanlı olarak çalışan 280 kişiye uygulanmıştır. Araştırmada Kassing (2000) tarafından geliştirilen 18 maddelik "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" ile Spector (988) tarafından geliştirilen "iş yerinde kontrol odağı" ölçeği kullanılmıştır. Genellikle daha az uyumlu ve daha fazla tartışmacı olan iç kontrol odağına sahip çalışanların dış kontrol odağına sahip çalışanlara göre dikey muhalefeti daha fazla kullandıkları, dış odaklı çalışanların ise yatay muhalefeti daha fazla kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır (Kassing ve Avtgis, 2001, s118-127)

Kassing ve DiCioccio (2004) yaptıkları araştırma ile çalışanların hangi durumlarda dışa aktarılmış muhalefet eğiliminde olduklarını bulmayı amaçlamaktadır. Araştırma pazarlama, eğitim, sağlık, bankacılık, üretim ve hizmet gibi sektörlerde tam zamanlı çalışan 176 kişi üzerinde yapılmıştır. Çalışanların yaş ve iş deneyimleri ile dışa aktarılmış muhalefetin açıklanması arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu ve yönetim dışındaki personelin yönetim görevindeki çalışanlardan daha fazla dışa aktarılmış muhalefet yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır (Kassing ve DiCiocco, 2004, s.113-120).

Kassing (2005) tarafından yapılan ve çalışanların yeterliliklerine göre yukarı yönlü muhalefet algılarını karşılaştırmayı amaçlayan çalışma çeşitli örgütlerde tam zamanlı olarak çalışan 245 kişiye uygulanmıştır. Çalışanların yetenek algıları sekiz maddelik beşli likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir. Dikey muhalefet stratejileri ise daha önceki araştırmalarda belirlenen beş strateji olarak; direk üst yönetime söyleme, çözüm sunma, itirazları sürekli tekrarlama, üst yönetimi tuzağa düşürmeye çalışma ve istifa tehdidinde bulunma olarak kullanılmıştır. Direk üst yönetime söyleme, çözüm sunma stratejileri daha yetenekli çalışanlar tarafından uygulanırken sürekli itirazları tekrarlama, üst yönetimi tuzağa düşürmeye çalışma ve istifa tehdidinde bulunma stratejileri daha az yetenekli çalışanlar tarafından uygulanmaktadır (Kassing, 2005, s.227-234).

Garner (2006) tarafından yapılan araştırmada örgütsel muhalefet için kullanılan mesaj çeşitleri incelenmiş, muhalefet mesajları, muhalefet mesajı iletilecek kişilerin seçimi ve amaçların etkililiği arasındaki ilişkiler tartışılmıştır. Araştırma iki aşamalı olarak sürdürülmüştür. İlk olarak, kişilerin amaçları ile muhalefet durumundaki iletişimleriyle ile

ilgili olarak 15 erkek, 25 kadın olmak üzere 40 katılımcı ile görüşülmüş, ikinci evrede ise muhalif ve mesajın iletildiği kişi arasındaki ilişkilerin doğallığı, muhalefet stratejileri ve bu stratejiler arasındaki ilişkiler ile ilgili anket geliştirilerek veriler toplanmıştır. Southwest üniversitesinde uygulanan 609 ankettan 493'ü, araştırma da kullanılmıştır. Araştırmada, mesajlar, muhalif ile mesajın iletileceği kişi arasındaki ilişkinin kalitesine göre değil mesajın iletileceği konuma göre farklılaşmıştır. Muhalefetin açıklanmasında, kişinin konumunun ilişkiden daha önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Garner, 2006, s.1-139).

Kassing (2006) tarafından yapılan çalışmada çalışanların yukarı yönlü muhalefet açıklamaları ile çalışanların geçmiş ve son iş deneyimleri arasındaki ilişkinin bulunması amaçlanmıştır. Çalışma Arizona'da değişik sektörlerde tam zamanlı olarak çalışan 336 kişiye uygulanmıştır. Kullanılan ölme araçları, Kassing ve Armstrong (2002) tarafından hazırlanan 12 maddelik Yukarı Yönlü Muhalefet Ölçeği; Gordon ve Infante, (1991) tarafından hazırlanan 4 maddelik iş yerinde Serbest Konuşma Ölçeği; örgütündeki görev süresini belirlemek için bir soru ve toplam iş deneyimini belirlemek için de bir soru yöneltilmiştir. Rol sorumluluğu ve kaynakların dağılımı gibi konularda yapılan dikey yönlü muhalefetin örgütte çalışma süresi ve konuşma özgürlüğü ile ilişkili olduğu; örgütsel değişim, karar verme ve etkililik gibi fonksiyonel konularda yapılan dikey yönlü muhalefetin çalışanın toplam iş deneyimi ile ilişkili olduğu; etik, personelin gördüğü muamele, çalışan/müşteri refahı ve performans değerlendirme gibi konularda yapılan dikey yönlü muhalefetin çalışanın toplam iş deneyimleri ve iş yerindeki konuşma özgürlüğü ile ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Kassing, 2006, s.79-86).

Kassing (2008), tarafından yapılan çalışmada tam zamanlı çalışan personelin yatay ya da dikey muhalefet açıklamalarına etki eden farklı hususları tanımlamak amaçlanmıştır. Çalışma Arizona'da eğitim, pazarlama, finans, sağlık, üretim ve kamu hizmetleri gibi sektörlerde tam zamanlı olarak çalışan 204 kişi ile yapılmıştır. Öncelikle katılımcılara yatay ya da dikey olarak yaptıkları muhalefeti hatırlamaları istenmiş, daha sonra bu olaydan hareketle gelecek 23 soruya 0 ile 3 arasında puan vermeleri istenmiştir. Bu noktadan hareketle katılımcıların muhalefetine etki eden bireysel, ilişkisel ve örgütsel olaylar tespit edilmiştir. Örgütsel iklim, örgütsel bağlılık ve düşmanca algının yatay muhalefete göre dikey muhalefette daha önemli olduğu ayrıca yönetim ve yönetim dışı pozisyonlarda çalışanların muhalefeti ifade ettiklerinde düşündükleri hususlarda önemli bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma Kassing'in muhalefeti birden fazla kavramın etkilediği, bireysel ve örgütsel hususların birlikte oluşturduğu, muhalefetin

düşmanca algılanmasında örgütsel ve bireysel etkilerinin farklı olduğu düşüncesini doğrulamaktadır (Kassing, 2008, s.342-355).

Kassing (2011) tarafından yapılan araştırmada muhalefet açıklaması ile başa çıkma stratejileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma değişik alanlarda çalışan 137 tam zamanlı çalışana uygulanmıştır. Veriler anket yoluyla toplanmıştır. Katılımcılara kapalı bir mektup gönderilmiş, aynı zamanda da internet üzerinden bir bağlantı adresi oluşturulmuştur. Yaşam şartlarındaki baskılarda bireylerin kullandığı bilişsel ve davranışsal başa çıkma stratejilerini ölçmek için Carver ve diğ. (1989) tarafından hazırlanan 14 maddelik “Sorunlarla Başa Çıkma Deneyimi Ölçeği” ile Kassing (1998) tarafından hazırlanan 24 maddelik “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılmıştır. İki ölçek de beşli likert tipidir. Araştırma sonucunda boş verme ve yok sayma başa çıkma yöntemlerinin dikey muhalefet ile negatif yönlü ilişkili olduğu; boş verme ve duyguları açığa çıkarma stratejilerinin yatay muhalefet ile pozitif yönlü ilişkili olduğu; dışa aktarılmış muhalefet ile yok sayma stratejisinin negatif yönlü ilişkili olduğu ve dışa aktarılmış muhalefet ile duyguları açığa çıkarma stratejisinin ise pozitif yönlü ilişkili olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Kassing, 2011, s:225-234).

Özdemir (2013) tarafından yapılan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin incelendiği çalışma, 2009-2010 öğretim yılında Ankara İli merkez ilçelerindeki 134 resmi genel lisede görev yapan 381 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” yardımıyla toplanmıştır. Araştırma sonunda; okullarda yöneticilerin etik dışı, hukuk dışı ve zorbaca davranışlar sergilemesinin öğretmen muhalefetini tetiklediği saptanmıştır. Cinsiyetin, ‘açık muhalefet’ ile ‘örtük muhalefet’ alt boyutlarında fark oluşturmadığı, ancak ‘haber uçurma’ davranışında erkeklerin, kadınlara oranla daha fazla haber uçurma davranışı sergiledikleri; eğitim düzeyinin, ‘açık muhalefet’ ile ‘örtük muhalefet’ davranışlarında farka neden olmadığı ancak ‘haber uçurma’ davranışlarını, lisans mezunu öğretmenlere göre daha fazla sergiledikleri; sendikalı öğretmenlerin, sendikalı olmayan öğretmenlere göre daha fazla muhalif davranışlar sergiledikleri bulgularına ulaşılmıştır (Özdemir, 2013, s.113-128).

Detert, Burris, Harrison ve Martin (2013) tarafından yapılan araştırmada; çalışanın, konuşmasını yönlendirdiği hiyerarşik konumun performans etkisi test edilmiştir. Değişik sanayi uzmanları ve yöneticileri arasında uygulanan nitel çalışmanın sonucunda; eş ya da üst düzey gibi farklı formal güç düzeylerine ve örgütün içine ya da dışına hedeflenen konuşmanın, fikirlerin açıklanması ve örgüt yararına eylemler oluşturmada sistematik



olarak farklı yararları olduğu ortaya konmaktadır. Çalışmada, Kuzey Amerika'daki dokuz kredi kuruluşundaki 93 birimdeki 801 çalışan ve yöneticiden toplanan veriler kullanılmıştır. Sonuçlar; konuşmanın grubu harekete geçiren liderlere karşı olmasının birimin etkililiği ile pozitif ilişkili olduğunu, değişikliğin gerçekleştirilmesinde çok az güce sahip olan eş düzey çalışanlara karşı yapılan konuşma ile birimin etkililiğinin ise negatif ilişkili olduğunu göstermiştir (Detert, Burris, Harrison ve Martin, 2013, s.624).

Buckner, Ledbetter ve Bridge (2013) tarafından aile içi iletişim özellikleriyle örgütsel muhalefetin açıklanması arasındaki ilişkiyi tespit amacıyla yapılan araştırma 5 kişiden 500 bin kişiye kadar çalışanı olan örgütlerde 5 aydan 40 yıla kadar deneyimi olan 117 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Katılımcıların aile içi iletişim özellikleri Koerner and Fitzpatrick's (2002) tarafından hazırlanan ölçme aracı ile ölçülürken örgütsel muhalefet ise (Kassing, 2000) tarafından hazırlanan ölçme aracı ile ölçülmüştür. Yüksek iletişim ve düşük uyum özelliklerine sahip ailelerden gelen çalışanların yüksek uyum ve yüksek iletişim özelliklerine sahip ailelerden gelen çalışanlara göre yukarı yönlü muhalefet açıklamasının daha muhtemel olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Buckner, Ledbetter ve Bridge, 2013, s.263-279).

Çalışanların kariyer ilerlemesinin çalışanların ses davranışını göstermeleri ile ilişkisi incelenen çalışmada duygusal bağlılık ile cinsiyetin aracılık rolü de incelenmiştir. Araştırma, Çin'de üç zaman diliminde 328 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örgütünde kariyerini ilerleten çalışanların, yaratıcı fikirlerini paylaşma, örgütsel tehlikelerde uyarı verme veya kuruluştaki yapıcı değişiklikleri teşvik etme olasılığının yükseldiği; duygusal bağlılığın; çalışanların işlerinin değerlendirilmesi, görevlerine ilişkin kimliklerini algılama biçimi ve öğrenme fırsatları verilmesinden etkilendiği; duygusal bağlılığın örgütte konuşma ile pozitif ilişkili olduğu; duygusal bağlılığın, kariyer ilerlemesi ile doğrudan konuşmaya etkisinde kısmi aracılık rolü olduğu; kariyer ilerlemesi ile konuşma isteği arasında cinsiyetin aracılık rolü olduğu ve örgütlerinde kariyerlerini ilerleten erkeklerin örgütlerin işleyişini ilerletmek için görüş ve öneri sunarak örgütlerine karşılık vermek isteyebileceklerinden erkeklerin kariyer ilerlemesinde konuşmaya daha fazla önem verdikleri; kadınların mesleki yeteneklerini geliştirmesinin onlar için konuşma konusunda yeterliliklerini ve kendilerine olan güveni artırabileceği bulgularına ulaşılmıştır (Wang ve diğ., 2014, s. 431-441).

Payne (2014) tarafından yapılan çalışmada, iş yerindeki muhalefet ile yönetici ve çalışan arasındaki güven ilişkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Kassing (1998) Örgütsel Muhalefet Ölçeği ile Koys ve DeCotiis (1991) Psikolojik İklim Ölçeğinden Yönetici

Güven Ölçeği kullanılarak veriler toplanmıştır. Eğitim, sağlık, hizmet ve üretim sektörlerinde 179 tam zamanlı çalışandan toplanan verilerin analizinde; yöneticiye güvenin dikey muhalefetle pozitif, yatay ve dışa aktarılmış muhalefet ile negatif ilişkili olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Payne, 2014, s.131).

Yıldız (2014) tarafından yapılan araştırmanın amacı ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarını belirlemektir. Araştırma, 2012-2013 öğretim yılında Bolu ili merkez ilçe sınırlarında görev yapan 171 sınıf öğretmeni üzerinde yapılmıştır. Veriler, Özdemir (2010) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırmada, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerinin örgütsel muhalefet algılarının “düşük” düzeyde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin görüşleri arasında yaş değişkenine göre bir farka rastlanırken; cinsiyet ve mesleki kıdemlerine göre görüşleri arasında bir farka rastlanmamıştır (Yıldız, 2014, s.173).

Redmond, (2014) tarafından yapılan araştırma; Lider-Üye etkileşimine göre çatışma yönetim tarzları ile yukarı yönlü muhalefet taktikleri arasındaki ilişkileri yaş, cinsiyet, ırk, eğitim, örgütsel hiyerarşideki konum, örgütsel görevler bağlamında incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada; Rahim’s (1983) tarafından geliştirilen *Rahim Örgütsel Çatışma* Envanteri (ROCI-II), Kassing and Kava (2013) tarafından geliştirilen Dikey Muhalefet Ölçeği, Berneth ve diğ. (2007) tarafından geliştirilen Lider-Üye-Sosyal Değişim Ölçeği kullanılmıştır. Çalışma, üç farklı örgütten 265 tam zamanlı çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; bütünleştirici çatışma yönetim stili ve taviz veren çatışma yönetim stillerinin yukarı yönlü muhalefet taktiklerinden çözüm sunma ve gerçeklere dayalı itirazda bulunma taktikleri ile pozitif ilişkili olduğu, yaşın bütünleştirici çatışma yönetimi ile pozitif ancak yukarı yönlü muhalefet taktiklerinden ısrarlı biçimde mesajlar gönderme, tuzağa düşürmeye çalışma, koz olarak istifâ tehdidinde bulunma taktikleri ile negatif ilişkili olduğu, muhalefet taktiklerinden çözüm sunma ve gerçeklere dayalı itirazda bulunma taktikleri ile bütünleştirici çatışma yönetiminin kullanımında örgütsel hiyerarşiye göre farklılıklar varken; ısrarlı biçimde mesajlar gönderme, çözüm sunma ve gerçeklere dayalı itirazda bulunma muhalefet taktiklerinin cinsiyete göre değiştiği; dikey muhalefet taktiklerinden çözüm sunma ile gerçeklere dayalı itirazda bulunma muhalefet taktikleri ile bütünleştirici çatışma yönetiminin kullanımının yöneticiler ile ilişkilerin kaliteli olduğunu gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır (Redmond, 2014, s.1-93).

Ingvar (2014) tarafından yapılan araştırmada bireysellik ve toplu halde hareket etme, kontrol odağı ve yukarı yönlü muhalefet arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma

Northwestern Üniversitesinden lisans ve lisansüstü 256 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, Kassing ve Kava, (2013) tarafından hazırlanan Dikey Yönlü Muhalefet Ölçeği, Sapp ve Harrod, (1993) tarafından geliştirilen Kontrol Odağı Ölçeği ie Singelis's (1994) tarafından hazırlanan Benlik Kurgusu Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların bireysellik ve ortak hareket etme düzeyi, kontrol yönetimi odağı ve yukarı yönlü muhalefet yönelimleri ölçülmüştür. İç kontrol odağı olan ve bireysellik düzeyi yüksek olanların yukarı yönlü muhalefet yönelimlerinin daha fazla olduğu öngörülmüşken iç kontrol odağı, dış kontrol odağı, bireysellik ve toplu halde hareket etmenin hepsi ile yukarı yönlü muhalefet arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Buldukları grubun özellikleri, etik zorunluluklar ve grubun gücü yukarı yönlü muhalefet davranışında önemli rol oynamaktadır (Ingwar, 2014, s.42).

Sadykova ve Tutar (2014) tarafından örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi araştırma amacıyla yapılan araştırmada; örgütsel demokrasi; kişisel değerlere saygı, demokratik tutum, demokratik yönetim, demokratik davranış, otorite algısı boyutlarıyla temsil edilmektedir. Örgütsel muhalefet ise açık muhalefet, dolaylı muhalefet ve gizli muhalefet boyutlarıyla ifade edilmiştir. Araştırmanın çalışma evrenini Sakarya Ticaret Borsası çalışanları oluşturmaktadır. Verilerin analizi toplam 190 soru kâğıdı üzerinden yapılmıştır. Evrenin tamamı örneklem olarak alındığından, ayrıca örneklem seçimine gidilmemiştir. Veri toplama aracı olarak Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre kişisel değerlere saygı ile demokratik yönetim, demokratik davranış ile açık muhalefet arasında pozitif yönlü, demokratik tutum ile açık muhalefet arasında ise negatif yönlü ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Yine araştırma bulgularına göre otorite algısı ile açık, dolaylı ve gizli muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır (Sadykova ve Tutar, 2014, s.1-16).

Dağlı ve Ağalday (2015) tarafından yapılan araştırmanın amacı, resmi ilköğretim okullarının II. kademesinde görevli öğretmenlerin; okul yöneticilerine muhalefet etme nedenlerini saptamaktır. Araştırma, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Mardin il merkezindeki resmi ilköğretim okullarının II. kademesinde görevli 191 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler Özdemir (2010) tarafından geliştirilen ölçeğin ikinci bölümü yardımıyla toplanmıştır. Verilerin analizi sonucunda; (1) Öğretmenlerin, genel olarak yönetici davranışlarını “ara sıra” muhalefet etme nedeni olarak gördükleri saptanmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin muhalefet etmelerine neden olan en yüksek düzeyli yönetici davranışı, “yöneticilerin öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere

danışmadan karar almaları” iken, en düşük düzeyli yönetici davranışı ise, “yöneticilerin politik görüşlerini açık seçik belli etmesi” olarak saptanmıştır. (2) Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında; öğrenim durumu, kıdem, cinsiyet, sendika üyeliği ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı bir fark saptanmamıştır (Dağlı ve Ağalday, 2015, s. 886).

Buckner, (2015) tarafından yapılan araştırmada eğitim sisteminde ailelerin niçin ve nasıl muhalefet yaptığını ve bu muhalefetin eğitim çalışanlarına etkilerinin neler olduğunu bulmak amaçlanmıştır. Araştırma ile kamu ortaokul seviyesindeki okuldaki öğrenci velilerinin görüşleri araştırılmıştır. İlk olarak ailelerin kullandıkları muhalefet mesajlarını tetikleyen olaylar, muhalefet açıklamalarını kime yaptıkları ve hangi mesajları kullandıkları bulunmuştur. Daha sonra ailelerin muhalefet açıklamaları için 22 eyaletten 103 öğrenci velisine 18 maddelik “Aile Eğitim Muhalefet Ölçeğinin plot hali” Kassing (1998) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” , Thompson ve Mazer (2012) tarafından geliştirilen “Aile Akademik Destek Ölçeği” ve Goodboy (2011) tarafından geliştirilen “Eğitim Muhalefet Ölçeği uygulanmıştır. Daha sonra, bir kamu ortaokulunda 55 öğrenci velisinin okul ile ilgili kimlik algıları ve memnuniyetleri ölçülmüştür. Ölçek olarak “Aile Eğitim Muhalefet Ölçeğinin son hali”, kassing (2008) tarafından geliştirilen “örgütsel iklim” ve Hecht (1978) tarafından geliştirilen “iletişim memnuniyeti” ölçekleri kullanılmıştır. En son olarak öğretmenlerin muhalefet durumunda Allen ve Meyer, (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık, Plax ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen iş memnuniyeti ve “aile eğitim muhalefet ölçeklerinin öğretmenler için düzenlenmiş son hali”, kullanılmıştır. Öğrenci velilerinin akademik performans, sınıf değişiklikleri zamanı gibi yapısal problemler ve iletişim yönetimi gibi sorunlarda muhalefet yaptıkları, akademik performans ile ilgili sorunları öğretmenle paylaştıkları, bazı ailelerin okul yönetimi ile okul dışında ve diğer velilerle de muhalefetlerini paylaştıkları, ailelerin kendilerini çocuklar için en iyi ortamı hazırlayan ve onları koruyanlar olarak tanımladıkları, ailelerin yaptıkları muhalefet ile okul örgütüne katılarak bir geribildirim oluşturdukları, okulda serbest konuşma özgürlüğünün olmasının ailelerin muhalefetini açıklaması ile pozitif ilişkili olduğu, ailelerin öğretmenlere muhalefetlerini açıklamalarının öğretmenlerle ilgili iletişim memnuniyetlerini azalttığı, yapılan muhalefet sonucunda okul çalışanlarının iş memnuniyetsizliklerinin arttığı ve örgütte devam bağlılığı nedeniyle kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır (Buckner, 2015, s.1-129).

## 2.6.2.Örgütsel Bağlılıkla İlgili Araştırmalar

Durna ve Eren (2005) yılında yapılan araştırma, Niğde İlinde eğitim ve sağlık alanında çalışanların örgütsel bağlılıklarını çeşitli demografik faktörlerle karşılaştırarak belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma bağlı bulunulan kurum, yaş, medeni hal ve kıdem ile çalışanların örgütsel, duygusal ve normatif bağlılıkları arasında ilişkinin bulunduğu ancak süreklilik bağlılığı ile bu değişkenlerin hiçbiri arasında herhangi bir ilişki bulunmadığını ortaya koymuştur. Çalışanların yaşları ilerledikçe, meslekte geçirdikleri süre arttıkça ve medeni halleri evlilikten yana değiştikçe “duygu” ve “sadakat” ekseninde bir bağlılığın etkisi altında oldukları, ancak çalışanların kurumda geçirdikleri süre ve yaşlarının ilerlemesinin süreklilik bağlılığına herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Araştırma kamu kurumlarında yapılmıştır. Bu bağlamda, Türkiye’de kamu kurumlarında ömür boyu istihdam garantisi olması ve kamu çalışanlarının çoğunlukla işlerinden ayrılmamaları, süreklilik bağlılığının temelini oluşturan emeklilik hakları, kariyer, özel yetenek oluşturma gibi kuruma yapılan kişisel yatırımların önemini azaltmaktadır (s. 218).

Tok (2007) tarafından yapılan araştırmada, ilköğretim müfettişlerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeyleri incelenmiştir. Araştırmada, ilköğretim müfettişlerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılık tutumları incelenerek, bu iki tutumun nedenlerine ve sonuçlarına ışık tutmak ve insan kaynakları yönetimi ve gelişimine katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda, müfettişlerin işlerinden sağladıkları doyum düzeylerine genel olarak bakıldığında, katılımcıların “iş ve niteliği” ve “örgütsel ortam” etkenlerinden “orta” düzeyde; “ödentiler”, “gelişme ve yükselme olanakları” ve “yönetim ve değerlendirme” etkenlerinden “çok az” düzeyde doyum sağladıkları saptanmıştır. Katılımcıların en fazla doyum sağladığı etkenin “iş ve niteliği” etkeninin olduğu, en az doyum sağladığı etkenlerin ise, öncelikle “ödentiler” daha sonra “gelişme ve yükselme olanakları” olduğu; örgütsel bağlılık faktörlerinden “devam bağlılığı” faktörüne “biraz”; “duygusal bağlılık” faktörüne ise “büyük” ölçüde katıldıkları görülmektedir (s.5).

Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğen (2010) tarafından yapılan “ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeyi” amaçlayan çalışma 2009-2010 öğretim yılı güz döneminde İzmir il merkezindeki ilköğretim kurumlarında görev yapan 353 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Veriler, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği” aracılığı ile toplanmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin en fazla gösterdikleri bağlılık boyutunun duygusal bağlılık olduğu, erkek öğretmenlerin normatif bağlılıklarının kadın öğretmenlerden yüksek olduğu, öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin kıdem ve sendika

üyeliğine göre değişmediği, evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre normatif bağlılıklarının daha yüksek çıktığı, sınıf öğretmenlerinin alan öğretmenlerine göre bağlılıklarının daha yüksek çıktığı bulgularına ulaşılmıştır (s. 110).

Çubukçu ve Tarakçıoğlu (2010) tarafından yapılan çalışmada örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Türkiye genelinden 332 Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi öğretmeni katılmıştır. Veriler araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçek yardımıyla toplanmıştır. Örgütsel güvenin duygusal bağlılık ve normatif bağlılığa önemli bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır (s.57-78)

Taşkın ve Dilek (2010) tarafından yapılan çalışmanın amacı örgütsel güven ile örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır. Verilerin toplanması için hazırlanan ankette güven faktörüne ait sorular için Ronald C. Nyhan'ın “Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations” (2000) adlı makalesinden, bağlılıkla ilgili sorular için Allen ve Meyer'ın “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization” (1990) makalesinden yararlanılmıştır. Araştırma İstanbul ilinde özel bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Örgütsel güven ve bağlılık boyutları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analizler sonucunda ise sadece örgütsel güven ve duygusal bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, yaş grupları ile bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca çalışanların eğitim durumları ve çalışma süreleri ile örgütsel güven arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak cinsiyet ve örgütsel güven arasındaki ilişki incelendiğinde örgütsel güven ile ilgili sorulara erkek çalışanların kadınlardan daha olumlu cevap verdiği görülmüştür. Buna ek olarak çalışanların örgütsel güvene ilişkin görüşlerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. 46 yaş ve üzeri çalışanların ortalama puanları diğer grupların cevaplarından farklıdır. Çalışanların eğitim durumları ile duygusal ve devamlılık bağlılıkları arasında da ilişki tespit edilmiştir (s.37-46).

Natarajan ve Nagar (2011) tarafından yapılan çalışmanın amacı meslek kategorisi ve kıdemin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırmaktır. Ölçekler, büyük kamu kuruluşlarında çalışan 220 kişiye dağıtılmıştır. Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile yazarlar tarafından geliştirilen iş doyumunu ölçekleri kullanılmıştır. Sonuçlar, daha uzun hizmet süresi olan yöneticilerin meslektaşlarıyla karşılaştırıldığında daha yüksek oranda duygusal ve normatif bağlılık ve iş

doyumunu sergilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca; mühendisler gibi teknik yöneticilerin duygusal ve normatif bağlılıklarının yüksek iş doyumlarının daha içten olduğunu göstermiştir (s.59-64).

Gören (2012) tarafından yapılan çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etme amaçlanmaktadır. Araştırma tarama modelindedir. Katılımcılara, Allen ve Meyer (2004) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, katılımcıların örgütsel bağlılık genel ortalamaları “Az Katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur. Diğer bir deyişle, düşük örgütsel bağlılık görülmektedir. Örgütsel bağlılık, alt boyutları bakımında değerlendirildiğinde, en yüksek düzeyde örgütsel bağlılık “duyuşsal bağlılık” boyutunda tespit edilmiştir. Sonra sırası ile “normatif bağlılık” ve “devamlılık bağlılığı” gelmektedir (Gören, 2012, s.108).

Yıldız (2013) tarafından yapılan “Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiyi bulmayı amaçlayan çalışma, 2012- 2013 öğretim yılında Bolu ili merkez ilçe sınırlarında bulunan ilkokullarda görev yapan 219 sınıf öğretmeni ile gerçekleştirilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, Meyer ve Allen (1984)’ün geliştirdiği, Boylu, Pelit ve Güçer’in (2007) Türkçe’ye uyarladığı “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile ölçülmüştür. Örgütsel Sinizm ile ilgili veriler; Brandes, Dharwadkar ve Dean’ın (1999) geliştirdiği, Kalağan’ın (2009) Türkçeye uyarladığı “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ile toplanmıştır. Örgütsel Muhalefet ile ilgili veriler ise Özdemir (2010) tarafından geliştirilen Örgütsel Muhalefet ölçeğinin “Muhelif Davranışlar Alt Ölçeği” ile toplanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet algıları arasında bir ilişki olduğu ve örgütsel bağlılık ile örgütsel muhalefet algıları arasında orta düzeyde negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (s.853).

Küçüközkan, (2015) tarafından yapılan “Hastanelerde çalışan sağlık personelinin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılıklarının değişip değişmediğini” incelemeyi amaçlayan bu çalışmanın örneklemini İstanbul ilinde bulunan iki özel hastanede görev yapmakta olan sağlık personeli oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlara kadınların duygusal bağlılık düzeylerinin, erkeklerin duygusal bağlılık düzeylerinden yüksek olduğudur. Ayrıca, kadınların devamlılık bağlılığı düzeylerinin, erkeklerin devamlılık bağlılığı düzeylerinden düşük olduğu ve kadınların normatif bağlılık düzeylerinin, erkeklerin normatif bağlılık düzeylerinden yüksek olduğu saptanmıştır. Özetle, erkeklerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri kadınlara nazaran daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (s.33).

Mete ve Aksoy (2015) tarafından yapılan araştırmada örgütlerde adaletli davranışlar sonucu ortaya çıkan güven faktörünün, örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Veriler, örgütsel bağlılığın ölçülmesinde (1-5 arasındaki sorular) Mowday, Steers ve Porter tarafından hazırlanan ölçek; örgütsel adaletin ölçülmesinde (6-9 arasındaki sorular) Sweeney ve McFarlin tarafından hazırlanan ölçek; örgütsel güvenin ölçülmesinde ise (10-13 arasındaki sorular) Nyhan ve Marlowe tarafından hazırlanan ölçek yardımıyla kamu ve özel sektör banka şubelerinde çalışan personel yardımıyla toplanmıştır. Araştırmaya katılan is görenlerin adalet algısı açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin korelasyon katsayısı 0,634 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre is görenlerin adalet algısı açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim ve kıdem durumlarının güven ve bağlılık algılamalarını etkilemediği, örgütsel bağlılığın medeni duruma göre değiştiği bekârların bağlılık düzeylerinin evlilerden yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (s.233-246).

Chen ve diğ. (2017) tarafından yapılan araştırmada hemşirelerde örgütsel adaletin örgütsel güven ve özdeşleşmeye etkisi araştırılırken örgütsel güven ve özdeşleşmenin örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmıştır. Tayvan'da bir hastanede çalışan 392 hemşire üzerinden veriler toplanmış, verilerin analizinde yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel adaletin örgütsel güven ve özdeşleşmeye pozitif etkisi olduğu; örgütsel güven ve özdeşleşmenin ise örgütsel bağlılığa pozitif etkisi olduğu bulgularına ulaşılmıştır (s.1-17).

Spanuth ve Wald (2017) tarafından yapılan çalışmada örgütlerde geçici çalışanların bağlılıklarının nasıl etkilendiğinin bulunması amaçlanmıştır. Değişken olarak, iş özerkliği, iş karmaşıklığı, eğitim ve kariyer fırsatları, örgütsel bağlılık ve iş-yaşam atışması alınmıştır. İş özerkliği, iş karmaşıklığı, eğitim ve kariyer fırsatlarının örgütsel bağlılığa etkisinde iş-yaşam çatışmasının aracılık rolü incelenmiştir. İş özerkliği, iş karmaşıklığı, alınan eğitimin örgütsel bağlılığa etkisinde iş-yaşam çatışmasının aracılık rolü olduğu, kariyer fırsatlarının ve diğer değişkenlerin örgütsel bağlılığa doğrudan etkisi olduğu bulgularına ulaşılmıştır (s.129-138).

Ahluwalia ve Preet (2017) tarafından yapılan araştırmada; duygusal, devam ve normatif bağlılıkların içsel, dışsal ve genel motivasyon üzerindeki etkisi incelenmektedir. Çalışma 230 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada Amabile ve diğ.(1994) tarafından geliştirilen İş Motivasyonu Ölçeği ile Meyer ve diğ.(1993) tarafından geliştirilen



Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın genel olarak motivasyon üzerinde olumlu etkisi bulunmuştur (s.55-69).

Choe, Choong ve Tan, (2017) tarafından yapılan çalışmada; etik iklim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Veriler, Batı Malezya'daki yükseköğrenim kurumlarından toplanmış ve yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda etik iklimin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (s.208-217).

Suifan, Diab ve Abdallah (2017) tarafından yapılan araştırmada; örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunun aracılık etkisi incelenmiştir. Çalışma Ürdün'de havayollarında çalışan 323 kişi üzerinde uygulanmıştır. Çalışmada çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş doyumunun aracılık rolleri olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (s.1137-1148).

### **2.6.3. Örgütsel Güvenle İlgili Araştırmalar**

Jeanquart-Barone (1993) tarafından yönetici ile astların cinsiyet ve ırk durumlarına göre güven düzeylerine yönelik farkların incelendiği çalışma, 241 beyaz ile 41 siyah ve 216 kadın ile 86 erkek olmak üzere toplam 301 katılımcı üzerinde yapılmıştır. Katılımcıların cinsiyet ve ırk durumunun güveni etkilediği bulunmuştur. Ayrıca en yüksek güven seviyesine kadın ast ile erkek amir ilişkisinde rastlanmıştır. Beyaz ast ile beyaz üst ilişkisinde ast ve üstlerin siyah olmalarına göre daha az güvene rastlanırken siyahların üst, beyazların ast olduğu durumdan daha yüksek güvene rastlanılmıştır (Jeanquart-Barone,1993, s.1).

Yılmaz (2006) tarafından yapılan araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin okullardaki örgütsel güven düzeyine etkisini incelemektir. Araştırma evrenini 2004-2005 tarihleri arasında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 1144'ü bayan, 1288'si erkek olmak üzere toplam 2432 öğretmenden oluşmaktadır. Bu çalışmada "Etik Liderlik Ölçeği" ve "Okulda Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada; örgütsel güvenin alt boyutu olan çalışanlara duyarlılığı, sırayla etik liderliğin alt boyutları olan iklimsel etik, karar vermede etik, ve iletişimsel etik anlamlı düzeyde etkilemektedir. Örgütsel güvenin diğer alt boyutu olan yöneticiye güveni, etik liderliğin iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etik anlamlı düzeyde yordamaktadır. Örgütsel güvenin bir başka alt boyutu olan iletişim ortamını, etik liderliğin iklimsel etik, iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik anlamlı düzeyde açıklamaktadır.

Son olarak örgütsel güvenin alt boyutu olan yeniliğe açıklığı, etik liderliğin iletişimsel etik, iklimsel etik ve karar vermede etik anlamlı düzeyde etkilediği bulunmuştur. Örgütsel güvenin; öğretmenlerin cinsiyet, kendi memleketlerinde çalışıp çalışmama, öğrenim durumu, ilçe veya il milli eğitim müdürlüklerinin öğretmenlerin problemleriyle ilgilenip ilgilenmemesi, okul dışında beraber sosyal etkinlik yapıp yapmama, okul yöneticisinin okul aile işbirliği ile ilişki düzeyi, okuldaki öğretmen sayısı ve bulunduğu yerleşim türü değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşırken; öğretmenlerin branş, sendikaya üye olup olmama değişkenine göre okulların örgütsel güvenin boyutları olan çalışanlara duyarlılık, iletişim ortamı, yöneticiye güven ve yeniliğe açıklık alt boyutlarının puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur (s.84-134).

Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) tarafından yapılan araştırmanın amacı örgütsel güven konusunda ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin görüşlerini belirlemek ve bu görüşleri çeşitli değişkenler açısından incelemektir. Veriler, Ankara'da görev yapan 205 öğretmen üzerinden Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen "Örgütsel Güven Ölçeği" ile toplanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel güven algılarının cinsiyete, branşa ve kıdeme göre farklılaşmadığı bulunmuştur (s.211).

Memduhoğlu ve Zengin (2011) tarafından yapılan araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki güven düzeyine ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Araştırma, Van il merkezinde kamu ilköğretim okullarında görev yapan 350 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Daboval ve arkadaşlarınca geliştirilen, Kamer tarafından Türkçeye çevrilen ve Yılmaz tarafından okullara uyarlanan "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada ulaşılan bulgular, ölçeğin alt boyutları olan çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık boyutlarında sunulmuştur. Araştırmada öğretmenlerin ilköğretim okullarındaki güvenin orta düzeyde olduğu yönünde görüş belirttikleri, görüşlerinin okul büyüklüğü (okuldaki öğretmen sayısı) değişkenine göre farklılaştığı, okullardaki örgütsel güven düzeyi ile ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine, branşlarına ve kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır (s.211-228).

Çağlar (2011) tarafından yapılan araştırmada; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven düzeyi ile yasadıkları tükenmişlik düzeyinin birbirleri ile ve diğer değişkenlerle olan ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma adyama ilinde 325 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler, "Çok Amaçlı T Ölçeği" ile "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" yardımıyla toplanmıştır. Verilerin analizi sonucunda;

ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel güven düzeyinin orta düzeyde olduğu, yaşadıkları tükenmişlik duygusu düzeyinin de orta düzeyde olduğu görülmüştür. Yaş, branş ve öğretmen sayısı değişkenlerine göre güven boyutunda, medeni durum değişkenine göre tükenmişlik boyutunda, cinsiyet ve kıdem değişkenlerinde ise güven ve tükenmişlik boyutlarının her ikisinde, gruplar arasında anlamlı farklar bulunurken, örgütsel güven düzeyi ile tükenmişlik düzeyi arasında düşük düzeyde olumsuz bir ilişki bulunmuştur (s.1827).

Büte (2011) tarafından yapılan araştırmanın amacı; etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini incelemek ve birbirlerini nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Veriler, Schwepker (2001) tarafından geliştirilen “etik iklim”; İslamoğlu ve ark. (2007) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven”; Demircan (2003), tarafından geliştirilen “Bireysel Performans” ölçekleri ile toplanmıştır. Araştırma, Gaziantep’te faaliyet gösteren bir şirketin 437 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; etik iklimin örgütsel güven ve bireysel performans üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu bulgulanmıştır. Bununla birlikte etik ikliminin örgütsel güven üzerindeki olumlu etkisinin bireysel performans üzerindeki olumlu etkisinden daha güçlü olduğu görülmüştür. Örgütsel güvenin ise bireysel performans üzerinde olumlu yönde güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel güvenin çalışma arkadaşlarına güven boyutunun bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Yapılan Pearson Korelasyonlarına göre; örgütsel güvenin meslektaşına güven boyutunun yaşa göre değiştiği, yaş değişkeninin yöneticiye ve örgüte güven boyutlarını etkilemediği, cinsiyetin sadece yöneticiye güven boyutunu etkilediği, medeni ve kıdem durumunun hiçbir boyutu etkilemediği, eğitim durumunun yöneticiye ve meslektaşlarına güven boyutunu etkilediği bulgularına ulaşılmıştır (s.171-192).

Güneş (2014) tarafından yapılan çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ve kolektif yeterlik algıları ile örgütsel farkındalık düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemektir. Araştırma, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Avrupa yakasındaki Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan 1760 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veriler; Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Ölçeği”, Goddard, Hoy ve Woolfolk-Hoy (2000) tarafından geliştirilen ve Kurt (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan “Kolektif Öğretmen Yeterliği Ölçeği” ve Hoy, Gage ve Tarter (2004) tarafından geliştirilen Güneş tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Okullarda Örgütsel Farkındalık Ölçeği” ile toplanmıştır. Öğretmenlerin algıları örgütsel güven ve tüm alt boyutlarında, kolektif yeterlik algıları ile

okullarda örgütsel farkındalık ve alt boyutlarında oldukça katılıyorum düzeyinde bulunmuştur. Cinsiyet değişkenine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvene ilişkin algıları, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı boyutlarında istatistiksel anlamda manidar fark gösterirken yaş ve kıdem değişkenlerine göre öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algıları yöneticiye güven boyutunda istatistiksel anlamda manidar fark göstermiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvene ilişkin algıları öğrenim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve kurumdaki yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel anlamda manidar fark göstermemiştir. Yönetim/egitim bilimleri alanında lisansüstü eğitim yapma değişkenine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıları örgütsel güvenin tüm alt boyutlarında istatistiksel anlamda manidar bulunmuştur. Regresyon analizi sonucunda yöneticiye güven ve yenilige açıklık boyutlarının, öğretmen farkındalığını; yenilige açıklık boyutunun ise okullarda örgütsel farkındalığı anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. (s.141).

Gören ve Özdemir (2015) tarafından yapılan araştırmanın amacı, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin görüşlerini cinsiyet, medeni durum ve kıdem değişkenine göre incelemektir. Araştırmaya 2013-2014 eğitim öğretim yılının ikinci döneminde Ankara ili ortaokullarında görev yapmakta olan 325 öğretmen katılmıştır. Veriler ‘Örgütsel Güven Ölçeği’ ile elde edilmiştir. Analiz sonuçları katılımcıların güven algısının orta düzeyde olduğu, öğretmenlerin paydaşlara güven boyutundaki algılarının cinsiyete göre farklılaştığı, erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre paydaşlara daha fazla güvendiği, katılımcıların örgütsel güvene ilişkin görüşlerinin medeni durum ve kıdem değişkenine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir (s.793) .

Uğurlu ve Arslan (2015) tarafından yapılan çalışmada; okul örgütsel kimliği ve okula güvenin öğretmen görüşlerine göre betimlenmesi ve örgütsel kimliğin okula güven algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Sivas ilinde 296 ilköğretim okulu çalışanı oluşturmaktadır. Veriler Çobanoğlu (2008) tarafından geliştirilen “Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği” ve Daboval, Comish ve Swindle ve Gaster (1994) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel kimlik ve okula güven düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğu görülmüştür. Cinsiyet değişkeni açısından örgütsel kimlik ve okula güven algıları anlamlı farklılık göstermezken, okulda çalışma süresi arttıkça okula güven algısı yükselmektedir. Algılanan örgüt kimliğine ilişkin bütün alt boyutlar birlikte ele alındığında yönetim ve öğretmen alt boyutlarının okula güven algısını anlamlı bir şekilde etkilediği, öğrenci ve çevre alt boyutunun ise okula güven algısının anlamlı bir şekilde

etkilemediği tespit edilmiştir. Okullardaki öğrenci sayısının artması okula olan güveni artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır (s.72-85).

Baştuğ ve diğ., (2016) tarafından yapılan araştırma, örgütsel güven ile bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan çalışma Antalya, Kütahya ve Karaman illerinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünün 176 sporcu personeli üzerinde yapılmıştır. Çalışmada Omarov tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Ölçeği” ile Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Katılımcıların yöneticilerine güvenlerinin duygusal ve noratif bağlılıklarını pozitif etkilediği, meslektaşına güvenin duygusal bağlılığı pozitif etkilediği, katılımcıların yöneticiye güven ve örgüte güven düzeylerinin cinsiyete göre değişmediği, meslektaşına güven düzeylerinin ise cinsiyete göre değiştiği, erkek katılımcıların meslektaşlarına daha fazla güvendiği sonuçlarına ulaşılmıştır (s.1418-1422).

Kocabaş ve Kartal (2016) tarafından yapılan çalışmanın amacı, genel liseler ile mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven konusunda görüşlerini belirlemek ve bu görüşleri çeşitli değişkenler açısından incelemektir. Veriler, araştırmacılar tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven” anketi ile Elazığ’da liselerde görev yapan 344 öğretmen üzerinden toplanmıştır. Liselerde görev yapan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel güvenin alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen yaş ve öğretmen sayısı değişkenlerinde anlamlı farklılık görülmüştür (s.217-226).

Nedkovski, Guerci, Battisti, Siletti (2017) tarafından yapılan çalışmada “Örgütsel etik iklim ve çalışanın meslektaşları, yöneticisi ve örgütüne olan güveni” araştırılmıştır. Araştırma İtalya, Almanya, Polonya, İngiltere, İspanya ve Fransa’da insan kaynakları ile ilgili hizmet sunan 6000 çalışana kapsayan bir örneklem üzerinde yürütülmüştür. Çalışmada; Parboteeah ve diğ. (2010) hazırlanan “Etik İklim Ölçeği” ile Gillespie (2003) tarafından geliştirilen “Meslektaşına Güven Ölçeği”; Mayer and Gavin (2005) tarafından geliştirilen “Yöneticiye Güven Ölçeği”; Vanhala ve diğ. (2011) tarafından geliştirilen “Örgüte Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Yardımsever ve ilkeli etik iklimin meslektaşına, yöneticiye ve örgüte olan güvenle pozitif ilişkili olduğu bulgularına ulaşılmıştır (s.19-26).

Fuoli, Weijer ve Paradis (2017) tarafından yapılan çalışmada; güven tamiri ve kriz iletişiminin yolsuzlukla suçlanan bir şirketteki bireylerin güvenine etkilerini test etmek ve şirketin suçluluk duygusunun, paydaşların güven onarım mesajına tepkilerini etkileyip etkilemediğini ve nasıl etkilediğini belirlemeye çalışılmıştır. Örgütün güvensizliğe neden olan uygulamalarına yönelik delillerin yetersiz olması durumunda özürden çok reddetmenin güvenin tamirinde etkili olduğu; şirketin dürüstlüğüne ve yardımseverliğine

ilişkin algılamaların onarımında güçlü kanıtlarda bile inkarın özürden daha etkili olduğu tespit edilmiştir (s.645-660).

Jiang, Gollan, Brooks (2017) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel güven (OT) ve örgütsel bağlılığın ilişkisi araştırılmıştır. Veriler, Çin, Güney Kore ve Avustralya'da üniversite çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolü incelenmiştir. Avustralya'da ve Güney Kore'de prosedür adaleti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin tam aracılık rolü olduğu; Çin'de ise kısmi aracılık rolü olduğu bulgularına ulaşılmıştır (s.973-1004).

Cho Y. J. ve Song H. J.(2017) tarafından yapılan çalışmada sosyal hizmet uzmanlarının işten ayrılma niyetleri araştırılmıştır. Bu durumu birçok faktör etkilerken araştırmada örgütsel güven ile duygusal emek faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine odaklanılmıştır. Araştırmada yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Çalışma Güney Kore'de 242 sosyal hizmet uzmanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada; duygusal emeğin işten ayrılma niyetini arttırdığı ancak örgütsel güvenin işten ayrılma niyetini azalttığı bulgusuna ulaşılmıştır (s.41-65)

Paşa ve Işık (2017) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin okul müdürüne güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma Konya ilinde görev yapan 380 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler, Hoy ve Tschannen-Moran (2003) tarafından geliştirilen “Çok Amaçlı T Ölçeği”; Brown ve diğ. (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği”; Erenler (2010) tarafından geliştirilen “Çalışan Sessizliği Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürüne güven ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yani, öğretmenlerin okul müdürüne güvenleri arttıkça ve okul yöneticileri daha etik davranışlar sergiledikçe, okuldaki örgütsel sessizlik düzeyi azalmaktadır (s.134-144).

#### **2.6.4. Örgütsel Destekle İlgili Araştırmalar**

Özdemir (2010) tarafından, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin algılanan örgütsel destek, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre inceleme amacıyla yapılan araştırmanın çalışma grubunu, 2008-2009 eğitim-öğretim yılında random tekniği ile seçilen Ankara'da devlete bağlı sekiz resmî ilköğretim okulunda görevli 247 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” ile okulların örgütsel destek düzeyleri ise”

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği” ile belirlenmiştir. Verilerin analizinde Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı, Basit Regresyon Analizi, t-testi ve varyans analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları örgütsel özdeşleşme ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmelerini artırmanın yollarından birinin de örgüt içinde onları desteklemek olduğunu göstermiştir. Ayrıca kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenlerde, diğerlerine göre örgütsel özdeşleşmenin en yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır (s.238–250).

Pan ve Yeh, (2012) tarafından yapılan araştırma, kişi-örgüt değerlerinin uyumu ile kişi-yönetici değerlerinin uyumunun iş-aile çatışmalarına etkisinde yönetici ve örgüt desteğinin aracılık etkisi incelenmiştir. Yapısal eşitlik modelinin kullanıldığı çalışmada veriler Tayvan’da 637 çalışandan toplanmıştır. Rol sınırlarını düzenleyen kişi-örgüt değerlerindeki uyumun, çalışanın örgütsel destek algısıyla pozitif ilişkili olduğu ve iş-aile çatışmasını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Rol sınırları ile ilgili kişi-yönetici değerlerindeki uyumun, aynı zamanda algılanan yönetici desteğinin aracılığı ile çalışanın örgütsel destek algısını arttırmıştır (s. 270–287).

Altınöz, Çöp, Çakıroğlu, Kervancı ve Keskin (2013) tarafından yapılan, algılanan Örgütsel Desteğin Büro Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırma Türkiye’deki iki Üniversitenin 200 idari personelinin üzerinde yapılmıştır. Veriler, örgütsel destek algısı için Eisenberger ve diğ. (1990) tarafından geliştirilen toplam 36 sorudan oluşan algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin, daha önce Eisenberger ve diğ. (2001), Shanock ve Eisenberger (2006) tarafından ele alınmış olan 6 soruluk kısa şekli ve Örgütsel bağlılığa ait verileri toplamak için Meyer, Allen ve Smith’in (1993) çalışmalarında kullandıkları 18 maddeden oluşan soru formu yardımıyla toplanmıştır. Araştırmada; örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık arasında orta kuvvette anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi ile de bağlılığın oluşmasında örgütsel desteğin % 30 oranında etkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca; çalışanların örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılıklarının yaşa, eğitim durumuna, çalışma süresine göre Kruskal-Wallis H Testi ile, cinsiyete, medeni duruma göre Mann-Whitney U testi ile farklılık gösterip göstermediği saptanmıştır (s.149-163).

İplik, İplik ve Efeoğlu, (2014) tarafından yapılan araştırmanın amacı; çalışanların örgütsel desteğe ilişkin algıları ile örgüte ve bireye yönelik vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü tespit etmektir. Çalışma, Adana ilinde faaliyet gösteren özel bir hastanenin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Üst yönetim aracılığıyla gerçekleştirilen alan araştırması sonucunda,

hastane çalışanlarının örgütsel destek algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışının her iki boyutu arasında olumlu bir ilişki bulunduğu ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel desteğe ilişkin olumlu yöndeki algıları arttıkça, örgüte ve bireye yönelik vatandaşlık davranışlarını sergileme niyetleri de artmaktadır (s.119-122).

Nartgün ve Kalay (2014) tarafından yapılan araştırmanın amacı; öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm düzeylerine yönelik görüşlerini tespit ederek bu üç değişkene yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığını belirlemektir. Araştırma 2012–2013 eğitim öğretim yılında Bolu ili Mudurnu ilçesinde görev yapan 81 ilkokul ve ortaokul öğretmeni üzerinden yapılmıştır. Veriler Derinbay (2011) tarafından geliştirilen Örgütsel Destek Ölçeği (ÖDÖ), Loga (2003) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği (ÖÖÖ) ve Kalağan ve Güzeller (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ) ile toplanmıştır. Araştırmada; cinsiyet, öğrenim ve hizmet değişkenlerine bakımından Örgütsel Destek Ölçeği'nde öğretmenlerin görüşleri arasında fark oluşmamıştır. Örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye bakıldığında ise örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde pozitif ilişki, örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu, örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında ise herhangi bir ilişkinin olmadığı bulgularına ulaşılmıştır (s.1361-1376).

Kartal, Yirci ve Özdemir (2015) tarafından yapılan araştırmanın amacı; öğretmenler tarafından algılanan örgütsel destek düzeyi ile yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma, 2013-2014 eğitim öğretim yılında Bartın il merkezinde devlete bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 290 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler, toplanması için Özdemir (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve Diener ve arkadaşları (1985) tarafından geliştirilen ve Köker (1991) tarafından Türkçeye uyarlanan Yaşam Memnuniyet Ölçeği ile toplanmıştır. Analizler sonucunda cinsiyet, kıdem, okul türü değişkenlerinin örgütsel destek algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğuna dair kanıt bulunamamıştır. Yaşam Memnuniyeti ile Algılanan Örgütsel Destek arasında pozitif yönlü zayıf doğrusal bir ilişki olduğu ve öğretmenlerin örgütsel destek algılarının orta düzeyde olduğu bulguları tespit edilmiştir (s. 477-504).

Shantz, Alfes ve Atham (2016), tarafından yapılan araştırmada düşük düzeydeki örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ile çalışanların olağan dışı davranışlarını arttırdığı varsayımı incelenmiştir. Çalışma İngiltere'de imalat firmasında çalışan 175 kişi üzerinde



gerçekleştirilmiştir. Araştırmada örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve çalışanların olağan dışı davranışları arasında negatif ilişki bulunmuştur. Örgütsel desteğin; örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve çalışanların olağan dışı davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı; algılanan örgütsel desteğin düşük düzeydeki bağlılığı telafi ettiği bulgularına ulaşılmıştır (s.25-38).

Ross ve Cpan,(2016) tarafından yapılan araştırmada; hemşirelerin, örgütsel destek, iş yükü, örgütte kalma niyeti ve genel olarak iş memnuniyeti açısından çalışma ortamlarını algılamaları araştırılmıştır. Araştırma, Amerikan PeriAnesthesia Hemşireleri Derneği üyelerine online anket gönderilerek yapılmıştır. Çalışmaya 2121 kişi katılmıştır. Yöneticileri birden fazla birime bakan çalışanlarda örgütsel destek, iş yükü, örgütte kalma niyeti ve genel olarak iş memnuniyeti algılarının azaldığı; sertifikalı hemşirelerin, iş yükü ve işte kalma niyeti konusunda daha iyi algılamaları olduğu bulgularına ulaşılmıştır (s.287-294).

Gupta, Agarwal ve Khatri (2016) tarafından yapılan çalışmada örgütsel desteğin, işe bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisi ve bu ilişkide duygusal bağlılığın aracılık rolü araştırılmıştır. Araştırma 2013-2014 yıllarında Hindistan'da dokuz hastanede çalışan 750 hemşireden 475'i üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; duygusal bağlılığın, algılanan örgütsel destek ile iş sonuçları (işe bağlılık, örgütsel vatandaşlık) arasında pozitif yönde aracılık rolü olduğu; psikolojik sözleşme ihlalinin algılanan örgütsel destek ile iş sonuçları (işe bağlılık, örgütsel vatandaşlık) arasında orta düzeyde negatif etkisinin bulunduğu bulgularına ulaşılmıştır (s.2806–2817).

Zhang, Qiu ve Teng (2017) tarafından; prosedürel, bilgilendirici ve kişilerarası adalet iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının karşılıklı ilişkilerinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün araştırıldığı çalışma Çin'de 468 hastane çalışanı üzerinde yapılmıştır. Prosedürel ve kişilerarası adalet ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif etkilediği; örgütsel desteğin bu ilişkide aracılık rolü olduğu bulgularına ulaşılmıştır (s. 387–398).

Bahsedilen araştırmalardan hareketle aşağıdaki sonuçlara ulaşabiliriz: Örgütsel muhalefetin; performans(Kassing, 2006; Detert, Burris, Harrison ve Martin, 2013; Buckner, 2015), aile içi iletişim özellikleri (Buckner, Ledbetter ve Bridge, 2013), yönetim pozisyonunda çalışıp çalışmamaları (Kassing ve Diciocci, 2009), yaş ve iş deneyimleri (Kassing, 2006; Kassing ve DiCiocco, 2004; Boe, 2002), bireysellik ve toplu halde hareket etme (Ingwar, 2014), kontrol odağı (Kassing ve Avtgis, 2001; Ingwar, 2014), örgütsel demokrasi (Sadykova ve Tutar, 2014), örgütsel iklim, örgütsel bağlılık ve düşmanca

algı(Kassing, 2008), çalışanların yeterlilikleri (Kassing, 2005), güven (Payne, 2014), örgütsel sinizm (Yıldız, 2013), başa çıkma stratejileri (Kassing, 2011), çatışma (Redmond, 2014) ile ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca; öğretmenlerin muhalefete ilişkin görüşleri (Özdemir, 2013), muhalefet nedenleri (Kassing, 2008; Wang ve diğ., 2014), veli muhalefeti (Buckner, 2015), muhalefet mesajlarının iletildiği konunun seçimi (Garner, 2006), örgütsel bağlılık ile güven arasındaki ilişki (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010; Taşkın ve Dilek, 2010; Mete ve Aksoy, 2015; Baştug, Pala, Kumartaşlı, Günel, Duyan, 2016), etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki (Büte, 2011), örgütsel kimlik ve güven ilişkisi (Uğurlu ve Arslan, 2015), güvene ilişkin öğretmen görüşleri(Gören ve Özdemir, 2015; Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008; Memduhoğlu ve Zengin, 2011; Kocabaş ve Kartal, 2016), etik liderliğin örgütsel güvene etkisi (Yılmaz, 2006; Paşa ve Işık, 2017), örgütsel destek ve bağlılık arasındaki ilişkiler (Altınöz, Çöp, Çakıroğlu, Kervancı ve Keskin, 2013) incelenmiştir. Ancak; Örgütsel bağlılık, muhalefet, destek ve güven ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda bu dört değişkenin birlikte yer aldığı araştırmaya rastlanmamıştır. Böylece, örgütsel bağlılığın tek başına örgütsel muhalefet üzerinde etkili olup olmadığı araştırılırken bu iki değişken arasındaki ilişkide aracı değişken olarak örgütsel güven ve örgütsel desteğin rolleride araştırılabilecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi, çalışma evreni, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, uygulanması ve elde edilen verilerin çözümlenmesi konularına yer verilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

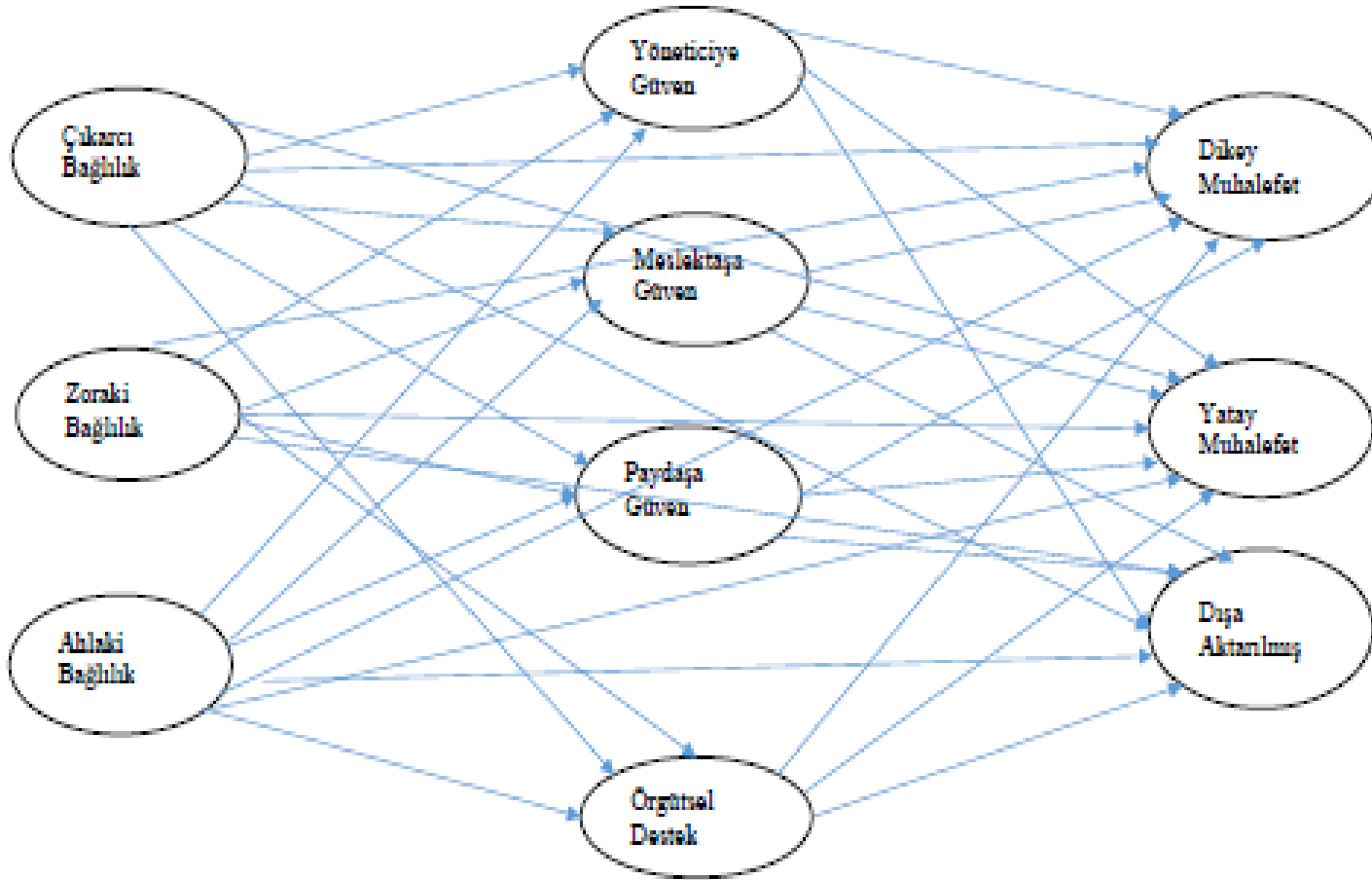
Araştırmada okul çalışanlarının algıladıkları örgütsel bağlılıkları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki araştırılırken, iki değişken arasındaki ilişkide örgütsel güven ve örgütsel desteğin aracılık rolü bulunmaya çalışılmıştır. Araştırma, ilişki tarama modelinde bir çalışmadır. Okul çalışanlarının bağlılık türlerinin örgütsel muhalefete etkileri incelenirken aracı değişken olarak okul çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel destek algılarının örgütsel muhalefete etkisi araştırılmıştır.

Şekil 3.1.'de gösterilen modelde görüldüğü üzere bağlılık türleri bağımsız değişken, örgütsel muhalefet boyutları ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Örgüt içindeki güven ve destek ise aracı değişken olarak belirlenmiştir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi resmi okullarında gerçekleştirilmiştir. Örneklem, Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki üçer eğitim bölgesindeki öğretmen ve yönetici sayılarına göre oranlı eleman örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Oranlı eleman örnekleme yönteminde, evrendeki bütün elemanlar eşit seçilme şansına sahiptir. Evren kendi içerisinde daha benzeşik özellikleri olan alt evrenlere ayrılır. Evrenin oranını yansıtacak şekilde alt evrenlerden elemanlar seçilir (Karasar, 2000, s.113).

Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim öğretim yılı Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde resmi ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan 6615 öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır. Merkezefendi ilçesi 1. Eğitim Bölgesinde 1330, 2. Eğitim Bölgesinde 985 ve 3. Eğitim Bölgesinde 845 olmak üzere toplam 3160 öğretmen ve yönetici görev yapmaktadır. Pamukkale ilçesi 1. Eğitim Bölgesinde 1356, 2. Eğitim Bölgesinde 1339 ve 3. Eğitim Bölgesinde 760 olmak üzere toplam 3455 öğretmen ve yönetici görev yapmaktadır. Pamukkale ilçesi evrenin %52,3'ünü ve Merkezefendi ilçesi ise evrenin %47,7'sini oluşturmaktadır.



Şekil 3.1 Araştırma modeli

Evren büyüklüğüne göre, Yapısal Eşitlik Modelinde 460 verinin gerekli olacağı (Wolf, Harrington, Clark ve Miller, 2013, s.925) ve kayıp veriler olabileceği düşünüldüğünden örneklem 600 kişi üzerinden hesaplanmıştır. Örneklem, alt evrenlerine evreni yansıtırma oranlarına göre Merkezefendi ilçesinde 288 ve Pamukkale ilçesinde 312 öğretmen ve yönetici olarak belirlenmiştir. Eğitim bölgelerinin ilçelerdeki büyüklüğüne göre; Merkezefendi ilçesi birinci eğitim bölgesinde 121, ikinci eğitim bölgesinde 89 ve üçüncü eğitim bölgesinde 78 kişi olmak üzere toplam 288 öğretmen ve yönetici olarak belirlenmiştir. Pamukkale ilçesi birinci eğitim bölgesinde 121, ikinci eğitim bölgesinde 118 ve üçüncü eğitim bölgesinde 73 olmak üzere toplam 312 öğretmen ve yönetici olarak belirlenmiştir. Araştırmanın evren ve örneklemine ilişkin bilgiler Tablo 3.1’de görülmektedir.

Tablo 3.1

*Araştırmanın Evren ve Örneklemdeki Öğretmen ve Yönetici Sayısı*

İlçe Adı	Evren			Örneklem		
	1. Eğitim Bölgesi	2. Eğitim Bölgesi	3. Eğitim Bölgesi	1. Eğitim Bölgesi	2. Eğitim Bölgesi	3. Eğitim Bölgesi
Merkezefendi	1330	985	845	121	89	78
Pamukkale	1356	1339	760	121	118	73
<b>Toplam</b>		<b>6615</b>			<b>600</b>	

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler; cinsiyet, kıdem, sendika üyeliği, öğrenim durumu, medeni durum ve çalışılan okul türüne ait bilgilerin bulunduğu “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, “Örgütsel Muhalefet Ölçeği”, “Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Örgütsel Destek Ölçeği” aracılığı ile toplanmıştır.

Örgütsel Güven Ölçeği Yılmaz (2006) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte örgütsel güvene ilişkin 22 madde yer almaktadır. Her soru “Hiçbir Zaman”, “Çok nadir”, “Bazen”, “Çoğunlukla” ve “Her Zaman” şeklinde 5 düzeyde derecelendirilmiştir. Örgütsel Güven Ölçeği, “Yöneticiye Güven”, “Meslektaşlara Güven” ve “Paydaşlara Güven” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Yöneticiye Güven boyutunda 7 madde (1, 5, 9, 10, 12, 15, 17) bulunmaktadır ve bu boyuta ait Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı 0.89’dir. Meslektaşlara Güven boyutunda 8 madde (2, 6, 7, 8, 13, 16, 21, 22) bulunmaktadır ve bu boyuta ait Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı 0.87’dir. Paydaşlara Güven boyutunda 7 madde (3, 4, 11, 14, 18, 19, 20) bulunmaktadır ve bu boyuta ait CronbachAlfa güvenilirlik katsayısı ise 0.82’dir. Ölçeğin tamamının açıkladığı toplam varyans %45,31 ve Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı 0.92’dir. “Müdür, öğretmenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır” önermesi ters madde olarak kullanılmıştır (Yılmaz, 2006, s.76).

Katılımcıların örgütsel destek algıları, Eisenberger ve diğ. (1986) tarafından geliştirilen ve Giray ve Şahin tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Destek Ölçeği” (Survey of POS) ile ölçülmüştür. Bu ölçek, Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından 36 madde olarak geliştirilmiş, aynı çalışmada yüksek faktör yapısı ve güvenilirlik katsayıları da göz önünde tutularak 17 ve 8 maddeden oluşan kısa formları da oluşturulmuştur. Eisenberger ve ark. (1986) tarafından geliştirilen Otuz altı maddelik orijinal ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .97 olarak rapor edilmiştir. Likert tipi 7 basamaklı olan ölçek Giray ve Şahin (2012) tarafından yapılan Türkçe uyarlamasında 5 basamaklı Likert tipi (1 = kesinlikle katılmıyorum ve 5 = kesinlikle katılıyorum) olarak düzenlenmiştir. Tek boyutlu olan ölçek, Türkçeye uyarlamasında geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında 12 madde olarak düzenlenmiştir. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .93 olarak hesaplanmıştır (Giray ve Şahin; 2012, s.1-9).

Penley ve Gould (1988) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile Kassing (1998) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” araştırmacı tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

### **3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması**

#### **3.4.1. Çeviri Çalışması**

Penley ve Gould (1988) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin kullanılması için öncelikle e-mail yoluyla izin alınmıştır. Daha sonra, ölçek bir alan uzmanı<sup>1</sup> yardımıyla Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra, uzman<sup>2</sup> görüşü alınarak ölçek ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

#### **3.4.2. Örneklem**

Tavşancıl (2002)’in, örneklem büyüklüğünün ölçekteki madde sayısının 10 katı kadar olması gerektiğini yönelik önerisinden hareket edilerek (s.51) 15 maddelik ölçek 150 öğretmene uygulanmıştır.

Araştırmanın örneklemini, 2015-2016 eğitim-öğretim yılının bahar döneminde; Denizli Serinhisar, Bozkurt, Çivril ve Sarayköy İlçelerinde çalışan 150 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde uygulanacağından aynı öğretmenlerle karşılaşma olasılığını düşürmek için bahsedilen ilçelerdeki, mesleki ve genel ortaöğretim okulları, imam hatip liseleri, ilkokullar, ortaokullar, anaokullarında görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Çalışmaya katkı

<sup>1</sup> Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN.

<sup>2</sup> Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN, Doç. Dr. Kazım ÇELİK ve Doç. Dr. Türkay Nuri TOK.

veren öğretmenler 24-58 yaş aralığında olup, kıdemleri 1-38 yıl arasında değişmektedir. Diğer demografik özellikler Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2.  
*Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Değişken		n	%
Cinsiyet	Kadın	59	39,3
	Erkek	91	60,7
Sendika Üyeliği	Evet	104	69,3
	Hayır	46	30,7
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	19	12,7
	Lisans	103	68,7
	Lisans üstü	28	18,7
Medeni Durum	Bekar	30	23,3
	Evli	120	76,7
<b>Toplam</b>		<b>150</b>	<b>100</b>

### 3.4.3. Ölçeğin Orijinal Formu

Penley ve Gould, 1988 yılında yayımladığı çalışmasında, örgütsel bağlılığı incelemek amacıyla Etzioni’nin örgütsel bağlılık modeli ile ilişkili üç boyutlu ve 15 maddelik bir ölçme aracı geliştirmiştir. Ölçek üç boyutlu olup, zoraki, çıkarıcı ve ahlaki bağlılık boyutlarından oluşmaktadır. Her boyutta beşer madde bulunmaktadır.

Zorakıbağlılık boyutunda  $\alpha = .86$ , moral boyutunda  $\alpha = .86$ ’dır. Hesapçı bağlılık boyutunda ise  $\alpha = .78$ ’dir. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ise .80’in olarak belirlenmiştir. Ölçekte yer alan 3,6,9,12,15. maddeler moral bağlılık; 1, 4, 7, 10, 13. maddeler çıkarıcı bağlılık boyutunda yer almaktadır. Ölçekte yer alan 2,5, 8, 11, 14. maddeler dışa aktarılmış muhalefet boyutunda yer almaktadır. Ölçek “6’lı Likert Tipi Ölçek” katılmıyorum ve katılıyorum uçlarda olacak şekilde oluşturulmuştur. Ancak, çalışmanın diğer ölçekleri de beşli likert tipi olduğundan ve Türkçeye uygunluk gözetildiğinden bu ölçekte beşli likert tipi olacak şekilde uyarlanmıştır.

### 3.4.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi için SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır. Verilerin analizine başlamadan önce verilerin doğru girilip girilmediğini kontrol etmek amacıyla frekans tabloları incelenmiştir. Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı hesaplanmıştır.

### 3.4.5. Geçerlik

Birbiriyle ilişkili değişkenleri bir araya getirerek daha az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanan faktör analizine (Büyüköztürk, 2002, s.472), araştırmada elde

edilen verilerin yeterli olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (*KMO*) testi kullanılmaktadır. *KMO* testine ilişkin kullanılan ölçüt değerleri, .90'ın üstü mükemmel, .80'in üstü çok iyi, .60'in üstü vasat, .50'nin üstü kötü olarak belirtilmektedir (Tavşancıl, 2002, s.50).

Tablo 3.3

*Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri*

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklen Uygunluğunun Ölçüsü		,850
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık $X^2$ değeri	1977,737
	Sd	105
	P	,000

Tablo 3.3 incelendiğinde *KMO* örneklem uygunluğu ölçüsünün .85 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değer, .80-.89 arası olduğundan çok iyi olarak değerlendirilebileceğinden elde edilen verilerin faktör analizi kullanımına uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi  $X^2 = 1977,737$  ( $p < .000$ ) olması da elde edilen verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Açımlayıcı Faktör Analizi yapılırken “Principal Components” yöntemi kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarına göre ölçek içerisinde yer alan 15 maddenin faktör öz değeri 1'in üzerinde olan üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu üç faktöre ilişkin öz değerler ve açıkladıkları varyans oranları tablo 3.4'de görülmektedir.

Tablo 3.4

*Açıklanan toplam varyans (total variance explained) tablosu*

Faktörler	Başlangıç Öz-Değerleri			Faktör Yükleri Kareler Toplamı			Döndürme Sonrası Karesel Yük Toplamı		
	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)
1	4,582	30,547	30,547	4,582	30,547	30,547	4,130	27,532	27,532
2	3,876	25,841	56,389	3,876	25,841	56,389	3,968	26,454	53,986
3	3,541	23,608	79,996	3,541	23,608	79,996	3,902	26,010	79,996

Tablo 3.4'e bakıldığında ölçek alt boyutlarına ait öz değerler sırasıyla, birinci faktör öz değeri 4,582, açıkladığı varyans %30,547; ikinci faktör özdeğeri 3,876 açıkladığı varyans %25,841; üçüncü faktör öz değeri 3,541, açıkladığı varyans %23,608. Bu üç faktörün varyansı açıklama oranı %79,996'dır.

Açıklanan varyans oranının, analize dâhil değişkenlerle ilgili toplam varyansın 2/3'ü kadarını miktarının kapsamı faktör sayısı için önemli değerlendirilir. Analizde faktör sayısının yüksek tutulması, açıklanan varyansı artırırken faktörleri isimlendirmede,



onları anlamlı kılmada zorluk yaşanmasına neden olabilir. Açıklanan varyansın yüksek olması, ilgili yapının o denli iyi ölçülmesi olarak yorumlandığından, açıklanan varyansı artırmak için ya önemli faktör sayısı artırılmalı ya da madde çıkartmada daha yüksek faktör yük değerleri aranmalıdır (Büyüköztürk, 2002, s.479). Araştırmada, ortaya çıkan yapı, Penley ve Gould (1988) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin yapısı ile uyumludur ve toplam varyansın 2/3'ünden fazlasını kapsamaktadır.

Faktör analizi sonucu maddelerin, üç boyuttaki değerleri de verilmiş ve maddelerden bazılarının faktör yük değerlerinin birbirine çok yakın olduğu görülmüştür. Bu nedenle; hangi maddenin hangi faktör altında toplandığı yorumlanamamıştır. Maddelerin hangi faktör altında toplandığını yorumlayabilmek için varimax ile döndürme işlemi uygulanmıştır. Bu işlem uygulanırken Stevens (1996), 140 kişilik örneklem büyüklüğünde alınması gereken değer .217 olduğu ve çift yönlü testlerde bu değer iki ile çarpılması gerektiği belirtildiğinden, manidar ölçüt olarak 0,43 değeri (s.371) kullanılmıştır. Varimax döndürmesi sonuçlarında maddeler toplam 3 faktör altında toplanmıştır. Varimax eksen döndürmesi yapıldıktan sonra elde edilen maddelere ait faktör yük değerleri Tablo 3.4.5.3.'te olduğu gibidir.

Kline'e (1994) göre; faktör yüklerinin 0,30'un üzerinde olması faktör yükünün belirgin olduğunu belirtmek için yeterli büyüklüktür (s.52).

Tablo 3.5

*Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

BOYUT	MADDE NO	F1	F2	F3
Çıkarıcı Bağlılık	Madde 10	,916		
	Madde 4	,915		
	Madde 13	,893		
	Madde 1	,864		
	Madde 7	,847		
Moral Bağlılık	Madde 6		,937	
	Madde 3		,931	
	Madde 9		,930	
	Madde 12		,877	
	Madde 15		,847	
Zoraki Bağlılık	Madde 11			,904
	Madde 14			,896
	Madde 5			,887
	Madde 8			,870
	Madde 2			,848

Tablo 3.5'de görüldüğü gibi, birinci faktör olan *Hesapçı Bağlılık* beş maddeden (1, 4, 7, 10 ve 13), ikinci faktör olan *Moral Bağlılık* beş maddeden (3, 6, 9, 12 ve 15) oluşmaktadır. Üçüncü faktör olan *Zoraki Bağlılık* da beş maddeden (2,5, 8, 11 ve 14) oluşmaktadır. Bu durum, orijinal ölçek ile uyum göstermektedir.

Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden faydalanılarak faktörler ortaya çıkarılırken doğrulayıcı faktör analizinde faktörlerin doğruluğu test edilir (Karagöz, 2016, s.1002).

Doğrulayıcı faktör analizinde modelin uyumunun değerlendirilmesinde kabul edilebilir uyum değerleri;  $X^2 /sd$  değerinin 0 ile 5 arasında olması, *RMSEA* değerinin 0,05 ile 0,08 arasında olması; *RMR* değerinin 0 ile 0,10 arasında olması; *NFI* değerinin 0,90 ile 1,00 arasında olması; *CFI* değerinin 0,95 ile 1,00 arasında olması; *GFI* değerinin 0,85 ile 1,00 arasında olması; *AGFI* değerinin 0,85 ile 1,00 arasında olması, *SRMR*, *RMSA* ve *RMR* değeri 0,08'den küçük olması kabul edilebilir uyum olarak gösterilmektedir (Karagöz, 2016, s.971,972,975).

Yapılan çalışmada  $X^2$  değeri 136,815; sd değeri 87 ve  $p < .05$  olarak bulunmuş ve diğer uyum iyiliği indeksleri ve uygunlukları Tablo 3.6'da gösterilmiştir.

Tablo 3.6

*Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri Değerleri*

Uyum İyiliği İndeksi	Ölçme aracının değeri	Kabul edilebilir değere uygunluğu
$X^2 /sd$	1,573	Uyum kabul edilebilir
<b>GFI</b>	0,901	Uyum kabul edilebilir
<b>AGFI</b>	0,863	Uyum kabul edilebilir
<b>CFI</b>	0,974	Uyum kabul edilebilir
<b>RMSEA</b>	0,062	Uyum kabul edilebilir
<b>RMR</b>	0,073	Uyum kabul edilebilir
<b>NFI</b>	0,934	Uyum kabul edilebilir
<b>SRMR</b>	0,041	Uyum kabul edilebilir.

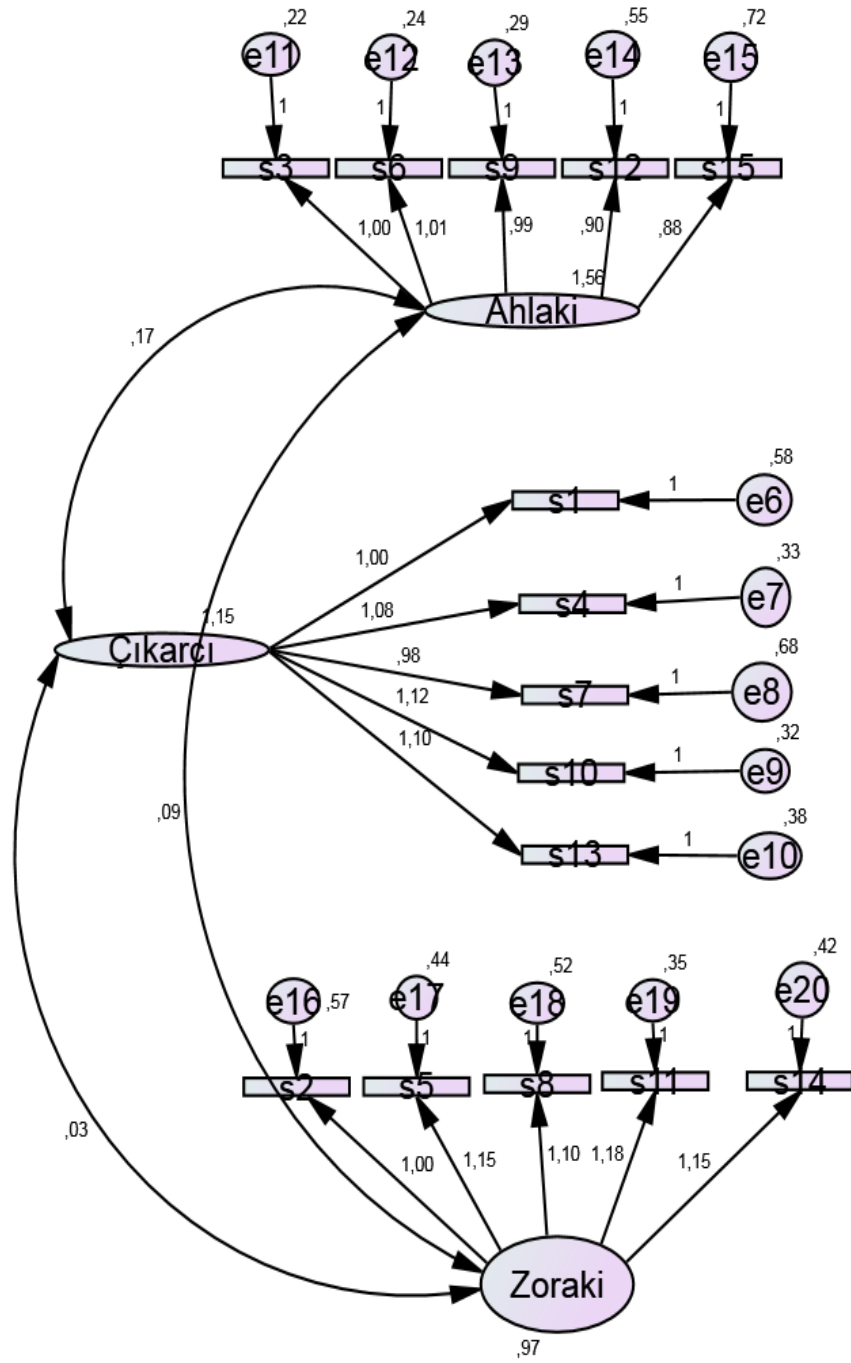
Tablo 3.7'de yer alan kritik oran (C.R.) sütununda yer alan 1,96' yı aşarsa .05'lik anlamlılık düzeyinde sıfır hipotezi ret edilir. Parametre tahminlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde sıfırdan farklı olduğu söylenir (Bayram, 2010, s.113).

Tablo 3.7 incelendiğinde; tüm parametreler için hesaplanan mutlak z değeri kritik oran olan 1,96'dan büyük olduğundan, tüm parametrelerin sıfırdan anlamlı derecede farklı olduğu söylenebilir. Bu durumda oluşturulan modelde ölçeğin tüm maddelerine ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.7  
Amos ile elde edilen parametre tahminleri

Regresyon Ağırlıkları			Varyans						
			Estimate	S.E.	C.R.		Estimate	S.E.	C.R.
s1	←	Çıkarıcı	1,000			Çıkarıcı	1,154	,193	5,981
s4	←	Çıkarıcı	1,084	,080	13,500	Ahlaki	1,561	,207	7,534
s7	←	Çıkarıcı	,984	,088	11,150	Zoraki	,968	,170	5,706
s10	←	Çıkarıcı	1,115	,081	13,694	e6	,579	,077	7,530
s13	←	Çıkarıcı	1,095	,083	13,239	e7	,329	,052	6,310
s3	←	Ahlaki	1,000			e8	,677	,088	7,724
s6	←	Ahlaki	1,013	,047	21,404	e9	,315	,052	6,068
s9	←	Ahlaki	,985	,049	20,080	e10	,380	,058	6,586
s12	←	Ahlaki	,902	,058	15,530	e11	,225	,038	5,861
s15	←	Ahlaki	,880	,064	13,754	e12	,239	,040	5,953
s2	←	Zoraki	1,000			e13	,294	,045	6,589
s5	←	Zoraki	1,146	,095	12,011	e14	,552	,071	7,743
s8	←	Zoraki	1,099	,096	11,443	e15	,723	,090	7,989
s11	←	Zoraki	1,176	,094	12,501	e16	,572	,076	7,546
s14	←	Zoraki	1,153	,095	12,115	e17	,435	,065	6,734
						e18	,518	,072	7,174
						e19	,354	,057	6,172
						e20	,419	,063	6,634

Şekil 3.2’de görüldüğü gibi, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin üç boyutlu olduğu ve her boyutta beşer madde olduğu görülmektedir. Ayrıca zoraki bağlılığın 2,5,8,11 ve 14. maddelerden oluştuğu; çıkarıcı bağlılığın 1,4,7,10 ve 13. maddelerden oluştuğu; ahlaki bağlılığın 3,6,9,12 ve 15. maddelerden oluştuğu anlaşılmaktadır.



Şekil 3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Yapısı

### 3.4.6 Ölçme Aracının Güvenilirliği

Bu çalışmada, Likert tipi bir ölçek olan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenilirlik düzeyini hesaplamak için ölçek iç tutarlılığı ölçütü olarak kabul edilen ve Cronbach tarafından geliştirilen  $\alpha$  katsayısı kullanılmıştır.

Ölçeği oluşturan maddelerin iç tutarlılığını veren Cronbach Alpha Katsayısı ölçeğin geneli için .83 olarak hesaplanmıştır. Birinci alt boyut olan “*Moral Bağlılık*” için iç tutarlılık katsayısı .94, ikinci alt boyut olan “*Çıkarıcı Bağlılık*” için .93, üçüncü alt boyut olan “*Yabancılaştırıcı Bağlılık*” için ise .92 olarak saptanmıştır. Bu bulgular, ölçeği oluşturan tüm alt boyutların iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Cronbach Alpha Katsayısı .80 üzerinde olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğuna işaret etmektedir (Field, 2009, s.681).

Ölçeğin iç güvenilirlik katsayısı yöntemlerinden olan yarı test güvenilirlik yöntemi ile ölçek iki yarıya bölünmüştür. İki yarıdan elde edilen ölçümler arasında ilişki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile hesaplanmıştır. İki yarı arasındaki korelasyon katsayısı  $r=.95$  ( $p=.000$ ) olarak saptanmıştır. Bu bulgularla, ölçeğin güvenilirlik katsayısının yeterli olduğu söylenebilir.

Tablo 3.8

*Madde Toplam İstatistikleri*

Madde No	$\bar{X}$	S	Madde Toplam Korelasyonu
1	2,9733	1,32070	,408
2	3,0067	1,24511	,344
3	2,8800	1,34074	,503
4	2,8733	1,30202	,463
5	3,0000	1,31077	,491
6	2,8400	1,36140	,541
7	2,8867	1,34382	,357
8	3,0800	1,30317	,387
9	2,8267	1,34985	,575
10	2,9400	1,32721	,479
11	3,0133	1,30557	,390
12	2,8467	1,35477	,466
13	2,9067	1,33284	,530
14	3,0400	1,31016	,391
15	2,8800	1,39472	,450

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ait ortalama, standart sapma, madde-toplam korelasyonları ile alt %27 ve üst %27’ lik grupların madde puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin t testi sonuçları hesaplanmış, ölçekte yer alan tüm maddeler için madde-toplam korelasyonlarının .344 ile .575 arasında değiştiği ve t-testi değerlerinin anlamlı çıktığı ( $p<.001$ ) Tablo 3.8 ve Tablo 3.9’ da görülmektedir. Madde toplam korelasyonu .25 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği (Karagöz, 2016, s.947) dikkate

alındığında, ölçekteki maddelerin aynı davranışı ölçtüğü ve güvenilirliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.9  
*Madde Ayırdediciliğine İlişkin t-Testi Sonuçları*

Madde No	Grup	$\bar{X}$	S	Sd	t	P																																																																																																																																								
1	Üst %27	3,7561	1,28024	40	7,210	,000																																																																																																																																								
	Alt %27	2,1463	1,03829				2	Üst %27	3,8049	1,20871	40	6,264	,000	Alt %27	2,4634	,92460	3	Üst %27	4,1951	,95445	40	11,699	,000	Alt %27	1,9756	,79018	4	Üst %27	3,5854	1,35970	40	7,591	,000	Alt %27	1,9756	,87999	5	Üst %27	3,9512	1,16084	40	8,967	,000	Alt %27	2,1463	,79250	6	Üst %27	3,9756	1,03653	40	9,581	,000	Alt %27	1,9024	,83081	7	Üst %27	3,7561	1,33754	40	8,292	,000	Alt %27	2,0000	1,09545	8	Üst %27	3,9268	1,21223	40	6,554	,000	Alt %27	2,3415	,96462	9	Üst %27	3,8049	1,14498	40	8,840	,000	Alt %27	1,8537	,69141	10	Üst %27	3,8537	1,23614	40	8,627	,000	Alt %27	1,9024	,94353	11	Üst %27	3,9512	1,20315	40	7,490	,000	Alt %27	2,3415	,91131	12	Üst %27	3,9024	1,13589	40	8,590	,000	Alt %27	2,0244	,96145	13	Üst %27	3,8537	1,23614	40	9,924	,000	Alt %27	1,8049	,78165	14	Üst %27	3,9512	1,20315	40	7,490	,000	Alt %27	2,3415	,93834	15	Üst %27	3,9024	1,13589	40	6,552
2	Üst %27	3,8049	1,20871	40	6,264	,000																																																																																																																																								
	Alt %27	2,4634	,92460				3	Üst %27	4,1951	,95445	40	11,699	,000	Alt %27	1,9756	,79018	4	Üst %27	3,5854	1,35970	40	7,591	,000	Alt %27	1,9756	,87999	5	Üst %27	3,9512	1,16084	40	8,967	,000	Alt %27	2,1463	,79250	6	Üst %27	3,9756	1,03653	40	9,581	,000	Alt %27	1,9024	,83081	7	Üst %27	3,7561	1,33754	40	8,292	,000	Alt %27	2,0000	1,09545	8	Üst %27	3,9268	1,21223	40	6,554	,000	Alt %27	2,3415	,96462	9	Üst %27	3,8049	1,14498	40	8,840	,000	Alt %27	1,8537	,69141	10	Üst %27	3,8537	1,23614	40	8,627	,000	Alt %27	1,9024	,94353	11	Üst %27	3,9512	1,20315	40	7,490	,000	Alt %27	2,3415	,91131	12	Üst %27	3,9024	1,13589	40	8,590	,000	Alt %27	2,0244	,96145	13	Üst %27	3,8537	1,23614	40	9,924	,000	Alt %27	1,8049	,78165	14	Üst %27	3,9512	1,20315	40	7,490	,000	Alt %27	2,3415	,93834	15	Üst %27	3,9024	1,13589	40	6,552	,000	Alt %27	2,0976	1,09098						
3	Üst %27	4,1951	,95445	40	11,699	,000																																																																																																																																								
	Alt %27	1,9756	,79018				4	Üst %27	3,5854	1,35970	40	7,591	,000	Alt %27	1,9756	,87999	5	Üst %27	3,9512	1,16084	40	8,967	,000	Alt %27	2,1463	,79250	6	Üst %27	3,9756	1,03653	40	9,581	,000	Alt %27	1,9024	,83081	7	Üst %27	3,7561	1,33754	40	8,292	,000	Alt %27	2,0000	1,09545	8	Üst %27	3,9268	1,21223	40	6,554	,000	Alt %27	2,3415	,96462	9	Üst %27	3,8049	1,14498	40	8,840	,000	Alt %27	1,8537	,69141	10	Üst %27	3,8537	1,23614	40	8,627	,000	Alt %27	1,9024	,94353	11	Üst %27	3,9512	1,20315	40	7,490	,000	Alt %27	2,3415	,91131	12	Üst %27	3,9024	1,13589	40	8,590	,000	Alt %27	2,0244	,96145	13	Üst %27	3,8537	1,23614	40	9,924	,000	Alt %27	1,8049	,78165	14	Üst %27	3,9512	1,20315	40	7,490	,000	Alt %27	2,3415	,93834	15	Üst %27	3,9024	1,13589	40	6,552	,000	Alt %27	2,0976	1,09098																
4	Üst %27	3,5854	1,35970	40	7,591	,000																																																																																																																																								
	Alt %27	1,9756	,87999																																																																																																																																											
5	Üst %27	3,9512	1,16084	40	8,967	,000																																																																																																																																								
	Alt %27	2,1463	,79250																																																																																																																																											
6	Üst %27	3,9756	1,03653	40	9,581	,000																																																																																																																																								
	Alt %27	1,9024	,83081																																																																																																																																											
7	Üst %27	3,7561	1,33754	40	8,292	,000																																																																																																																																								
	Alt %27	2,0000	1,09545																																																																																																																																											
8	Üst %27	3,9268	1,21223	40	6,554	,000																																																																																																																																								
	Alt %27	2,3415	,96462																																																																																																																																											
9	Üst %27	3,8049	1,14498	40	8,840	,000																																																																																																																																								
	Alt %27	1,8537	,69141																																																																																																																																											
10	Üst %27	3,8537	1,23614	40	8,627	,000																																																																																																																																								
	Alt %27	1,9024	,94353																																																																																																																																											
11	Üst %27	3,9512	1,20315	40	7,490	,000																																																																																																																																								
	Alt %27	2,3415	,91131																																																																																																																																											
12	Üst %27	3,9024	1,13589	40	8,590	,000																																																																																																																																								
	Alt %27	2,0244	,96145																																																																																																																																											
13	Üst %27	3,8537	1,23614	40	9,924	,000																																																																																																																																								
	Alt %27	1,8049	,78165																																																																																																																																											
14	Üst %27	3,9512	1,20315	40	7,490	,000																																																																																																																																								
	Alt %27	2,3415	,93834																																																																																																																																											
15	Üst %27	3,9024	1,13589	40	6,552	,000																																																																																																																																								
	Alt %27	2,0976	1,09098																																																																																																																																											

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçek, orjinalinde olduğu gibi “zoraki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve ahlaki bağlılık” olarak isimlendirilen üç boyuttan oluşmuştur. Bu üç boyut toplam varyansın %79,996’sını açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre, kuramsal olarak belirtilen maddelerin ifade ettikleri 3 boyutun altında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde toplandığını söylenebilir. Doğrulayıcı faktör analizi ile de ölçek yapısı doğrulanmaktadır.

Yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, ölçekteki 1,4,7,10 ve 13 numaralı maddelerin çıkarıcı bağlılık boyutunu; 2,5,8,11 ve 14 numaralı maddelerin zoraki bağlılık boyutunu; 3,6,9,12 ve 15 numaralı maddelerin ahlaki bağlılık boyutunu ölçtüğü bulgularına ulaşılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenilirliği, Cronbach Alpha katsayısı ve iki yarı arasındaki korelasyon değerlerine göre oldukça yüksektir. Yapılan geçerlik ve

güvenilirlik analizleri sonucunda; Penley ve Gould (1988) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçe şeklinin Türkiye'deki okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde kullanılmasının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.5. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması

#### 3.5.1. Çeviri Çalışması

Kassing (1998) tarafından geliştirilen Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin kullanılması için öncelikle e-mail yoluyla izin alınmıştır. Daha sonra, ölçek bir alan uzmanı<sup>3</sup> yardımıyla Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra, uzman<sup>4</sup> görüşü alınarak ölçek ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

#### 3.5.2. Örneklem

Tavşancıl (2002)'in, örneklem büyüklüğünün ölçekteki madde sayısının 10 katı kadar olması gerektiğini yönelik önerisinden hareket edilerek (s.51) 24 maddelik ölçek 240 öğretmene uygulanmıştır.

Araştırmanın örneklemini, 2015-2016 eğitim-öğretim yılının bahar döneminde Denizli Serinhisar, Bozkurt, Çivril ve Sarayköy İlçelerinde çalışan 240 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde uygulanacağından aynı öğretmenlerle karşılaşma olasılığını düşürmek için bahsedilen ilçelerdeki, mesleki- genel ortaöğretim okulları, imam hatip liseleri, ilkokullar, ortaokullar, anaokullarında görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Çalışmaya katkı veren öğretmenler 24-60 yaş aralığında olup, kıdemleri 1-38 yıl arasında değişmektedir. Diğer demografik özellikler aşağıdaki Tablo 3.10'da gösterilmiştir.

Tablo 3.10

*Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Değişken		N	%
Cinsiyet	Kadın	100	41,7
	Erkek	140	58,3
Sendika Üyeliği	Evet	156	65
	Hayır	84	35
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	25	10,4
	Lisans	165	68,8
	Lisans üstü	50	20,8
Medeni Durum	Bekar	56	23,3
	Evli	184	76,7
<b>Toplam</b>		<b>240</b>	<b>100</b>

<sup>3</sup>Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN.

<sup>4</sup> Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN, Doç. Dr. Kazım ÇELİK ve Doç. Dr. Türkay Nuri TOK.

### 3.5.3. Ölçeğin Orijinal Formu

Kassing, 1998 yılında yayımladığı çalışmasında, örgütsel muhalefeti incelemek amacıyla üç boyutlu ve 24 maddelik bir ölçme aracı geliştirmiştir. Daha sonra 2000 yılında iki boyutlu ve 18 maddelik başka bir ölçme aracı geliştirmiştir. Bu iki boyutlu çalışma Dağlı (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Kassing'in (1998) üç boyutlu ve 20 maddelik çalışması, Ötken ve Cenkçi (2013) tarafından 17 madde dört boyutlu olarak Türkçeye uyarlanmıştır. Aynı ölçek, Kaya (2016) tarafından Türkçeye yeniden uyarlanmıştır. Kaya (2016) uyarlamasında, Ötken ve Cenkçi'nin (2013) çevirisi kullanılmış, ancak yaptığı faktör analizinde yatay muhalefet ayrı bir boyut olarak ele alınmadığından ölçek 13 madde ve üç boyutlu haliyle kullanılmıştır. Bundan önce yapılan uyarlama çalışmalarında Kassing'in üç boyutlu ve 24 maddelik ölçeğinin uyarlamasına rastlanılmadığından ölçeğin son halinin Türkçeye uyarlanmasına karar verilmiştir.

Dikey muhalefet 9 madde olup  $\alpha=.83$ , yatay muhalefet yine 9 madde olup  $\alpha=.82$ 'dir. dışa aktarılmış muhalefet boyutu ise 6 maddeden oluşmakta ve  $\alpha=.75$ 'dir. Ölçekte yer alan 1, 5, 6, 12, 13, 14, 16, 19 ve 22. maddeler dikey muhalefet; 2, 4, 7, 9, 11, 15, 18, 21 ve 23. maddeler ise yatay muhalefet boyutunda yer almaktadır. Ölçekte yer alan 3, 8, 10, 17, 20ve 24.maddeler dışa aktarılmış muhalefet boyutunda yer almaktadır. Ölçek "5'li Likert Tipi Ölçek" hiç katılmıyorum (1), az katılıyorum (2), orta düzeyde katılıyorum (3), büyük oranda katılıyorum (4) ve tamamen katılıyorum (5), formundadır. Ayrıca, ölçekte 1, 3, 5, 6, 8, 10, 12, 14, 18 ve 21 numaralı maddeler ters madde olarak tasarlandığından bu maddelerin puanlanması da tersten yapılmıştır (Kassing, 1998; Kassing, 2011). Ölçeğin son haline <http://www.dissentworks.com/organizational-dissent-scale.html>adresinden ulaşılabilir.

Ölçekte yer alan boyutlar birbirinin tersi olmayıp, her boyut muhalefeti ifade etme isteğini yansıtır. Ancak, örgütsel, ilişkisel ya da bireysel nedenlerle muhalefetin ifade yönü değişmektedir. Yönetimle ilişkisinin bozulmasını istemeyen, yönetimin kendisine zarar verebileceğinden korkan çalışanlar muhalefetini doğrudan yöneticiye ifade etmek istemeyebilir. Ayrıca, muhalefetini doğrudan yönetime ifade eden çalışan, aynı ifadeleri iş yerindeki ya da iş dışındaki arkadaşlarıyla da paylaşabilir ya da farklı kombinasyonlar gerçekleştirebilir. Dışa aktarılmış muhalefet boyutunda bile çalışanın muhalefet etme isteği bulunmakta ancak değişik nedenlerle muhalefeti doğrudan ifade edememektedir. Ayrıca, muhalefetin hiçbir boyutu da tamamen etkisiz ya da muhalefetin değerini düşüren unsurlar değildir. Yatay muhalefetin gerçekleşmesi çalışanların durumdan haberdar olmasını sağlarken, dışa aktarılmış muhalefetin gerçekleşmesi de etkisiz de olsa örgüt dışı kişilerin



haberdar olmasını sağlamaktadır. İster, dikey, ister yatay, isterse dışa aktarılmış olsun, yapılan muhalefet örgüt dışı ya da içindeki bireyleri durumdan haberdar ettiğinden hiçbir boyutun tamamen etkisiz olma durumu söz konusu olmayacaktır. Bu nedenle, muhalefetin ayrı ayrı üç boyutuna ilişkin puan hesaplanabileceği gibi boyutların birleştirilmesi de mümkün olacak ve ölçekten toplam puan alınabilecektir.

### 3.5.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi için SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır. Verilerin analizine başlamadan önce verilerin doğru girilip girilmediğini kontrol etmek amacıyla frekans tabloları incelenmiştir. Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı hesaplanmıştır.

### 3.5.5 Geçerlik

Birbiriyle ilişkili değişkenleri bir araya getirerek daha az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanan faktör analizine (Büyüköztürk, 2002, s.472), araştırmada elde edilen verilerin yeterli olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (*KMO*) testi kullanılmaktadır. *KMO* testine ilişkin kullanılan ölçüt değerleri, .90'ın üstü mükemmel, .80'in üstü çok iyi, .60'in üstü vasat, .50'nin üstü kötü olarak belirtilmektedir (Tavşancıl, 2002, s.50).

Tablo 3.11

*Örgütsel Muhalefet Ölçeği KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri*

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklen Uygunluğunun Ölçüsü</b>		,915
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	Yaklaşık $X^2$ değeri	6995,252
	Sd	276
	P	,000

Tablo 3.11 incelendiğinde *KMO* örneklem uygunluğu ölçüsü .915 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değer, .90-1.00 arası olduğundan mükemmel olarak değerlendirilebileceğinden elde edilen veri, faktör analizi kullanımına uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi  $X^2=6995,252$  ( $p<.000$ ) olması da elde edilen verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Açımlayıcı Faktör Analizi yapılırken “Principal Components” yöntemi kullanılmıştır. Örgütsel Muhalefet Ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarına göre ölçek içerisinde yer alan 24 maddenin faktör öz değeri 1'in üzerinde olan üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu üç faktöre ilişkin öz değerler ve açıkladıkları varyans oranları Tablo 3.12.'de görülmektedir.

Tablo 3.12'ye bakıldığında ölçek alt boyutlarına ait öz değerler sırasıyla, birinci faktör öz değeri 9,012, açıkladığı varyans %37,548; ikinci faktör özdeğeri 6,484 ve açıkladığı varyans %27,016; üçüncü faktör öz değeri 3,892, açıkladığı varyans %16,216'dır. Bu üç faktörün Varyansı açıklama oranı %80,780'dir.

Tablo 3.12  
Açıklanan toplam varyans (total variance explained) tablosu

Faktörler	Başlangıç Öz-Değerleri			Faktör Yükleri Kareler Toplamı			Döndürme Sonrası Karesel Yük Toplamı		
	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)
1	9,01	37,548	37,548	9,012	37,548	37,548	7,197	29,988	29,988
2	6,48	27,016	64,564	6,484	27,016	64,564	7,040	29,333	59,320
3	3,89	16,216	80,780	3,892	16,216	80,780	5,150	21,460	80,780

Açıklanan varyans oranı, analize dâhil değişkenlerle ilgili toplam varyansın 2/3'ü kadar miktarının kapsaması faktör sayısı için önemli değerlendirilir. Analizde faktör sayısının yüksek tutulması, açıklanan varyansı artırırken faktörleri isimlendirmede, onları anlamlı kılmada zorluk yaşanmasına neden olabilir. Açıklanan varyansın yüksek olması, ilgili yapının o denli iyi ölçülmesi olarak yorumlandığından, açıklanan varyansı artırmak için ya önemli faktör sayısı artırılmalı ya da madde çıkartmada daha yüksek faktör yük değerleri aranmalıdır (Büyüköztürk, 2002, s.479). Araştırmada, ortaya çıkan yapı, Kassing (1998) tarafından geliştirilen Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin yapısı ile uyumludur ve toplam varyansın 2/3'ünden fazlasını kapsamaktadır.

Faktör analizi sonucu maddelerin, üç boyuttaki değerleri de verilmiş ve maddelerden bazılarının faktör yük değerlerinin birbirine çok yakın olduğu görülmüştür. Bu nedenle; hangi maddenin hangi faktör altında toplandığı yorumlanamamıştır. Maddelerin hangi faktör altında toplandığını yorumlayabilmek için varimax ile döndürme işlemi uygulanmıştır. Bu işlem uygulanırken Stevens (1996)'da 250 kişilik örneklem büyüklüğünde alınması gereken değerin.163 olduğu ve çift yönlü testlerde bu değerin iki ile çarpılması gerektiği belirtildiğinden, manidar ölçüt olarak 0,32 değeri (s.371) kullanılmıştır. Varimax eksen döndürmesi yapıldıktan sonra elde edilen maddelere ait faktör yük değerleri Tablo 4'te olduğu gibidir.

Kline (1994); faktör yüklerinin 0,30'un üzerinde olmasının faktör yükünün belirgin olduğunu belirtmek için yeterli büyüklük olduğunu belirtmektedir (s.52).

Tablo 3.13.'de görüldüğü gibi, birinci faktör olan dikey muhalefet dokuz maddeden (1, 5, 6, 12, 13, 14, 16, 19, ve 22), ikinci faktör olan yatay muhalefet dokuz maddeden (2,

4, 7, 9, 11, 15, 18, 21 ve 23) oluşmaktadır. Üçüncü faktör olan dışa aktarılmış muhalefet ise altı maddeden (3, 8, 10, 17, 20 ve 24) oluşmaktadır. Bu durum, orijinal ölçek ile uyum göstermektedir. Ayrıca, ölçekte yer alan 1, 3, 5, 6, 8, 10, 12, 14, 18 ve 21 numaralı maddeler ters madde olarak tasarlanmıştır. Böylece bu maddelerin puanlanması tersten yapılmıştır.

Tablo 3.13  
Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

BOYUT	MADDE NO	F1	F2	F3
Dikey Muhalefet	Madde 12	,927		
	Madde 6	,899		
	Madde 1	,889		
	Madde 16	,888		
	Madde 9	,885		
	Madde 22	,879		
	Madde 5	,875		
	Madde 14	,859		
	Madde 13	,848		
	Madde 23		,939	
Yatay Muhalefet	Madde 21		,937	
	Madde 7		,887	
	Madde 9		,884	
	Madde 2		,880	
	Madde 11		,865	
	Madde 15		,849	
	Madde 4		,835	
	Madde 18		,834	
	Madde 3			,945
	Dışa Aktarılmış Muhalefet	Madde 8		
Madde 10				,924
Madde 17				,919
Madde 24				,874
Madde 20				,843

Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden faydalanılarak faktörler ortaya çıkarılırken doğrulayıcı faktör analizinde faktörlerin doğruluğu test edilir (Karagöz, 2016, s.1002).

Doğrulayıcı faktör analizinde modelin uyumunun değerlendirilmesinde kabul edilebilir uyum değerleri;  $X^2/sd$  değerinin 0 ile 5 arasında olması, *RMSEA* değerinin 0,05 ile 0,08 arasında olması; *RMR* değerinin 0 ile 0,10 arasında olması; *NFI* değerinin 0,90 ile 1,00 arasında olması; *CFI* değerinin 0,95 ile 1,00 arasında olması; *GFI* değerinin 0,85 ile 1,00 arasında olması; *AGFI* değerinin 0,85 ile 1,00 arasında olması, *SRMR*, *RMSA* ve *RMR* değeri 0,08'den küçük olması kabul edilebilir uyum olarak gösterilmektedir (Karagöz, 2016, s.971,972,975).

Yapılan çalışmada  $X^2$  değeri 618,144; sd değeri 249 ve  $p<.05$  olarak bulunurken diğer uyum iyiliği indeksleri ve uygunlukları Tablo 3.14'de gösterilmiştir.

Tablo 3.14

*Örgütsel Muhalefet Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri Değerleri*

İndeks	Ölçme aracının değeri	Kabul edilebilir değere uygunluğu
X <sup>2</sup> /sd	2,483	Uyum kabul edilebilir
GFI	0,836	Uygun değil
AGFI	0,802	Uygun değil
CFI	0,947	Uyum kabul edilebilir
RMSEA	0,079	Uyum kabul edilebilir
RMR	0,070	Uyum kabul edilebilir
NFI	0,915	Uyum kabul edilebilir
SRMR	0,035	Uyum kabul edilebilir

Tablo 3.14.'de, *GFI* ve *AGFI* değerlerinin kabul edilebilir değere yakın olduğu ancak kabul edilebilir değerin altında olduğu görülmektedir. Modelin uyumluluğunu bozan maddeleri bulmak için standart hatalara bakılmış ve her boyuttaki en yüksek standart hatalar bulunmuş ve bu maddeleri ölçen başka maddeler olup olmadığına bakılarak modelden 7 madde çıkarılmıştır.

Tablo 3.15'e bakılığında ölçekte, dikey muhalefet boyutunda standart hataları en yüksek olan maddelerin; 1 (Okulumda karşıt fikirler sunmaktan veya soru sormaktan çekinirim.), 14 (Okul yönetimine, anlaşılmadığımız konuları açıklamam.) ve 13 (İşlevsel olmayan örgütsel değişiklikler ile ilgili eleştirilerimi yöneticilerim ile paylaşırım) olduğu görülmektedir. Birinci madde de ölçülmek istenen ile 5.(Okul yöneticilerimi sorgulamam.) ve 6.(Okul politikalarını sorgulamaya tereddütle yaklaşırım.) madde de ölçülmek istenen özellikler hemen hemen aynı olduğu; 14. Madde de ölçülmek istenen ile 12. (Katılmadığım kararlarda yöneticime herhangi bir şey söylemem.) madde de ölçülmek istenen özellikler hemen hemen aynı olduğu; 13. madde de ölçülmek istenen ile 19. (Okulumdaki yetersizlikleri gidermek için yöneticilerime önerilerde bulunurum.) madde de ölçülmek istenen özellikler hemen hemen aynı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.15'e bakılığında ölçekte, yatay muhalefet boyutunda standart hataları en yüksek olan maddelerin 4 (Herkesin yanında okulumdaki yetersizlikleri eleştiririm.), 15(Okulumda işlerin yapılış şekilleri ile ilgili düşüncelerimi diğer öğretmenlerle paylaşırım.) ve 18 (Okulumu diğer çalışanların yanında eleştirmem.) olduğu görülmektedir. Dördüncü maddede ölçülmek istenen ile 9. (Okulumla ilişkin eleştirilerimi açıkça paylaşırım.) madde de ölçülmek istenen özellikler hemen hemen aynı olduğu; 15. madde de ölçülmek istenen ile 23. (Okulda sıkıntı veren konuları, diğer öğretmenlerle rahatça konuşurum.) madde de ölçülmek istenen özellikler hemen hemen aynı olduğu; 18. madde de ölçülmek istenen ile 2. (Diğer öğretmenlerle beraber, okulumda olanlar hakkında

yakınırım.) madde de ölçülmek istenen özellikler hemen hemen aynı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.15'e bakılığında ölçekğindışa aktarılmış muhalefet boyutunda standart hatası en yüksek olan madde 20. madde (Okuldaki kararlar ile ilgili endişelerimi okul dışında aile ve arkadaşlarım ile tartışırım) olarak görülmektedir. Yirminci madde ölçülmek istenen ile 17. (İşim ile ilgili konuları okul dışındaki insanlarla konuşurum.) maddede ölçülmek istenen özelliklerin hemen hemen aynı olduğu görülmektedir. Bu maddeler çıkartılınca uyum iyiliği indekslerine yeniden bakılarak, elde edilen değerler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.15  
Amos ile elde edilen parametre tahminleri

Regresyon Ağırlıkları				Varyans				
		Estimate	S.E.	C.R.		Estimate	S.E.	C.R.
s22 <---	Dikey	1,000			Dikey	1,549	,178	8,691
s19 <---	Dikey	1,004	,050	20,200	Yatay	1,781	,183	9,753
s16 <---	Dikey	1,008	,050	20,123	Yer Değiş.	1,831	,177	10,343
s14 <---	Dikey	,964	,052	18,458	e1	,435	,045	9,731
s13 <---	Dikey	,962	,053	18,288	e2	,442	,045	9,741
s12 <---	Dikey	1,060	,046	23,150	e3	,452	,046	9,759
s6 <---	Dikey	1,010	,049	20,569	e4	,569	,056	10,082
s5 <---	Dikey	,988	,050	19,640	e5	,585	,058	10,108
s1 <---	Dikey	1,010	,051	19,785	e6	,255	,030	8,626
s21 <---	Yatay	1,000			e7	,415	,043	9,648
s18 <---	Yatay	,857	,045	19,087	e8	,477	,048	9,866
s15 <---	Yatay	,866	,045	19,433	e9	,485	,049	9,835
s11 <---	Yatay	,911	,042	21,920	e10	,218	,026	8,303
s9 <---	Yatay	,939	,040	23,388	e11	,667	,065	10,308
s7 <---	Yatay	,950	,039	24,603	e12	,652	,063	10,280
s4 <---	Yatay	,849	,047	17,982	e13	,526	,052	10,036
s2 <---	Yatay	,902	,040	22,369	e14	,467	,047	9,857
s23 <---	Yatay	,999	,033	29,906	e15	,412	,043	9,682
s3 <---	Yer Değiş.	1,000			e16	,760	,073	10,394
s8 <---	Yer Değiş.	,985	,026	37,684	e17	,488	,049	9,984
s10 <---	Yer Değiş.	,977	,027	36,140	e18	,102	,016	6,443
s17 <---	Yer Değiş.	,945	,032	29,529	e19	,185	,022	8,497
s20 <---	Yer Değiş.	,847	,042	20,378	e20	,208	,024	8,813
s24 <---	Yer Değiş.	,892	,038	23,509	e21	,341	,035	9,752
					e22	,662	,063	10,452
					e23	,530	,052	10,264
					e24	,233	,028	8,474

Tablo 3.16'da Örgütsel Muhalefet Ölçeğindeki 1,4,13,14,15,18 ve 20. maddeleri ölçekten çıkartılınca uyum iyiliği İndekslerinin kabul edilebilir düzeye geldikleri görülmektedir.

Yapılan çalışmada  $X^2$  değeri 194,392; sd değeri 116 ve  $p < .05$  olarak bulunurken diğer uyum iyiliği indeksleri ve uygunlukları Tablo 3.5.5.6.'da gösterildiği şekilde bulunmuştur.

Tablo 3.16  
*Örgütsel Muhalefet Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri Değerleri*

İndeks	Ölçme aracının değeri	Kabul edilebilir değere uygunluğu
$X^2$ /sd	1,676	Uyum kabul edilebilir
GFI	0,914	Uyum kabul edilebilir
AGFI	0,886	Uyum kabul edilebilir
CFI	0,984	Uyum kabul edilebilir
RMSEA	0,053	Uyum kabul edilebilir
RMR	0,050	Uyum kabul edilebilir
NFI	0,961	Uyum kabul edilebilir
SRMR	0,025	Uyum kabul edilebilir.

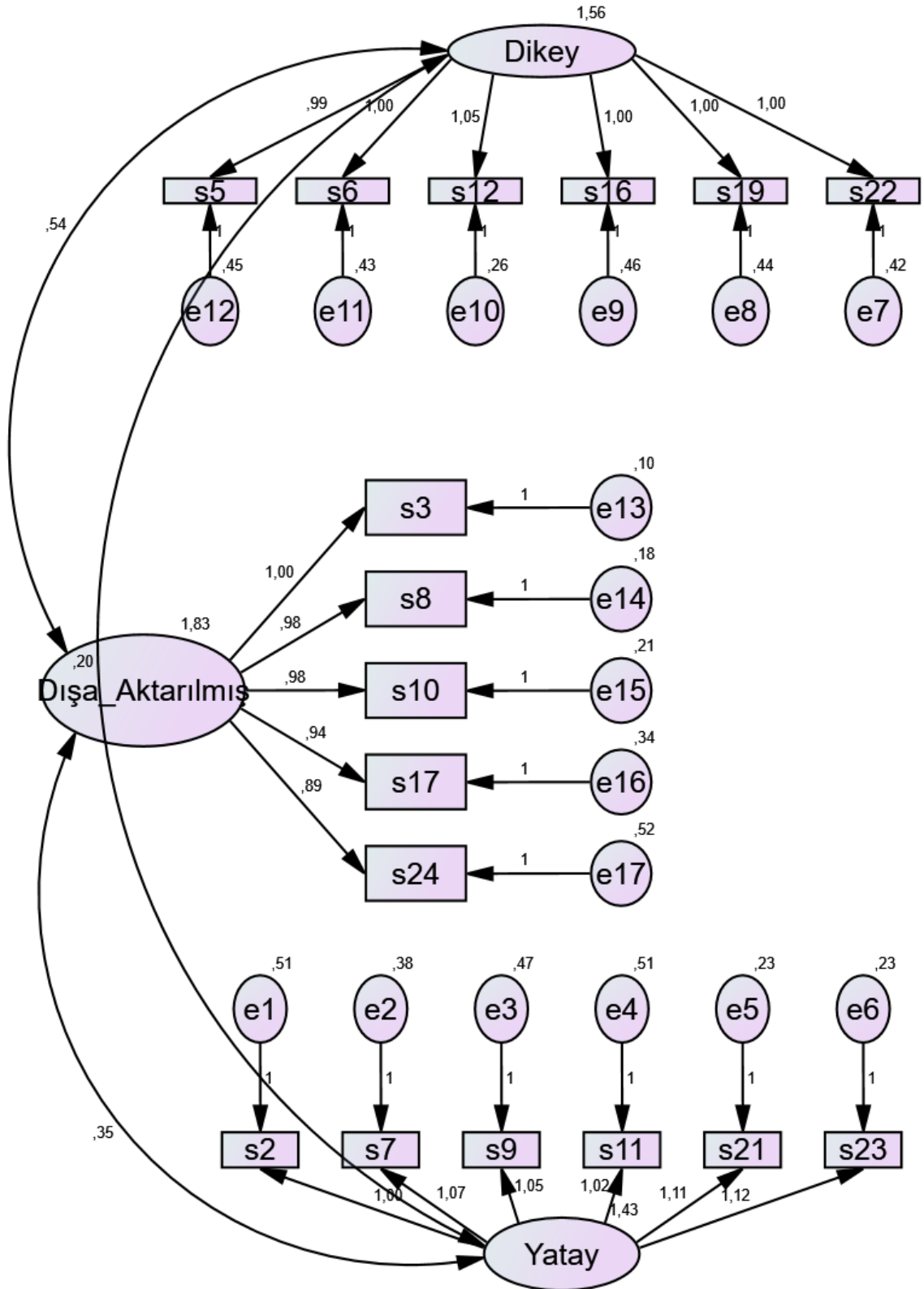
Tablo 3.17.'de yer alan kritik oran (C.R.) sütununda yer alan 1,96' yı aşarsa .05'lik anlamlılık düzeyinde sıfır hipotezi ret edilir. Parametre tahminlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde sıfırdan farklı olduğu söylenir (Bayram, 2010, s.113).

Tablo 3.17  
*Amos ile elde edilen parametre tahminleri*

Regresyon Ağırlıkları			Varyans						
			Estimate	S.E.	C.R.		Estimate	S.E.	C.R.
s2	<---	Yatay	1,000			Dikey	1,559	,179	8,716
s7	<---	Yatay	1,071	,054	19,692	Yatay	1,428	,172	8,286
s9	<---	Yatay	1,048	,056	18,706	Dışa Aktarılmış	1,833	,177	10,350
s11	<---	Yatay	1,024	,056	18,164	e1	,508	,052	9,854
s21	<---	Yatay	1,113	,051	21,658	e2	,383	,041	9,281
s23	<---	Yatay	1,117	,052	21,672	e3	,469	,049	9,645
s22	<---	Dikey	1,000			e4	,507	,052	9,799
s19	<---	Dikey	1,003	,049	20,255	e5	,229	,029	7,912
s16	<---	Dikey	1,000	,050	19,927	e6	,230	,029	7,897
s12	<---	Dikey	1,055	,046	22,994	e7	,424	,046	9,256
s6	<---	Dikey	1,001	,049	20,292	e8	,437	,047	9,296
s5	<---	Dikey	,994	,050	20,061	e9	,464	,049	9,400
s3	<---	Dışa Aktarılmış	1,000			e10	,262	,033	7,898
s8	<---	Dışa Aktarılmış	,985	,026	37,742	e11	,432	,047	9,283
s10	<---	Dışa Aktarılmış	,976	,027	35,856	e12	,446	,048	9,358
s17	<---	Dışa Aktarılmış	,943	,032	29,371	e13	,100	,016	6,134
s24	<---	Dışa Aktarılmış	,894	,038	23,710	e14	,184	,022	8,344
						e15	,212	,024	8,756
						e16	,345	,035	9,714
						e17	,522	,051	10,220

Tablo 3.17 incelendiğinde; tüm parametreler için hesaplanan mutlak  $z$  değeri kritik oran olan 1,96'dan büyük olduğundan, tüm parametrelerin sıfırdan anlamlı derecede farklı olduğu söylenebilir. Bu durumda oluşturulan modelde ölçeğin tüm maddelerine ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Şekil 3.3.'de görüldüğü gibi, Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin üç boyutlu olduğu görülmektedir. Ayrıca dikey muhalefetin 5,6,12,16,19 ve 22. maddelerden oluştuğu; yatay muhalefetin 2,7,9,11,21 ve 23. maddelerden oluştuğu; dışa aktarılmış muhalefetin 3,8,10,17 ve 24. maddelerden oluştuğu anlaşılmaktadır.



Şekil 3.3. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin yapısı



### 3.5.6 Ölçme Aracının Güvenilirliği

Bu çalışmada, Likert tipi bir ölçek olan Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin güvenilirlik düzeyini hesaplamak için ölçek iç tutarlılığı ölçütü olarak kabul edilen ve Cronbach tarafından geliştirilen  $\alpha$  katsayısı kullanılmıştır. Ölçekten çıkartılan “1,4,13,14,15,18 ve 20.” maddeler değerlendirme dışında bırakılarak  $\alpha$  katsayısı hesaplanmıştır.

Ölçeği oluşturan maddelerin iç tutarlılığını veren Cronbach Alpha Katsayısı ölçeğin geneli için .908 olarak hesaplanmıştır. Birinci alt boyut olan “Dikey Muhalefet” için iç tutarlılık katsayısı .959, ikinci alt boyut olan “Yatay Muhalefet” için .961, üçüncü alt boyut olan “Dışa Aktarılmış Muhalefet” için ise .969 olarak saptanmıştır. Bu bulgular, ölçeği oluşturan tüm alt boyutların iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Cronbach Alpha Katsayısı .80 üzerinde olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğuna işaret etmektedir (Field, 2009, s.681).

Ölçeğin iç güvenilirlik katsayısı yöntemlerinden olan yarı test güvenilirlik yöntemi ile ölçek iki yarıya bölünmüştür. İki yarıdan elde edilen ölçümler arasında ilişki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile hesaplanmıştır. İki yarı arasındaki korelasyon katsayısı  $r=.863(p=.000)$  olarak saptanmıştır. Bu bulgularla, ölçeğin güvenilirlik katsayısının yeterli olduğu söylenebilir.

Tablo 3.18

*Madde Toplam İstatistikleri*

Madde No	$\bar{X}$	S	Madde Toplam Korelasyonu
1	2,9625	1,39434	,511
2	3,0083	1,39332	,626
3	3,0042	1,41273	,581
4	3,0208	1,41554	,563
5	2,9875	1,42448	,586
6	2,9958	1,40381	,619
7	2,9875	1,43034	,535
8	2,9667	1,40193	,624
9	2,9875	1,41859	,528
10	2,9958	1,41569	,602
11	2,9750	1,42578	,580
12	2,9917	1,40826	,583
13	3,0208	1,41849	,579
14	2,9833	1,41707	,566
15	3,0000	1,41125	,611
16	2,9958	1,42158	,545
17	2,9875	1,41268	,540

Örgütsel Muhalefet Ölçeğine ait ortalama, standart sapma, madde-toplam korelasyonları ile alt %27 ve üst %27’ lik grupların madde puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin t testi sonuçları hesaplanmış, ölçekte yer alan tüm maddeler için madde-toplam korelasyonlarının .511 ile .626 arasında değiştiği ve t-testi değerlerinin anlamlı çıktığı

( $p < .001$ ) Tablo 3.18 ve Tablo 3.19’da görülmektedir. Madde toplam korelasyonu .25 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği (Karagöz, 2016, s.947) dikkate alındığında, ölçekteki maddelerin aynı davranışı ölçtüğü ve güvenilirliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.19  
*Madde Ayırdediciliğine İlişkin t-Testi Sonuçları*

Madde No	Grup	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
1	Üst %27	4,0923	1,16891	64	10,342	,000
	Alt %27	2,2154	1,02305			
2	Üst %27	4,0154	1,16582	64	12,927	,000
	Alt %27	1,8462	,92248			
3	Üst %27	4,2615	1,01976	64	14,731	,000
	Alt %27	1,8000	,92195			
4	Üst %27	4,1077	1,16086	64	13,007	,000
	Alt %27	1,8615	1,04398			
5	Üst %27	4,2769	1,06811	64	14,201	,000
	Alt %27	1,9692	,86547			
6	Üst %27	4,0154	1,16582	64	12,485	,000
	Alt %27	1,8000	,88741			
7	Üst %27	4,1385	1,17096	64	11,821	,000
	Alt %27	2,0308	,95147			
8	Üst %27	4,0154	1,16582	64	14,080	,000
	Alt %27	1,8000	,83292			
9	Üst %27	4,0462	1,29217	64	10,737	,000
	Alt %27	2,0769	,97320			
10	Üst %27	4,2923	1,11416	64	13,688	,000
	Alt %27	1,8154	,96651			
11	Üst %27	4,2308	,99639	64	13,606	,000
	Alt %27	1,7692	,98058			
12	Üst %27	3,9692	1,18545	64	11,412	,000
	Alt %27	1,9077	1,02657			
13	Üst %27	4,2154	1,03821	64	13,627	,000
	Alt %27	1,8308	1,03937			
14	Üst %27	4,1385	1,23588	64	12,246	,000
	Alt %27	2,0462	,89147			
15	Üst %27	4,2769	,97640	64	15,994	,000
	Alt %27	1,7231	,85710			
16	Üst %27	4,1538	1,22769	64	11,248	,000
	Alt %27	2,0923	,96377			
17	Üst %27	3,9385	1,23588	64	10,650	,000
	Alt %27	1,9231	1,07975			

Yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, ölçekteki 3,4,10,11,13 ve 15 numaralı maddeler dikey muhalefet boyutunu; 1,5,7,9,14 ve 16 yatay muhalefet boyutunu; 2,6,8,12 ve 17 numaralı maddeler dışa aktarılmış muhalefet boyutunu ölçmektedir. Ölçekte olumsuz anlama sahip olduğundan ölçeğin 2. maddesi (Evde iş ile ilgili konuları paylaşmam.); 3. maddesi (Okul yöneticilerimi sorgulamam.); 4. maddesi (Okul politikalarımı sorgulamaya tereddütle yaklaşıyorum.); 6. maddesi (Ailemin yanında iş hakkında yakınmalarda bulunmam.); 8. maddesi (Eşim ya da okul dışındaki arkadaşlarımla yanında okulum hakkındaki sıkıntılarımı nadiren konuşurum.); 10. maddesi (Katılmadığım

kararlarda yöneticime herhangi bir şey söylemem.); 14. maddesi (Okuldaki sorunlarla ilgili olarak öğretmen arkadaşlarımla hiç konuşmam.) ters puanlanan maddeleridir.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçek, orijinalinde olduğu gibi “dikey muhalefet, yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet” olarak isimlendirilen üç boyuttan oluşmuştur. Bu üç boyut toplam varyansın %80,78’ini açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre, kuramsal olarak belirtilen maddelerin ifade ettikleri 3 boyutun altında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde toplandığını söyleyebiliriz.

Ölçek için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, modelin uyumluluğunu bozan ve başka maddeler tarafından da ölçülen 7 madde modelden çıkarılmıştır. Böylece ölçek Türkçeye 17 madde olarak uyarlanmıştır. Örgütsel Muhalefet Ölçeği; dikey muhalefet, yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet alt boyutlarından oluşmaktadır.

Dikey muhalefet boyutu; çalışanın örgüt ile ilgili yöneticisinden farklı düşündüğü konuları doğrudan yöneticisine ifade etme anlamında kullanılmıştır. Yatay muhalefet ise; çalışanın örgüt ile ilgili yöneticisinden farklı düşündüğü konuları doğrudan yöneticisine ifade etmek yerine iş arkadaşlarına ifade etmesini gerektirmektedir. Dışa aktarılmış muhalefet ise, muhalefetin örgüt dışı kimselere iletilmesi ile ilgilidir.

Yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, ölçekteki 3,4,10,11,13 ve 15 numaralı maddeler dikey muhalefet boyutunu; 1,5,7,9,14 ve 16 yatay muhalefet boyutunu; 2,6,8,12 ve 17 numaralı maddeler dışa aktarılmış muhalefet boyutunu ölçtüğü bulgularına ulaşılmıştır.

Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin güvenilirliği, Cronbach Alpha katsayısı ve iki yarı arasındaki korelasyon değerlerine göre oldukça yüksektir. Yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, Kassing (1998) tarafından geliştirilen Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe uyarlamasının Türkiye’deki okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde kullanılmasının uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

### **3.6. Veri Toplama Süreci**

Veri toplama araçları, araştırmacı tarafından 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Mart-Haziran ayları arasında uygulanmıştır. Verilerin toplanmasından önce ölçek formlarının Serinhisar, Sarayköy, Bozkurt, Çivril, Merkezefendi ve Pamukkale İlçelerine bağlı okullarda uygulanmasına ilişkin araştırma izin talebi Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nün 01.04.2016 tarih ve 3726194 sayı ile 09.06.2016 tarih ve 6318916 sayılı yazıları uygun görülmüştür (EK:1, 2).

Veri toplama aracı her ölçek ayrı sayfada olacak biçimde tasarlanmış ve çoğaltılmıştır (EK 1,2). Ölçekler; araştırma örnekleminde yer alan okul türlerine dikkat edilerek eğitim öğretim sürecini aksatmayacak zamanda okul müdürünün bilgisi dâhilinde uygulanmıştır. Katılımcıların gönüllü olmasına dikkat edilmiştir. Öncelikle katılımcılara ölçek ile ilgili bilgi verilmiş, okul çalışanlarının güvenini sarsmamak ve daha samimi yanıtlar alabilmek için kimliklerini belirtecek bilgilerin alınmamıştır.

### 3.7. Verilerin Analizi

Araştırmada 594 katılımcıya ulaşılmıştır. Veri toplama araçlarından tam olarak doldurulmayan yirmi üç (23) ölçek değerlendirmeye alınmamıştır. Ayrıca ölçek maddelerinde aynı sütunu işaretleyenve okumadan doldurulduğu izlenimini veren kırk yedi (47) katılımcının doldurduğu ölçek değerlendirme dışı bırakılmış ve değerlendirme 524 ölçek üzerinden yapılmıştır. Geçerli ölçekler, elektronik ortama aktarılmış ve veri girişleri kontrol edilerek oluşabilecek hatalı kodlamaların önüne geçilmeye çalışılmıştır. Bilgisayar ortamında yer alan veriler, alt problemlere göre SPSS ve AMOS programları kullanılarak çözümlenmiştir. Katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler Tablo 3.20’de görülmektedir.

Tablo 3.20  
*Katılımcılara İlişkin Kişisel Bilgiler*

<b>Kişisel Bilgiler</b>		<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Kadın	223	42,6
	Erkek	301	57,4
Hizmet Yılı	1-9	47	9,0
	10-19	214	40,8
	20-29	190	36,3
	30 ve üstü	73	13,9
Sendika Üyeliği	Var	328	62,6
	Yok	196	37,4
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	54	10,3
	Lisans	360	68,7
	Lisans Üstü	110	21,0
Medeni Durum	Evli	396	75,6
	Bekar	128	24,4
Okul Türü	Anaokulu	39	7,4
	İlkokul	129	24,6
	Ortaokul	119	22,7
	İmam Hatip O.O.	37	7,1
	Anadolu Lisesi	87	16,6
	Çok Programlı Lise	22	4,2
	Mesleki Eğitim	26	5,0
	Veren Lise		
	İmam Hatip Lisesi	34	6,5
	Fen ve Sosyal Bilimler Lisesi	31	5,9
<b>Toplam</b>		<b>524</b>	<b>100</b>

Araştırmada, verilerin analizine ilişkin uygun tekniğe karar verilmesi aşamasında ilk olarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediği çarpıklık ve basıklık katsayıları

ile kararlaştırılmıştır. Bayram (2010); pratik kural olarak, kesikli veri (kategorik ve sıralayıcı veri) düşük asimetri ve basıklık (+/-1,5 aralığı içinde) değerlerine sahip olduğu zaman dağılımın, normal dağılım olarak ele alınabileceğini belirtirken; Kunnan (1998) ile Karagöz (2016); çarpıklık ve basıklık değerleri +/-2 değerleri arasında olduğunda normal dağılım olarak kabul edileceğini belirtmektedir (Bayram, 2010, s.49; Kunnan, 1998, s.317; Karagöz, 2016, s.962). Bahsedilen değerlere göre; araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği Tablo 3.21’de görülmektedir.

Tablo 3.21  
Normallik Varsayımı Değerlendirilmesi

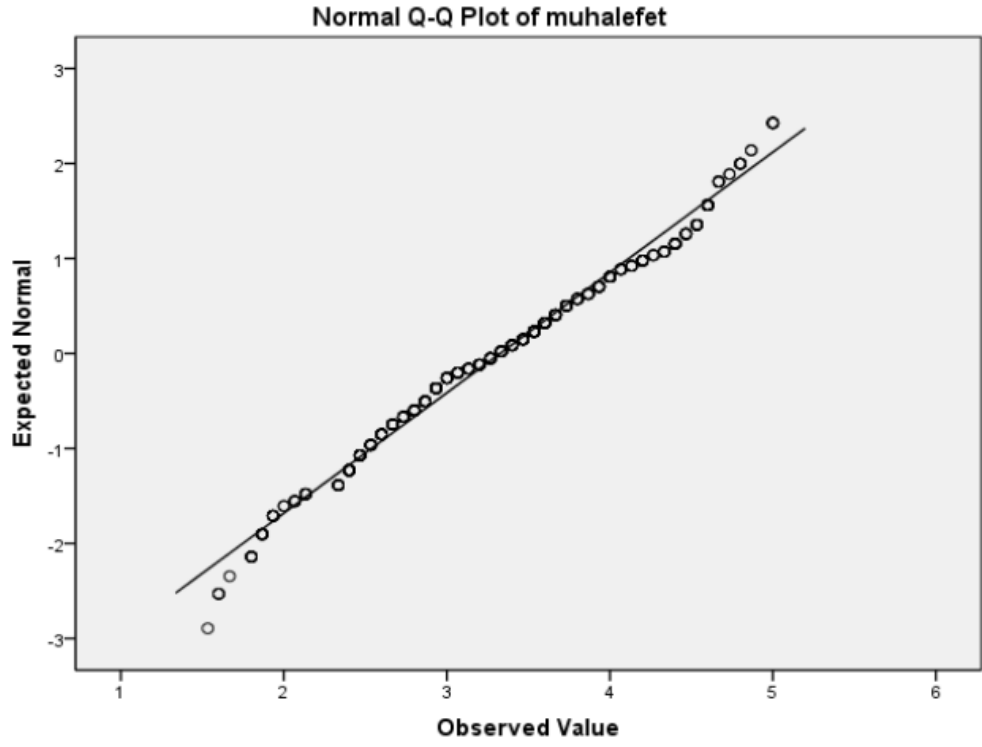
<i>Değişken</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>Skew</i>	<i>Kurtosis</i>
Örgütsel Bağlılık	1,33	4,27	,981	,966
Örgütsel Destek	1,00	4,50	-,721	-,517
Örgütsel Güven	1,50	4,32	-,541	-,194
Örgütsel Muhalefet	1,53	5,00	,069	-,724

Normal dağılımda; ortanca, mod ve aritmetik ortalama değerlerinin birbirine yakın olması gerektiği düşüncesinden hareketle Tablo 3.22’de de görüleceği üzere bu üç değer birbirinden çok uzak olmaması nedeniyle veriler normal dağılmış olarak kabul edilmiştir.

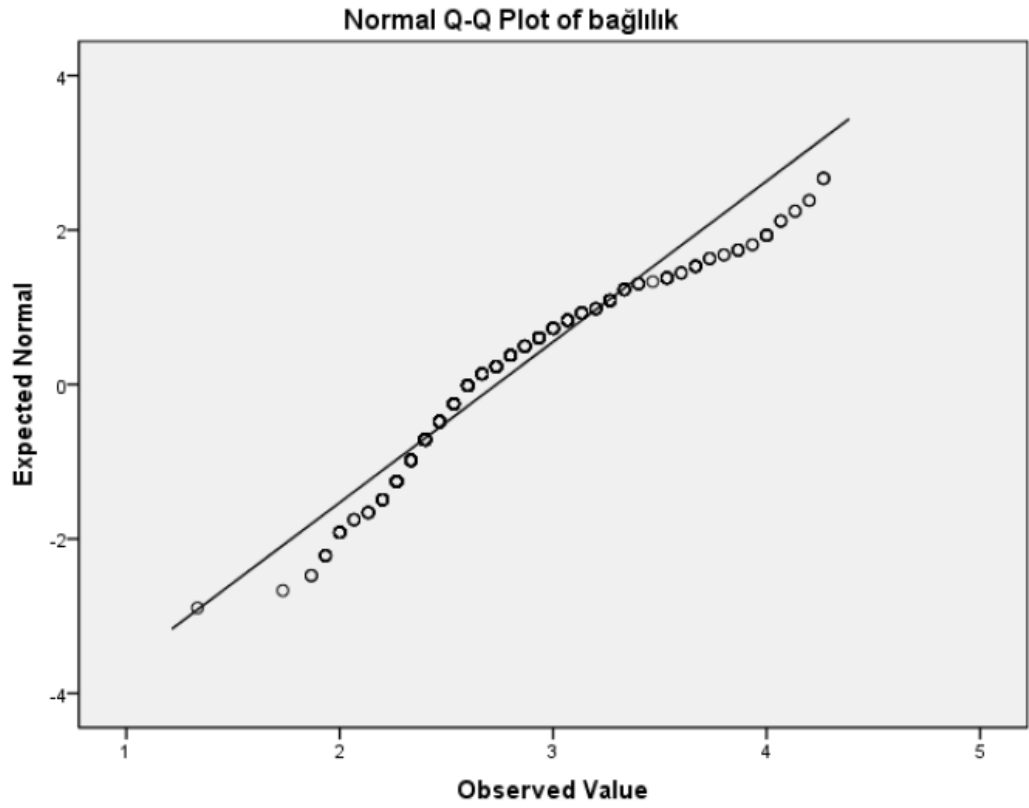
Tablo 3.22  
Normallik Varsayımı Değerlendirilmesi

<i>Değişken</i>	<i>Mod</i>	<i>Medyan</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
Örgütsel Destek	3,3039	3,5000	3,50	1,00920
Örgütsel Bağlılık	2,7346	2,6000	2,53	,48035
Örgütsel Güven	3,0644	3,0000	3,50	,65150
Örgütsel Muhalefet	3,3265	3,3333	2,93	,78935

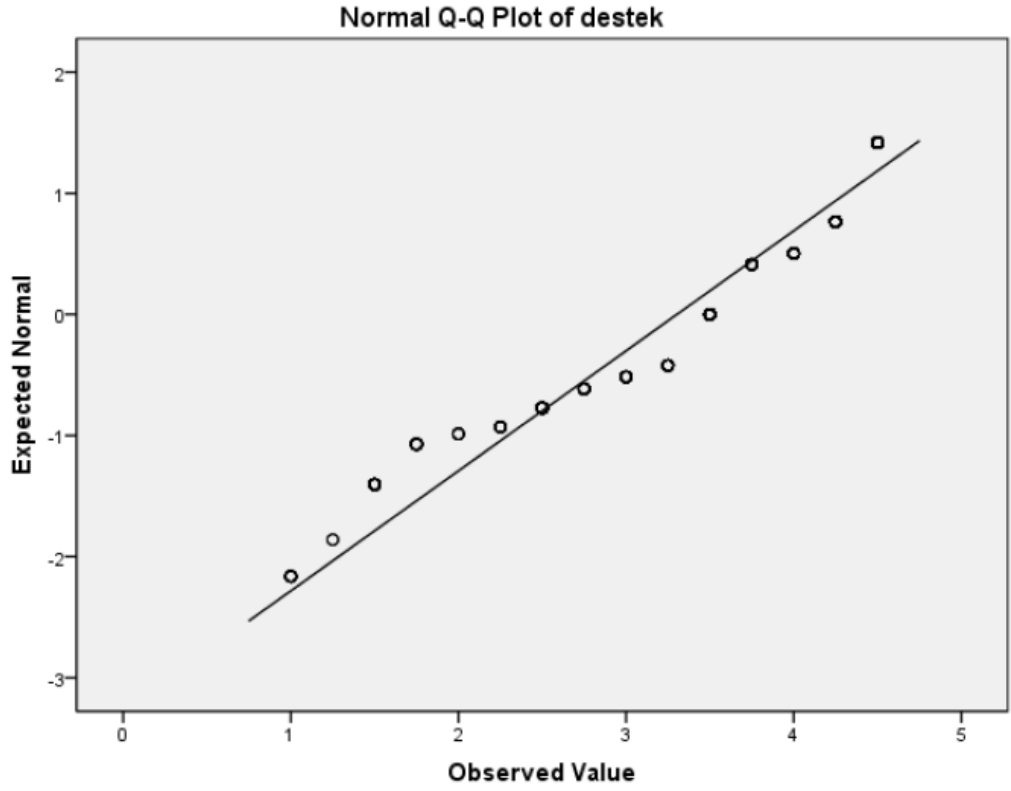
*Q-Q* grafiklerine bakıldığından verilerin normalden çok fazla uzak durmadığı Şekil 3.4., Şekil 3.5., Şekil 3.6. ve Şekil 3.7’den anlaşılmaktadır.



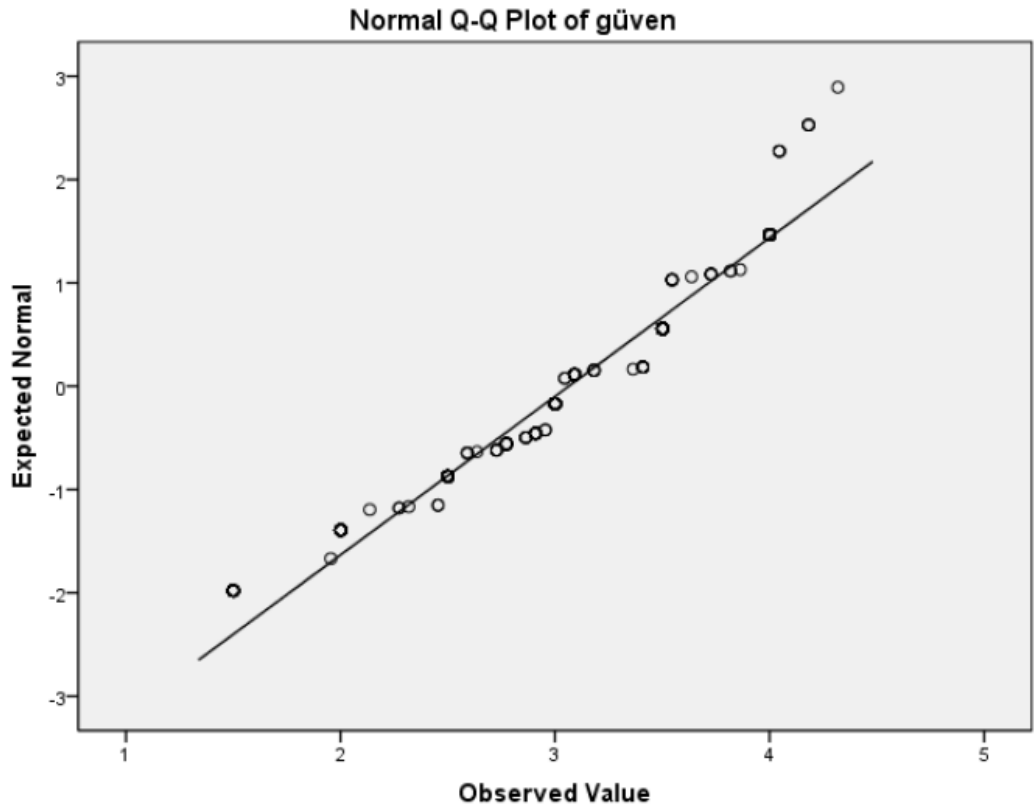
Şekil 3.4. Örgütsel muhalefet verilerine ilişkin Q-Q grafiği



Şekil 3.5. Örgütsel bağlılık verilerine ilişkin Q-Q grafiği



Şekil 3.6. Örgütsel destek verilerine ilişkin Q-Q grafiği





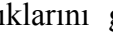
Şekil 3.7. Örgütsel güven verilerine ilişkin Q-Q grafiği

Çarpıklık basıklık katsayılarının belirlenen değerlerin arasında olması,  $Q-Q$  grafiklerinde önemli sapmalar görülmemesi ve ortanca, mod ve aritmetik ortalama değerlerinin birbirinden çok uzak olmaması dağılımın normalliğini desteklemektedir.

Ayrıca, gruplara ilişkin varyansların eşit olup olmadığı *Levene F* testi ile saptanmıştır. *Levene F* testi sonucunda  $P > .05$  değeri çıkması durumunda varyansların eşit olduğu;  $P < .05$  değeri çıkması durumunda ise varyansların eşit olmadığı kabul edilmiştir. Varyanslar eşit olduğundan t testi ile ilgili değerlerin yer aldığı üst sütündeki değerler kullanılmıştır (Bayram, 2004; s.84).

Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek algıları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik bütünlük bir model ortaya koyarak modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek amacı ile yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır.

Yapısal Eşitlik Modellemesi; temel istatistik olarak kovaryansı alan, teoriye dayalı olarak gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini model olarak tanımlayan çok değişkenli bir yöntemdir (Karagöz, 2016, s.950).

Yapısal eşitlik modelinde, verileri doğrudan elde edilen değişkenler, gözlenen değişken olarak adlandırılırken “ ” sembolü ile gösterilmektedir. Gözlenen bir değişkene bağlanarak ölçülen değişkenler, gizli değişken olarak adlandırılırken “  ” sembolü ile gösterilmektedir. Modelde “  ” sembolü bir değişkenin diğer değişken üzerindeki etkisini yani regresyon ağırlıklarını gösterirken, “  ” sembolü iki değişken arasındaki korelasyonu gösterir. Modelde bağımlı ve aracı değişkenler “endojen değişken” bağımsız değişken ise “egzojen değişken” olarak adlandırılır. “Egzojen değişkenler”, “endojen değişkenlere” tek yönlü okla bağlanırken “egzojen değişkenler” birbirine çift yönlü okla bağlanır. Modelde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde etkisi varken, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır (Karagöz, 2016, s.951).

Yapısal Eşitlik Modellemesi; sosyal bilimlerde teorilerin formüle edilmesinde ve teoriler arasındaki karmaşık ilişkilerin model yardımıyla açıklanmasında son zamanlarda sık kullanılan bir yöntemdir. Yapısal eşitlik modellemesinde; gizil ve gözlenen değişkenler bulunmaktadır. Gözlenen değişken doğrudan ölçülürken gizil değişken gözlenebilir değişkenler yardımıyla ölçülebilen örtük bir yapıdır. Gizil değişkenler analiz edilerek gözlenemeyen yapılar açıklanmaya çalışılır. Araştırmacılar yapısal eşitlik modellemesi ile değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri belirleyebilir. Yapısal eşitlik



modellemesi ile ölçme hatalarını ve hatalar arası ilişkileride modele dâhil edilmesine olanak sağlamaktadır (Çelik ve Yılmaz, 2013, s.iv).

Modellerinin yapısının belirlenmesi ve bunların test edilmesi için varyans analizi, faktör analizi ve regresyon analizi gibi diğer istatistiksel yöntemler ile de birlikte kullanılan yapısal eşitlik modellemesinde, özellikle ölçüm modelinin belirlenmesinde faktör analizine başvurulur. Değişkenler arasındaki ilişkinin yapısı regresyon denklemleri ve beta katsayıları ile açıklandığından bu yöntem, yapısal eşitlik modellemesi olarak ifade edilmiştir (Zeytinoğlu, 2012, s.2).

Yapısal Eşitlik Modelinde süreç (1) teorinin oluşturulması, (2) modelin belirlenmesi ve çizimi, (3) örneklemin belirlenmesi ve verilerin elde edilmesi, (4) modelin test edilmesi, (5) uyum iyiliği indekslerinin incelenmesi (6) model uyumsuzluk gösterirse modelin değiştirilmesi aşamalarını kapsar (Karagöz, 2016, s. 966).

Ölçeklerden elde edilen algıların yorumlanmasında 5.00-4.20 “yüksek”, 4.19-3.40 “orta üstü”, 3.39-2.60 “orta”, 2.59-1.80 “orta altı”, 1.79-1.00 “düşük” olarak değerlendirilmiştir.

Veri toplama araçları ile elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan tekniklerin alt problemlere göre dağılımı Tablo 3.23’de özetlenmiştir.

Tablo 3.23

*Araştırmanın Alt Problemlerine Göre Veri Çözümleme Teknikleri*

Alt Problem	Veri Toplama Araçları	Çözümleme Tekniği
Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel muhalefet algıları nasıldır? Bu algılar; a) Cinsiyet, b) Hizmet Yılı, c) Sendika Üyeliği, d) Öğrenim Durumu, e) Medeni Durum, f) Görev Yapılan Okul Türüne göre değişmekte midir?	Örgütsel Bağlılık, Güven, Destek ve Muhalefet Ölçeği	t-testi ve tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi (Fark çıkan değişkenlerde etki büyüklüğü Eta kare ile hesaplanmıştır)
Örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefete etkisi nasıldır? Örgütsel bağlılık ve muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel güven ve desteğin rolü nedir?		Yapısal Eşitlik Modeli

Söz konusu model için elde edilen veriler AMOS programı ile test edilmiştir. Modelde gizil değişkenlerle yol analizi yapılmadan önce, yer alan her bir ölçme modelinin doğrulanma durumu test edilmiştir. Doğrusal faktör analizinde modelin uyumunun değerlendirilmesinde kabul edilebilir uyum değerleri;  $X^2 /sd$  değerinin 0 ile 5 arasında

olması, *RMSEA* değerinin 0,05 ile 0,08 arasında olması;*RMR* değerinin 0 ile 0,10 arasında olması; *NFI* değerinin 0,90 ile 1,00 arasında olması; *CFI* değerinin 0,95 ile 1,00 arasında olması; *GFI* değerinin 0,85 ile 1,00 arasında olması; *AGFI* değerinin 0,85 ile 1,00 arasında olması, *SRMR*, *RMSA* ve *RMR* değeri 0,08'den küçük olması kabul edilebilir uyum olarak gösterilmektedir (Karagöz, 2016, s.971,972,975).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4.BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma bulguları ve ilgili alan yazına dayalı olarak yapılan yorumlar yer almaktadır.

#### 4.1. Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık, Destek, Güven ve Muhalefet Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

Araştırmanın birinci alt problemi, okul çalışanlarının örgütsel bağlılık, destek, güven ve muhalefet algılarının nasıl bir dağılım gösterdiğini betimlemeye yöneliktir. Bu çerçevede, öncelikle okul çalışanlarının ölçeklerden aldıkları puanların betimlenmesinde ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmış ve ölçek boyutları arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.1'e göre okul çalışanlarının örgütsel bağlılık algıları orta ve orta altı bir düzeyde izlenmektedir. Ölçeğe ilişkin alt boyutlarda en yüksek ortalamanın Ahlaki Bağlılık ( $\bar{X}=3.01$ ; orta düzey), en düşük ortalamanın ise Çıkarıcı Bağlılık ( $\bar{X}=2.49$ ; orta altı) boyutunda yaşandığı görülmektedir. Bu kapsamda araştırmaya katılan okul çalışanların okullarına karşı bağlılıklarını en fazla ahlaki bağlılık düzeyde görmektedirler. Okullarına karşı çıkarıcı bağlılık algısına sahip okul çalışanları daha düşük düzeyde görülmektedir. Diğer taraftan, standart sapma değerlerinin yer aldığı sütun incelendiğinde en homojen dağılımın Ahlaki Bağlılık ( $S_s= 1.01$ ), en heterojen dağılımın ise Çıkarıcı Bağlılık ( $S_s= 1.24$ ) boyutunda gerçekleştiği izlenmektedir. Ahlaki bağlılığın daha üst düzeyde algılanması öğretmenlik mesleğinin duygusal boyunun fazla olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 4.1'de okul çalışanlarının örgütsel güven algılarının orta düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Okul çalışanlarının yöneticiye, meslektaşlarına ve paydaşlara orta düzeyde güvendikleri söylenebilir. Ölçeğe ilişkin alt boyutlarda en yüksek ortalamanın Yöneticiye Güven ( $\bar{X}=3.09$ ; orta düzey), en düşük ortalamanın ise Paydaşa Güven ( $\bar{X}=3,005$ ; ortadüzey) boyutunda yaşandığı görülmektedir. Bu kapsamda araştırmaya katılan okul çalışanların çok yüksek düzeyde olmasa da okullarına karşı güvensiz olmadıkları söylenebilir. Diğer taraftan, standart sapma vb. değerlerinin yer aldığı sütun incelendiğinde en homojen dağılımın Paydaşa Güven ( $S_s= 0.89$ ), en heterojen dağılımın ise Yöneticiye Güven ( $S_s= 1.02$ ) boyutunda gerçekleştiği izlenmektedir.

Tablo 4.1

*Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri ve Değişkenler Arasındaki İlişkiler (n=524)*

<i>Değişkenler</i>	$\bar{X}$	Ss.	Çıkarıcı Bağlılık	Zoraki Bağlılık	Ahlaki Bağlılık	Örgütsel Destek	Yöneticiye Güven	Meslektaşına Güven	Paydaşa Güven	Dikey Muhalefet	Yatay Muhalefet	Dışa aktarılmış Muhalefet
Çıkarıcı Bağlılık	2,492	1,243	1	,008	-,156**	-,101*	-,148**	-,006	,012	-,142**	,004	-,031
Zoraki Bağlılık	2,693	1,136	,008	1	-,612**	-,489**	-,624**	-,153**	-,094*	-,639**	-,211**	-,083
Ahlaki Bağlılık	3,014	1,010	-,156**	-,612**	1	,770**	,915**	,285**	,148**	,880**	,320**	,112*
Örgütsel Destek	3,303	1,009	-,101*	-,489**	,770**	1	,736**	,218**	,142**	,681**	,237**	,050
Yöneticiye Güven	3,097	1,025	-,148**	-,624**	,915**	,736**	1	,267**	,127**	,905**	,336**	,114**
Meslektaşına Güven	3,086	,9658	-,006	-,153**	,285**	,218**	,267**	1	,147**	,256**	,058	,090*
Paydaşa Güven	3,005	,8929	,012	-,094*	,148**	,142**	,127**	,147**	1	,081	,099*	,019
Dikey Muhalefet	3,480	1,131	-,142**	-,639**	,880**	,681**	,905**	,256**	,081	1	,392**	,169**
Yatay Muhalefet	3,306	1,077	,004	-,211**	,320**	,237**	,336**	,058	,099*	,392**	1	,214**
Dışa aktarılmış Muhalefet	3,146	1,025	-,031	-,083	,112*	,050	,114**	,090*	,019	,169**	,214**	1

\*\* p= .01

\* p= .05

Tablo 4.1’de okul çalışanlarının örgütsel destek algılarının ortalama 3,30 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu durum, okul çalışanlarının orta düzeyde bir destek algısına sahip oldukları biçiminde değerlendirilebilir. Diğer taraftan, standart sapma değerlerinin yer aldığı sütun incelendiğinde standart sapma değerinin ( $S_s= 1.01$ ) olduğu izlenmektedir. Okul çalışanlarının örgütsel desteği çok fazla hissetmemeleri örgütsel desteğin okullarda kullanımının çok yüksek olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.1’de okul çalışanlarının örgütsel muhalefet algılarının orta ve orta üstü düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Bu durum, okul çalışanlarının çalıştıkları okullara karşı düşük düzeyde muhalefet davranışı göstermedikleri biçiminde değerlendirilebilir. Ölçeğe ilişkin alt boyutlarda en yüksek ortalamanın dikey muhalefet ( $\bar{X}=3.48$ ; orta üstü düzey), en düşük ortalamanın ise dışa aktarılmış muhalefet ( $\bar{X}=3.14$ ; orta) boyutunda yaşandığı görülmektedir. Bu kapsamda araştırmaya katılan okul çalışanlarının dikey muhalefet yaptıklarını düşündükleri, en az ise dışa aktarılmış muhalefet yaptıkları algısında oldukları söylenebilir. Bu durum, okul çalışanlarının yöneticilerine düşüncelerini ifade etmelerinde büyük engeller olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan, standart sapma değerlerinin yer aldığı sütun incelendiğinde en homojen dağılımın dışa aktarılmış muhalefet ( $S_s= 1,02$ ), en heterojen dağılımın ise dikey muhalefet ( $S_s= 1.13$ ) boyutunda gerçekleştiği izlenmektedir.

Tablo 4.1’de korelasyon değerleri incelendiğinde; çıkarıcı bağlılığın zoraki bağlılık, meslektaşına güven, paydaşa güven, yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefetle; zoraki bağlılığın dışa aktarılmış muhalefetle, örgütsel desteğin dışa aktarılmış muhalefetle; meslektaşına güvenin yatay muhalefetle, paydaşa güvenin dikey muhalefetle ve dışa aktarılmış muhalefetle istatistiksel olarak .05 manidarlık düzeyinde herhangi bir ilişkisine rastlanmamıştır. Ahlaki bağlılığın ve yöneticiye güvenin tüm değişkenlerle .01 veya .05 düzeylerinde istatistiksel olarak ilişkileri anlamlı görülmüştür.

Çıkarıcı bağlılığın zoraki bağlılık, meslektaşına güven, paydaşa güven, yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefetle istatistiksel olarak .01 ve .05 düzeylerinde anlamlı ilişkilere rastlanmaması örgütsel destek, dikey muhalefet ve yöneticiye güven ile negatif ilişkili olması çıkarıcı bağlılığa sahip çalışan özelliklerinden kaynaklanmış olabilir. Çıkara dayalı bağlılık gösteren çalışan yönetici ile ilişkisini bozmak istemeyeceğinden dikey muhalefete yanaşmak istemeyecektir. Çıkara dayalı bağlılık gösteren kişiler için güvenden ziyade o anki çıkarlar önemlidir. Çıkarını sağlayacak her yolu kullanabileceğinden karşısındakini de bu şekilde algılıyor olabilir. Bu nedenle yöneticiye güven ve çıkara dayalı bağlılık arasında negatif yönlü ilişki bulunmuş olabilir. Zaten bu

tip çalışan için güvenden ziyade çıkarlarına ulaşması önemli olduğundan çıkar niyeti anlaşıldığında da güven ilişkisi bozulacaktır. Bu tip çalışan, çıkarlarını gerçekleştirmek için örgüt dışı referans destekler arayabilecektir. Bu durum da örgütsel desteğin önemini azaltmış olabilir.

Zoraki bağlılık beklendiği gibi ahlaki bağlılıkla, örgütsel destek, güven ve muhalefet ile negatif yönlü ilişki göstermektedir. Örgütte zoraki bir şekilde çalışan kimseden örgütsel güven duyması, olumlu destek algılaması ve örgüt gelişimi için muhalefet yapmasını beklemek çok olası gözükmemektedir. Zoraki bağlılık algısı olan okul çalışanı okuldan ilk fırsatta kurtulmak istediğinden aldığı desteği ve güveni fark edememiş ve muhalefet etme isteği de duymamış olabileceği gibi her durumda olumsuz anlamda muhalefet etme isteğinde bulunuyor olabilir.

Ahlaki bağlılık duyan çalışanın destek, güven ve muhalefet algıları ise pozitif yönlüdür. Butip çalışanların örgütünde çalışanlara ve veli ile öğrencilere güvendikleri, örgüt gelişimi için muhalefet yaptıkları, örgütte çalışmalarının değer göreceğine inandıkları söylenebilir. Yöneticiye ve meslektaşına güvenenler ise dikey muhalefete daha olumlu bakmaktadır.

Tablo 4.1’de korelasyon değerleri incelendiğinde; ahlaki bağlılık, dikey muhalefet ve yöneticiye güven arasındaki korelasyon değerlerinin .90 civarında ve istatistiksel olarak ,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durum, bahsedilen değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı olup olmadığı sorusunu akla getirmiştir. Çoklu doğrusal bağlantı olup olmadığını test etmek için ahlaki bağlılık, yöneticiye güven, dikey muhalefet arasında varyans şişkinlik faktörleri (variance-inflating factor- *VIF*) hesaplanmış ve tüm *VIF* değerlerinin problemlili kritik değer olan 10’dan küçük olduğu görülmüştür (Gujarati, 1995, s.329). *VIF* değerini bulmak için değişkenleri sırası ile bağımlı değişken yaparak diğer değişkenlerle regresyon modeli tahmin edilmiş ve *VIF* değerleri bulunmuştur. Öncelikle, dikey muhalefet bağımlı değişken yapılmış ve diğer iki değişken bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Bu durumda *VIF* değeri 6,15 bulunurken; tolerans değeri ,162 olarak bulunmuştur. Daha sonra; ahlaki bağlılık bağımlı değişken yapılmış ve diğer iki değişken bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Bu durumda *VIF* değeri 5,50 bulunurken; tolerans değeri ,182 olarak bulunmuştur. Son olarak; yöneticiyegüven, bağımlı değişken yapılmış ve diğer iki değişken bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Bu durumda *VIF* değeri 4,42 bulunurken; tolerans değeri ,226 olarak bulunmuştur. Bu değerler; bahsedilen değişkenler arasındaki ilişkinin çoklu doğrusal bağlantı olarak değerlendirilmeyeceğini göstermektedir.

#### 4.2. Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık, Destek, Güven ve Muhalefet Algılarının Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Birinci problemin ikinci bölümünde ölçeklerden alınan puanların cinsiyeti, kıdemi, sendika üyeliği, öğrenim düzeyi, medeni durumu ve görev yapılan okul türü değişkenlerine göre farklılaşma durumunun saptanmasında normal dağılıma uygun olarak grup sayısı iki olduğunda t-testi, grup sayısı ikiden fazla olduğunda ve tek yönlü varyans (Anova) Analizi yapılmıştır. Bahsedilen testler yapılmadan önce gruplara ilişkin varyansların eşit olup olmadığı tespit etmek için *Levene F* testi yapılmıştır. Tablo 4.2’de *Levene* testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4.2

*Araştırmada Değerlendirilen Gruplara İlişkin Levene Testi Sonuçları (n=524)*

	<i>Bağımlı Değişkenler</i>	<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Levene</i>	<i>p</i>
Örgütsel Bağlılık	Zoraki Bağlılık		1,358	,244
	Çıkarıcı Bağlılık	Cinsiyet	3,235	,073
	Ahlaki Bağlılık		2,356	,125
	Zoraki Bağlılık		,453	,715
	Çıkarıcı Bağlılık	Kıdem	2,523	,057
	Ahlaki Bağlılık		1,524	,207
	Zoraki Bağlılık		1,853	,174
	Çıkarıcı Bağlılık	Sendika Üyeliği	1,162	,282
	Ahlaki Bağlılık		,001	,973
	Zoraki Bağlılık		,053	,948
	Çıkarıcı Bağlılık	Öğrenim Durumu	,108	,898
	Ahlaki Bağlılık		2,502	,083
	Zoraki Bağlılık		,758	,384
	Çıkarıcı Bağlılık	Medeni Durum	,148	,701
	Ahlaki Bağlılık		,194	,660
	Zoraki Bağlılık		1,802	,074
	Çıkarıcı Bağlılık	Görev Yapılan Okul	1,429	,181
	Ahlaki Bağlılık		,347	,947
Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven		,159	,690
	Paydaşa Güven	Cinsiyet	,014	,905
	Meslektaşına Güven		,865	,353
	Yöneticiye Güven		1,173	,320
	Paydaşa Güven	Kıdem	1,906	,128
	Meslektaşına Güven		1,019	,384
	Yöneticiye Güven	Sendika Üyeliği	,068	,795
	Paydaşa Güven		1,498	,222
	Meslektaşına Güven		,049	,825

Tablo 4.2

Araştırmada Değerlendirilen Gruplara İlişkin Levene Testi Sonuçları (n=524)(Devam)

	<i>Bağımlı Değişkenler</i>	<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Levene</i>	<i>p</i>
Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven		,388	,679
	Paydaşa Güven	Öğrenim Durumu	,777	,460
	Meslektaşına Güven		,371	,690
	Yöneticiye Güven	Medeni Durum	1,567	,211
	Paydaşa Güven		,123	,726
	Meslektaşına Güven		1,650	,200
	Yöneticiye Güven	Görev Yapılan Okul	,413	,913
	Paydaşa Güven		1,801	,075
	Meslektaşına Güven		1,112	,353
Örgütsel Destek		Cinsiyet	3,589	,059
		Kıdem	2,524	,057
		Sendika Üyeliği	,020	,888
		Öğrenim Durumu	2,954	,053
		Medeni Durum	,022	,881
		Görev Yapılan Okul	1,223	,283
Örgütsel Muhalefet	Dikey Muhalefet		3,390	,066
	Yatay Muhalefet	Cinsiyet	1,006	,316
	Dışa Aktarılmış Muhalefet		,001	,971
	Dikey Muhalefet		1,789	,148
	Yatay Muhalefet	Kıdem	,790	,500
	Dışa Aktarılmış Muhalefet		2,402	,067
	Dikey Muhalefet		,480	,489
	Yatay Muhalefet	Sendika Üyeliği	3,752	,053
	Dışa Aktarılmış Muhalefet		,733	,392
	Dikey Muhalefet		1,902	,150
	Yatay Muhalefet	Öğrenim Durumu	1,308	,271
	Dışa Aktarılmış Muhalefet		1,253	,287
	Dikey Muhalefet		,004	,949
	Yatay Muhalefet	Medeni Durum	2,850	,092
	Dışa Aktarılmış Muhalefet		1,271	,260
	Dikey Muhalefet		1,385	,200
	Yatay Muhalefet	Görev Yapılan Okul	1,031	,411
	Dışa Aktarılmış Muhalefet		1,513	,150



Gruplara ilişkin varyansların eşit olup olmadığı *Levene F* testi ile saptanmıştır. Tablo 4.2 incelendiğinde *Levene F* testi sonucunda  $P>.05$  değeri bulunduğu varyansların eşit olduğu kabul edilmiştir.

Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık, destek, güven ve muhalefet algılarının cinsiyet, kıdem, sendika üyeliği, öğrenim düzeyi, medeni durumu ve görev yapılan okul türü değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak için normal dağılıma uygun olarak grup sayısı iki olduğunda t-testi, grup sayısı ikiden fazla olduğunda ve tek yönlü varyans (Anova) analizi yapılmıştır. Tek yönlü varyans (Anova) analizi sonunda fark bulunması durumunda hangi gruplar arasında fark olduğunu bulmak için Scheffe testi yapılmış, örgütsel güvenin görev yapılan okul değişkeninde fark olan gruplar Scheffe testi ile tespit edilememiş bunun üzerine varyansların eşit olduğu örneklemin eşit olmadığı durumlarda kullanılacak testlerden olan Gabriel testi (Kayri, 2009, s.56) yapılmıştır. Yapılan analizlerine ait sonuçlar Tablo 4.3’de yer almaktadır.

Tablo 4.3

*Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algılarının Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Karşılaştırılması (n=524)*

<i>Bağımlı Değişkenler</i>		<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>t/F</i>	<i>p</i>	
Örgütsel Bağlılık	Zoraki Bağlılık	Kadın	223	2,6969	1,18030	,065	,948	
		Erkek	301	2,6904	1,10445			
	Çıkarıcı Bağlılık	Cinsiyet	Kadın	223	2,6287	1,28058	2,168	,031*
			Erkek	301	2,3914	1,20711		
	Ahlaki Bağlılık		Kadın	223	2,9722	1,05084	-,825	,410
			Erkek	301	3,0458	,98028		
	Zoraki Bağlılık		1-9	51	2,7451	1,24198	,918	,432
			10-19	229	2,7301	1,11655		
			20-29	183	2,5880	1,12106		
			30 üstü	61	2,8262	1,16589		
	Çıkarıcı Bağlılık	Kıdem	1-9	51	2,5373	1,30690	1,336	,262
			10-19	229	2,5476	1,26576		
			20-29	183	2,5093	1,24206		
			30 üstü	61	2,1967	1,08597		
	Ahlaki Bağlılık		1-9	51	3,0863	,81903	,409	,747
			10-19	229	2,9782	1,04766		
20-29			183	3,0623	1,00845			
30 üstü			61	2,9475	1,03273			

Tablo 4.3

*Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algılarının Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Karşılaştırılması (n=524)(Devam)*

<i>Bağımlı Değişkenler</i>	<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>t/F</i>	<i>p</i>
Zoraki Bağlılık	Evet	328	2,6524	1,10641	-1,061	,289
	Hayır	196	2,7612	1,18422		
Çıkarıcı Bağlılık	Evet	328	2,5091	1,25419	,399	,690
	Hayır	196	2,4643	1,22744		
Ahlaki Bağlılık	Evet	328	2,9994	1,02537	-,443	,658
	Hayır	196	3,0398	,98743		
Zoraki Bağlılık	Ön Lisans	54	2,4037	1,11828	1,994	,137
	Lisans	360	2,7189	1,12549		
	Lisans Üstü	110	2,7509	1,16939		
	Ön Lisans	54	2,6222	1,20981		
	Lisans	360	2,4578	1,24180		
	Lisans Üstü	110	2,5418	1,26936		
Çıkarıcı Bağlılık	Ön Lisans	54	3,2296	,97780	,520	,595
	Lisans	360	2,9894	,98818		
	Lisans Üstü	110	2,9909	1,09256		
Ahlaki Bağlılık	Bekar	128	2,5625	1,26286	1,512	,131
	Evli	396	2,4697	1,23763		
Zoraki Bağlılık	Bekar	128	2,8250	1,20680	,734	,463
	Evli	396	2,6505	1,11072		
Çıkarıcı Bağlılık	Bekar	128	2,9969	,97334	-,227	,821
	Evli	396	3,0202	1,02347		

Tablo 4.3’de *t* testi analizi sonunda Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde görev yapan okul çalışanlarının okullarına karşı göstermiş oldukları zoraki ve ahlaki bağlılık ile genel olarak örgütsel bağlılık algılarının istatistiksel olarak .05 manidarlık düzeyinde cinsiyetlerine göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır ( $P>.05$ ). Fakat okul çalışanlarının çıkarıcı bağlılık algılarında cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak .05 manidarlık düzeyinde anlamlı fark bulunduğu ( $t=2,168$ ;  $P<.05$ ) ve farkın kadın okul çalışanlarının ölçekten yüksek puan alarak çıkarıcı bağlılık algılarının daha yüksek

olmasından kaynaklandığı bulgularına ulaşılmıştır. Bu durum, kadınların düşüncelerini açık yüreklilikle söylemelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 4.3

*Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algılarının Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Karşılaştırılması (n=524)(Devam)*

<i>Bağımlı Değişkenler</i>	<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>t/F</i>	<i>p</i>				
Örgütsel Bağlılık	Zoraki Bağlılık	Anaokulu	39	2,6410	1,04648	,387	,928			
		İlkokul	129	2,7566	1,17605					
		Ortaokul	119	2,7966	1,22294					
		İmam Hatip Ortaokulu	37	2,6324	1,21885					
		Anadolu Lisesi	87	2,5517	1,14240					
		Çok Prog. Lise	22	2,7000	1,15098					
		Meslek Eğitim Veren Lise	26	2,6692	1,09097					
		Görev Yapılan Okul	İmam Hatip Lisesi	34	2,6118			,87378		
			Fen ve Sosyal Bilimler Lisesi	31	2,6710			,95854		
			Anaokulu	39	2,4051			1,06473		
			İlkokul	129	2,6341			1,29618		
			Ortaokul	119	2,4235			1,16450		
			İmam Hatip Ortaokulu	37	2,3622			1,28308		
		Çıkarıcı Bağlılık	Anadolu Lisesi	87	2,5103			1,28380	1,057	,392
			Çok Prog. Lise	22	2,2636			1,26700		
	Mesleki Eğitim Veren Lise		26	2,6385	1,18662					
	İmam Hatip Lisesi		34	2,1412	1,26638					
	Fen ve Sosyal Bilimler Lisesi		31	2,8065	1,34609					
	Anaokulu		39	3,2205	1,01856					
	İlkokul		129	3,0062	,99497					
	Ortaokul		119	2,9714	1,01624					
	İmam Hatip Ortaokulu		37	2,8108	1,02301					
	Ahlaki Bağlılık	Anadolu Lisesi	87	3,1287	1,01842	1,287	,248			
		Çok Programlı Lise	22	2,6455	1,05638					
		Mesleki Eğitim Veren Lise	26	2,8000	1,06283					
		İmam Hatip Lisesi	34	3,2294	,88095					
		Fen ve Sosyal Bilimler Lisesi	31	3,0839	1,02473					

Çıkarıcı Bağlılık değerlerinde cinsiyete göre fark çıkması nedeniyle etki büyüklüğü hesaplanmış, hesaplamada  $Eta\ kare = (M2 - M1) / SD_{pooled}$  formülü kullanılmıştır (Fan,

2001, s.277).  $SD_{pooled}$  şu şekilde bulunmuştur (Kılıç, 2014, s.45).  $SD_{pooled} = \sqrt{((SD_{12} + SD_{22})/2)}$ . Formülde bu değerleri yerlerine koyduğumuzda  $Eta\ kare = (2.62 - 2.39)/\sqrt{1.240645} = 0.20$  olarak bulunmuştur. Kullanılan formülde, Cohen tarafından etki büyüklükleri 0.20'den az ise küçük bir etki, 0.50 civarında orta bir etki, 0.80'den fazla ise büyük bir etkiyi ifade edilmektedir (Cohen, 1992, s.157). Yapılan işlem sonucu bulunan etki büyüklüğü değerinin küçük bir etkiye sahip olduğunu görülmektedir. “P” değerine göre çıkarılabilecek bağıllık algılarının cinsiyete göre değişmesinde anlamlı bir fark bulunmuşken; etki büyüklüğü değeri bu farklılığın boyutunun küçük olduğunu göstermektedir.

Yapılan  $t$  testi ve tek yönlü varyans (Anova) analizi sonucunda; Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde görev yapan okul çalışanlarının kıdem, sendika üyeliği, öğrenim düzeyi, medeni durumu ve görev yapılan okul türünün örgütsel bağıllıkta herhangi bir farka neden olmadığı bulgusuna ulaşıldığı Tablo 4.4’de görülmektedir.

Tablo 4.4

*Okul Çalışanlarının Örgütsel Destek Algılarının Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Karşılaştırılması (n=524)*

<i>Bağımlı Değişkenler</i>	<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>t/F</i>	<i>p</i>	
Örgütsel Destek	Cinsiyet	Kadın	223	3,2545	1,04163	-,965	,335
		Erkek	301	3,3405	,98462		
	Kıdem	1-9	51	3,3971	,84139	,596	,618
		10-19	229	3,2500	1,04687		
		20-29	183	3,3607	1,03130		
	Sendika Üyeliği	30 ve üstü	61	3,2582	,93091	-,374	,709
		Evet	328	3,2912	1,01189		
	Öğrenim Durumu	Hayır	196	3,3253	1,00691	,997	,370
		Ön Lisans	54	3,4861	,95342		
		Lisans	360	3,2875	,98967		
	Medeni Durum	Lisans Üstü	110	3,2682	1,09561	,085	,932
		Bekâr	128	3,3105	,97647		
		Evli	396	3,3018	1,02075		

Tablo 4.4

*Okul Çalışanlarının Örgütsel Destek Algılarının Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Karşılaştırılması (n=524)(Devam)*

<i>Bağımlı Değişkenler</i>	<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>t/F</i>	<i>p</i>
Görev Yapılan Okul	Anaokulu	39	3,5513	,94448		
	İlkokul	129	3,3934	,92321		
	Ortaokul	119	3,1324	1,08574		
	İmam Hatip O.O.	37	3,1959	,97563		
	Anadolu Lisesi	87	3,3937	1,03404		
	Çok Prog. Lise	22	3,0227	,98170	1,407	,190
	Mesleki Eğitim Veren Lise	26	3,1346	1,03738		
	İmam Hatip Lisesi	34	3,3309	1,05119		
	Fen ve Sosyal Bilimler Lisesi	31	3,4677	,98899		

Yapılan *t* testi ve tek yönlü varyans (Anova)analizi sonucunda; Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde görev yapan okul çalışanlarının istatistiksel olarak .05 manidarlık düzeyinde cinsiyet, kıdem, sendika üyeliği, öğrenim düzeyi, medeni durumu ve görev yapılan okul türünün göre örgütsel destekte herhangi bir farka neden olmadığı bulgusuna ulaşıldığı Tablo 4.4’de görülmektedir.

Tablo 4.5

*Okul Çalışanlarının Örgütsel Güven Algılarının Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Karşılaştırılması (n=524)*

<i>Bağımlı Değişkenler</i>	<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>t/F</i>	<i>p</i>	
Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	Kadın	223	3,0493	1,04074	-,922	,357
		Erkek	301	3,1329	1,01437		
	Paydaşa Güven	Kadın	223	2,9238	,89469	-1,812	,070
		Erkek	301	3,0664	,88820		
	Meslekteşe Güven	Kadın	223	3,0370	,92331	-1,017	,310
		Erkek	301	3,1238	,99616		

Tablo 4.5

*Okul Çalışanlarının Örgütsel Güven Algılarının Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Karşılaştırılması (n=524)(Devam)*

<i>Bağımlı Değişkenler</i>	<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>t/F</i>	<i>p</i>		
Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	1-9	51	3,1373	,87223	,226	,878	
		10-19	229	3,1004	1,02317			
		20-29	183	3,1148	1,06025			
		30 ve üstü	61	3,0000	1,06458			
	Paydaşa Güven	Kıdem	1-9	51	2,9216	,89091	,242	,867
			10-19	229	3,0087	,87355		
			20-29	183	3,0055	,91686		
			30 ve üstü	61	3,0656	,91047		
	Meslektaşına Güven		1-9	51	3,1569	,79051	,852	,466
			10-19	229	3,0906	,98605		
			20-29	183	3,1216	,97456		
			30 ve üstü	61	2,9098	,99795		
	Sendika Üyeliliği	Yöneticiye Güven	Evet	328	3,0762	1,03913	-,609	,543
			Hayır	196	3,1327	1,00397		
		Paydaşa Güven	Evet	328	3,0122	,90522	,214	,830
			Hayır	196	2,9949	,87411		
Meslektaşına Güven		Evet	328	3,0480	,97806	-1,190	,234	
		Hayır	196	3,1518	,94407			

Yapılan *t* testi ve tek yönlü varyans (Anova) analizleri sonucunda; Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde görev yapan okul çalışanlarının istatistiksel olarak .05 manidarlık düzeyinde yöneticiye güven algılarının kıdem ve sendika üyesiği değişkenlerine göre değişmediği bulgusuna ulaşıldığı Tablo 4.5’de görülmektedir.

Tablo 4.5

*Okul Çalışanlarının Örgütsel Güven Algılarının Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Karşılaştırılması (n=524)(Devam)*

	<i>Bağımlı Değişkenler</i>	<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>t/F</i>	<i>p</i>		
Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	*Ön Lisans	54	3,4444	,96479				
		*Lisans	360	3,0556	1,0164	3,484	,031*		
		Lisans Üstü	110	3,0636	1,0603				
		Paydaşa Güven	Ön Lisans	54	2,9074	,91669			
			Lisans	360	3,0556	,89394	1,803	,166	
			Lisans Üstü	110	2,8909	,87099			
	Meslektaşına Güven		Ön Lisans	54	3,2454	,94481			
			Lisans	360	3,0493	,98553	1,119	,327	
			Lisans Üstü	110	3,1318	,90786			
		Yöneticiye Güven	Bekâr	128	3,1094	,93265	,153	,879	
			Evli	396	3,0934	1,05488			
			Paydaşa Güven	Bekâr	128	2,8906	,88943	-1,681	,093
	Evli			396	3,0429	,89198			
	Meslektaşına Güven			Bekâr	128	3,0391	,87081	-,643	,520
				Evli	396	3,1023	,99522		
		Yöneticiye Güven		Anaokulu	39	3,3590	,81069		
				İlkokul	129	3,0620	1,02889		
			Ortaokul	119	3,0000	1,05766			
			Görev Yapılan Okul	İmam Hatip Ortaokulu	37	2,8919	1,04838		
	Anadolu Lisesi			87	3,2644	1,00533	1,057	,392	
Çok Programlı Lise	22			2,9545	1,17422				
Mesleki Eğitim Veren Lise	26			3,0385	1,03849				
İmam Hatip Lisesi	34			3,2059	,97792				
Fen ve Sosyal Bilimler Lisesi	31			3,0968	1,07563				

Tablo 4.5

*Okul Çalışanlarının Örgütsel Güven Algılarının Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Karşılaştırılması (n=524)(Devam)*

<i>Bağımlı Değişkenler</i>	<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>t/F</i>	<i>p</i>
Paydaşa Güven	Anaokulu	39	3,2308	,80986	4,230	,000*
	İlkokul	129	2,8372	,87313		
	*Ortaokul	119	2,7479	,90403		
	İmam Hatip Ortaokulu	37	2,9459	,94122		
	*Anadolu Lisesi	87	3,1609	,88756		
	*Çok Programlı Lise	22	3,3636	,72673		
	Mesleki Eğitim Veren Lise	26	3,1538	,92487		
	*İmam Hatip Lisesi	34	3,3235	,76755		
	*Fen ve Sosyal Bilimler Lisesi	31	3,3226	,83215		
	*Anaokulu	39	3,3462	,86719		
Meslektaşına Güven	İlkokul	129	3,1279	,94431	2,841	,004*
	Ortaokul	119	3,1050	,98479		
	İmam Hatip Ortaokulu	37	2,8919	,92147		
	*Anadolu Lisesi	87	2,7586	1,01547		
	Çok Programlı Lise	22	3,0455	,93744		
	Mesleki Eğitim Veren Lise	26	3,0192	,89979		
	*İmam Hatip Lisesi	34	3,3676	,96184		
	*Fen ve Sosyal Bilimler Lisesi	31	3,4516	,85005		

Yapılan *t* testi ve tek yönlü varyans (Anova) analizleri sonucunda; Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde görev yapan okul çalışanlarının istatistiksel olarak .05 manidarlık düzeyinde yöneticiye güven algılarının öğrenim durumuna göre; paydaşa güven ile meslektaşına güven algılarının görev yapılan okul türüne göre farklılaştığı bulgularına ulaşılırken diğer değişkenlerde istatistiksel olarak .05 manidarlık düzeyinde herhangi bir farka rastlanmadığı Tablo 4.5’de görülmektedir.

Tek yönlü varyans (Anova) analizleri sonucu fark bulunması durumunda etki büyüklüğünü hesaplamada “Etki Büyüklüğü=Gruplar arası kareler toplamı/Toplam kareler toplamı formülü” kullanılmıştır (Fan, 2001, s.277). Hesaplama sonucu bulunan etki



büyükliklerinin değeri 0.10'dan az ise küçük bir etki, 0.25 civarında orta bir etki, 0.40'dan fazla ise büyük bir etkiyi ifade etmektedir (Cohen,1992, s.157).

Tablo 4.5'de okul çalışanlarının yöneticiye güven algılarında öğrenim durumlarına göre istatistiksel olarak .05 manidarlık düzeyinde anlamlı fark bulunmuş ( $F=3,484$ ;  $P<.05$ ) ve yapılan Scheffe testinde ön lisans düzeyinde eğitim alan okul çalışanları ile lisans düzeyinde eğitim alan okul çalışanları arasında fark bulunduğu görülmektedir. Ön lisans düzeyinde eğitim alan okul çalışanlarının yöneticilerine daha fazla güvendikleri anlaşılmaktadır. Bu durum, eğitim düzeyindeki eksiklik nedeni ile kendilerine daha az güvenmelerinden ve yöneticilerinin yeterliklerine daha fazla güvenmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Okul çalışanlarının yöneticiye güven algılarının öğrenim durumlarına göre değişmesi nedeniyle etki büyüklüğü hesaplanmış, gruplar arası kareler toplamı "7,25" ve toplam kareler toplamı "550,036" olarak bulunmuştur. Formülde bu değerleri yerlerine koyduğumuzda Etki Büyüklüğü 0,013 olarak bulunmuştur. Yapılan işlem sonucu bulunan Etki Büyüklüğü değerinin küçük düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5'de okul çalışanlarının paydaşa güven ( $F=4,230$ ;  $P<.05$ ) ve meslektaşına güven ( $F=2,841$ ;  $P<.05$ ) algılarının görev yapılan okul türüne göre istatistiksel olarak .05 manidarlık düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Yapılan gabriel testinde ortaokulda görev yapan okul çalışanlarının anadolu lisesi, çok programlı lise, imam hatip lisesi ile fen ve sosyal bilimler liselerinde görev yapanlara göre paydaşlara daha az güvendikleri görülmektedir. Bu durum; ortaokul öğrencileri ile ailelerinde sınav kaygısının yoğun olmasından kaynaklanıyor olabilir. Sınav kaygısı, öğretmenden ve okuldan beklentiyi arttırmakta artan beklenti de öğretmenle iletişim problemlerine, öğretmenin ilgisizlikle suçlanmasına neden olabilmektedir. Bu suçlamayla karşılaşan öğretmenin, öğrenci ve aileye karşı güven duyması çok mümkün görülmemektedir. Fark bulunan okullarda öğrencilerin belirli bir sınav geçmişi olduğundan, öğrencinin yapabilecekleri tahmin edilebilmektedir. Bu durum öğretmenin öğrenci ve aileden beklentilerini netleştirmektedir. Öğrenci ve aileden beklentileri netleşen öğretmende daha az hayal kırıklığı oluşacağından öğrenci ve aileye karşı güven zedelenmemiş olabilir.

Meslektaşına güven değişkeni ile ilgili yapılan gabriel testinde anadolu lisesinde görev yapan okul çalışanlarının anaokulu, imam hatip lisesi ile fen ve sosyal bilimler liselerinde çalışanlara göre meslektaşlarına daha az güvendikleri görülmektedir. Bu duruma, yeni açılan anadolu liselerinin diğer okul türlerinden daha fazla olması nedeniyle öğretmenlerin diğer okul türlerine göre yer değiştirme olasılığının fazla olması neden olmuş olabilir.

Tablo 4.6

*Okul Çalışanlarının Örgütsel Muhalefet Algılarının Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Karşılaştırılması (n=524)*

<i>Bağımlı Değişkenler</i>		<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>t/F</i>	<i>p</i>		
Örgütsel Muhalefet	Dikey Muhalefet	Kadın	223	3,4529	1,17261	-,471	,638		
		Erkek	301	3,5000	1,10151				
	Yatay Muhalefet	Cinsiyet	Kadın	223	3,2960	1,02110	-,189	,850	
			Erkek	301	3,3140	1,11890			
	Dışa Aktarılmış Muhalefet	Cinsiyet	Kadın	223	3,1363	1,03161	-,189	,850	
			Erkek	301	3,1535	1,02214			
	Örgütsel Muhalefet	Dikey Muhalefet	1-9	51	3,4216	1,04102	,573	,633	
			10-19	229	3,4629	1,12475			
			20-29	183	3,5574	1,16767			
			30 ve üstü	61	3,3607	1,12964			
		Yatay Muhalefet	Kıdem	1-9	51	3,5000	1,07238	,619	,603
				10-19	229	3,2948	1,02031		
20-29				183	3,2760	1,12859			
30 ve üstü				61	3,2787	1,14209			
Dışa Aktarılmış Muhalefet		Cinsiyet	1-9	51	3,3882	1,06389	1,058	,367	
			10-19	229	3,1127	,95406			
			20-29	183	3,1279	1,07868			
			30 ve üstü	61	3,1246	1,08392			

Okul çalışanlarının paydaşa güven ve meslektaşına güven algılarının görev yapılan okul türüne göre değişmesi nedeniyle etki büyüklüğü hesaplanmış, meslektaşına güven boyutunda gruplar arası kareler toplamı “20,620” ve toplam kareler toplamı “487,924” olarak bulunmuştur. Formülde bu değerleri yerlerine koyduğumuzda Etki Büyüklüğü 0,042 olarak bulunmuştur. Paydaşa güven boyutunda gruplar arası kareler toplamı “25,711” ve toplam kareler toplamı “416,983” olarak bulunmuştur. Formülde bu değerleri yerlerine

koyduğumuzda Etki Büyüklüğü 0,061 olarak bulunmuştur. Yapılan işlem sonucu bulunan Etki Büyüklüğü değerlerinin küçük düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6

*Okul Çalışanlarının Örgütsel Muhalefet Algılarının Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Karşılaştırılması (n=524) (Devam)*

<i>Bağımlı Değişkenler</i>		<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>t/F</i>	<i>p</i>
Örgütsel Muhalefet	Dikey Muhalefet	Evet	328	3,4543	1,12017	-,672	,502
		Hayır	196	3,5230	1,15169		
	Yatay Muhalefet	Evet	328	3,3171	1,11499	,296	,767
		Hayır	196	3,2883	1,01391		
	Dış Aktarılmış Muhalefet	Evet	328	3,1396	1,03818	-,189	,850
		Hayır	196	3,1571	1,00573		
	Dikey Muhalefet	Bekâr	128	3,4063	1,13073	-,848	,397
		Evli	396	3,5038	1,13209		
	Yatay Muhalefet	Bekâr	128	3,3555	,98842	,594	,553
		Evli	396	3,2904	1,10534		
	Dış Aktarılmış Muhalefet	Bekâr	128	3,0234	,99562	-1,560	,119
		Evli	396	3,1859	1,03273		
	Dikey Muhalefet	*Ön Lisans	54	3,907	1,1034	4,705	,009*
		*Lisans	360	3,406	1,1078		
	Yatay Muhalefet	Lisansüstü	110	3,509	1,1827	1,207	,300
		Ön Lisans	54	3,500	1,1895		
	Dış Aktarılmış Muhalefet	Lisans	360	3,265	1,0828	1,862	,156
		Lisansüstü	110	3,345	,99712		
	Dış Aktarılmış Muhalefet	Ön Lisans	54	3,292	1,0855	1,862	,156
		Lisans	360	3,170	1,0177		
Dış Aktarılmış Muhalefet	Lisansüstü	110	2,994	1,0113	1,862	,156	
	Lisans	360	3,170	1,0177			

Tablo 4.6

*Okul Çalışanlarının Örgütsel Muhalefet Algılarının Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Karşılaştırılması (n=524) (Devam)*

<i>Bağımlı Değişkenler</i>	<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>t/F</i>	<i>p</i>		
Örgütsel Muhalefet	Dikey Muhalefet	Görev Yapılan Okul	Anaokulu	39	3,7436	1,09347		
			İlkokul	129	3,4419	1,10685		
			Ortaokul	119	3,3866	1,19929		
			İmam Hatip O.O.	37	3,2568	1,03160		
			Anadolu Lisesi	87	3,6667	1,13524	1,072	,381
			Çok Prog. Lise	22	3,2727	1,23179		
			Mesleki Eğitim Veren Lise	26	3,3846	1,17735		
			İmam Hatip Lisesi	34	3,6471	1,11823		
			Fen ve Sosyal Bilimler Lisesi	31	3,4516	,99461		
			Anaokulu	39	3,2308	1,08122		
	Yatay Muhalefet	Görev Yapılan Okul	İlkokul	129	3,2907	1,17875		
			Ortaokul	119	3,2773	1,00990		
			İmam Hatip O.O.	37	3,1081	1,15551		
			Anadolu Lisesi	87	3,6092	1,06319	1,683	,100
			Çok Prog. Lise	22	3,2727	1,06600		
			Mesleki Eğitim Veren Lise	26	3,5385	,91568		
			İmam Hatip Lisesi	34	3,1324	,86435		
			Fen ve Sosyal Bilimler Lisesi	31	2,9839	1,06836		
			Anaokulu	39	3,2205	,94679		
			İlkokul	129	3,1163	,98288		
	Dış Aktarılmış Muhalefet	Görev Yapılan Okul	Ortaokul	119	3,0672	1,04582		
			İmam Hatip O.O.	37	3,2108	1,05509		
			Anadolu Lisesi	87	3,4069	1,09733	1,146	,331
			Çok Programlı Lise	22	3,0818	1,07377		
			Mesleki Eğitim Veren Lise	26	3,0692	1,08066		
			İmam Hatip Lisesi	34	2,9118	1,04236		
			Fen ve Sosyal Bilimler Lisesi	31	3,0387	,82530		

Tablo 4.6’da okul çalışanlarının dikey muhalefet algılarında öğrenim durumlarına göre istatistiksel olarak .05 manidarlık düzeyinde anlamlı fark bulunmuş ( $F=4,705$ ;  $P<.05$ ) ve yapılan Scheffe testinde ön lisans düzeyinde eğitim alan okul çalışanları ile lisans düzeyinde eğitim alan okul çalışanları arasında fark bulunduğu görülmektedir. Ön lisans eğitimi alanların dikey muhalefete daha fazla yöneldikleri görülmektedir. Lisans eğitimi alan okul çalışanlarının okul müdürünün yetkilerinin farkında olduklarından yapılan muhalefet sonucunda bir şey değişmeyeceği algısında oldukları söylenebilir. Okul çalışanlarının dikey muhalefet algılarının öğrenim durumlarına göre değişmesi nedeniyle etki büyüklüğü hesaplanmış, gruplar arası kareler toplamı “11,879” ve toplam kareler toplamı “669,540” olarak bulunmuştur. Formülde bu değerleri yerlerine koyduğumuzda Etki Büyüklüğü 0,017 olarak bulunmuştur. Yapılan işlem sonucu bulunan Etki Büyüklüğü değerinin küçük düzeyde olduğu görülmektedir.

### **4.3. Örgütsel Bağlılık ve Muhalefet Arasındaki İlişkide Aracıların Rolü**

#### **4.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü**

Bu alt bölümde, araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgulara ve tartışmalara yer verilmektedir. Bu kapsamda, “öncelikle örgütsel bağlılığın muhalefet etkisinin nasıl olduğu incelendikten sonra; örgütsel bağlılık ve muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel destek ve örgütsel güvenin aracılık rolü nedir?” problemine yönelik yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır.

Söz konusu model, bağlılığın muhalefete etkisine yönelik araştırma bulguları ile Hirschman’ın (1970) ortaya koyduğu çıkış-ses-sadakat teorisine dayanmaktadır (Kassing, 1997a, s.64). Örgütte konuşma ile vatandaşlık davranışı ve performans arasındaki ilişki (Detert.,Burris, Harrison ve Martin 2013, s.624); muhalefet üzerinde açıklık ve vicdanlılığın etkisi (Packer, 2010, s.202); medeni anlayışın oluşmasında muhalefet ve tartışmanın rolü (mcmurray, 2007, s.49);örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki (Sadykova ve Tutar, 2014, s.1-16); örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Eğriboyun, 2013, s.65); muhalefet ve güven ilişkisi (Payne, 2014; s.131); öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Özdemir, 2010, s113-128); örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki (Yıldız, 2013, s.853); örgütsel bağlılık ile güven arasındaki ilişki (Baştug, Pala, Kumartaşlı, Günel, Duyan, 2016, s.1418-1422; Taşkın ve Dilek, 2010, s.37-46) konulu araştırmalardan esinlenerek aracı değişken olarak güven ve destek alınmıştır.

Toplamda dokuz gizil ve bir doğrudan değişkenle tanımlanan model içerisinde örgütsel bağlılık boyutları bağımsız değişken, örgütsel güven boyutları ve örgütsel destek aracı değişken ve örgütsel muhalefet boyutları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Bu bilgiler doğrultusunda modelde, örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefeti doğrudan etkilediği; ayrıca bu etkide örgütsel güven ve desteğin aracı rolü olduğu bir etkinin varlığı kurgulanmıştır.

Modelin uyumunun değerlendirilmesinde kabul edilebilir uyum değerleri;  $X^2 /sd$  değerinin 0 ile 5 arasında olması, *RMSEA* değerinin 0,05 ile 0,08 arasında olması; *RMR* değerinin 0 ile 0,10 arasında olması; *NFI* değerinin 0,90 ile 1,00 arasında olması; *CFI* değerinin 0,95 ile 1,00 arasında olması; *GFI* değerinin 0,85 ile 1,00 arasında olması; *AGFI* değerinin 0,85 ile 1,00 arasında olması, *SRMR*, *RMSA* ve *RMR* değeri 0,08'den küçük olması kabul edilebilir uyum olarak gösterilmektedir (Karagöz, 2016, s.971,972,975).

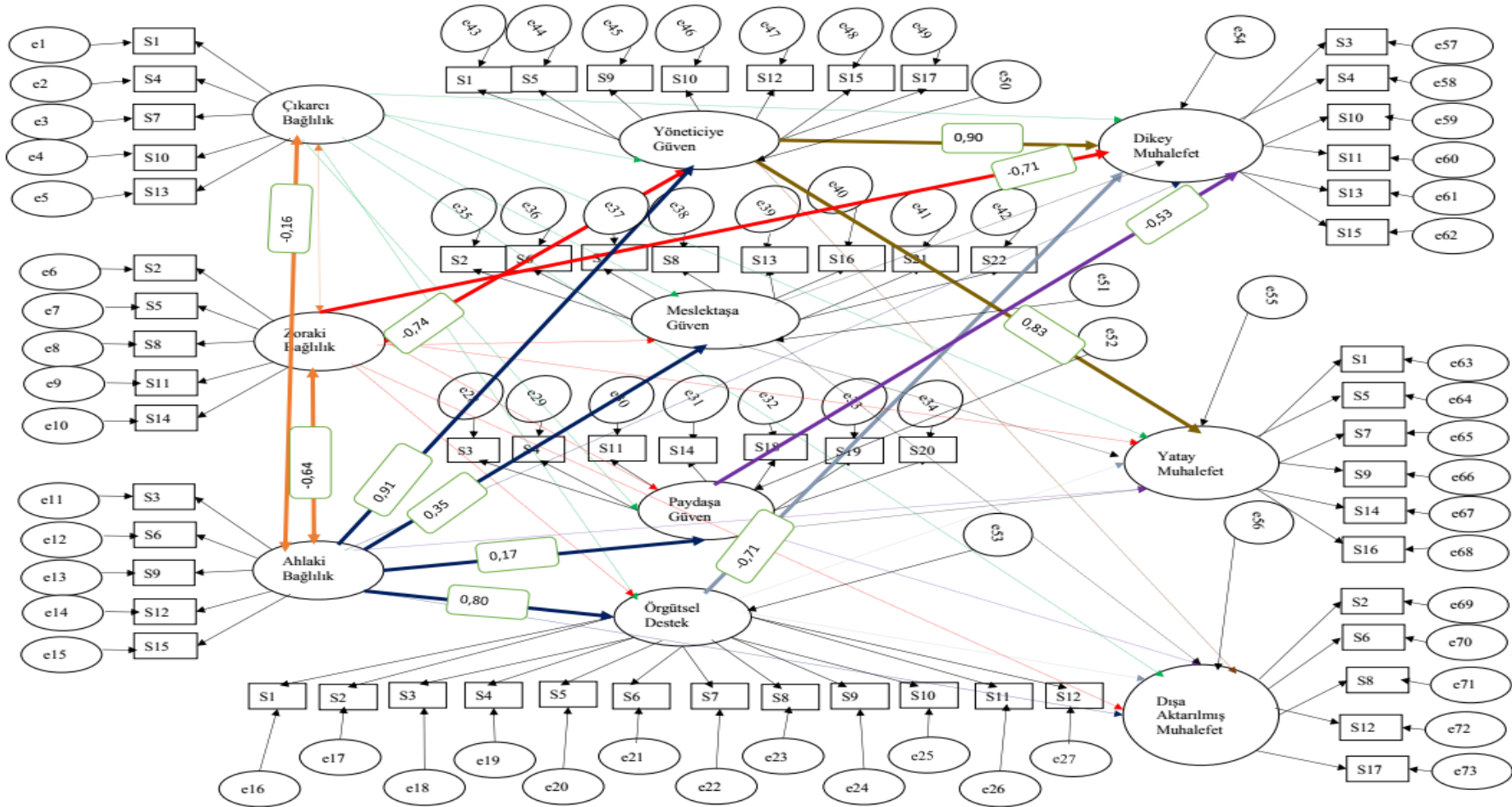
Yaptığımız çalışmada  $X^2$  değeri 2478,991; *sd* değeri 2043 ve  $p < .05$  olarak bulunurken diğer uyum iyiliği indeksleri ve uygunlukları aşağıdaki şekilde bulunmuştur.

Tablo. 4.7

*Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Güven ve Destek Aracılığı ile Örgütsel Muhalefetini Etkilemesine Yönelik Modelin Uyum İyilik Değerleri*

İndeks	Ölçme aracının değeri	Kabul edilebilir değere uygunluğu
$X^2 /sd$	1,213	Uyum kabul edilebilir
GFI	0,879	Uyum kabul edilebilir
AGFI	0,869	Uyum kabul edilebilir
CFI	0,988	Uyum kabul edilebilir
RMSEA	0,020	Uyum kabul edilebilir
RMR	0,040	Uyum kabul edilebilir
NFI	0,936	Uyum kabul edilebilir
SRMR	0,029	Uyum kabul edilebilir.

Tablo 4.7'de örgütsel bağlılığın örgütsel güven ve destek aracılığı ile örgütsel muhalefetini etkilediğine yönelik şekil 4.2.1.'de gösterilen modeli desteklediği görülmektedir.



Şekil 4.1. Örgütsel bağlılığın örgütsel güven ve destek aracılığı ile örgütsel muhalefeti etkilediğine yönelik model

Tablo. 4.8

*Modele İlişkin Standartlaştırılmış Katsayılar*

Değişkenler		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları	P	Standardize Edilmiş Doğrudan Etki	Standardize Edilmiş Dolaylı Etki	Standardize Edilmiş Toplam Etki
Örgütsel Destek	<---	Çıkarıcı Bağlılık	,027	P>.05	-	-
Paydaşa Güven	<---	Çıkarıcı Bağlılık	,034	P>.05	-	-
Meslektaşaya Güven	<---	Çıkarıcı Bağlılık	,052	P>.05	-	-
Yöneticiye Güven	<---	Çıkarıcı Bağlılık	-,007	P>.05	-	-
Örgütsel Destek	<---	Zoraki Bağlılık	,010	P>.05	-	-
Örgütsel Destek	<---	Ahlaki Bağlılık	,809	***	,809	-
Yöneticiye Güven	<---	Zoraki Bağlılık	-,074	,003**	-,074	-
Meslektaşaya Güven	<---	Zoraki Bağlılık	,070	P>.05	-	-
Paydaşa Güven	<---	Zoraki Bağlılık	,013	P>.05	-	-
Paydaşa Güven	<---	Ahlaki Bağlılık	,171	,007**	,171	-
Meslektaşaya Güven	<---	Ahlaki Bağlılık	,350	***	,350	-
Yöneticiye Güven	<---	Ahlaki Bağlılık	,917	***	,917	-
Dikey Muhalefet	<---	Örgütsel Destek	-,071	,025*	-,071	-
Yatay Muhalefet	<---	Örgütsel Destek	-,068	P>.05	-	-
Dışa Aktarılmış Muhalefet	<---	Örgütsel Destek	-,095	P>.05	-	-
Dikey Muhalefet	<---	Yöneticiye Güven	,907	***	,907	-
Yatay Muhalefet	<---	Yöneticiye Güven	,836	,001**	,836	-
Dışa Aktarılmış Muhalefet	<---	Yöneticiye Güven	,508	P>.05	-	-
Dikey Muhalefet	<---	Meslektaşaya Güven	,003	P>.05	-	-
Yatay Muhalefet	<---	Meslektaşaya Güven	-,054	P>.05	-	-
Dışa Aktarılmış Muhalefet	<---	Meslektaşaya Güven	,065	P>.05	-	-
Dışa Aktarılmış Muhalefet	<---	Paydaşa Güven	,003	P>.05	-	-
Yatay Muhalefet	<---	Paydaşa Güven	,061	P>.05	-	-
Dikey Muhalefet	<---	Paydaşa Güven	-,053	,005**	-,053	-
Dikey Muhalefet	<---	Çıkarıcı Bağlılık	-,002	P>.05	-	-



Tablo. 4.8  
 Modele İlişkin Standartlaştırılmış Katsayılar (Devam)

Değişkenler			Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları	P	Standardize Edilmiş Doğrudan Etki	Standardize Edilmiş Dolaylı Etki	Standardize Edilmiş Toplam Etki
Yatay Muhalefet	<---	Çıkarıcı Bağlılık	,068	P>.05	-	-	-
Dışa Aktarılmış Muhalefet	<---	Çıkarıcı Bağlılık	-,012	P>.05	-	-	-
<b>Dikey Muhalefet</b>	<---	<b>Zoraki Bağlılık</b>	<b>-,071</b>	<b>,007**</b>	<b>-,071</b>	<b>-,068</b>	<b>-,139</b>
Yatay Muhalefet	<---	Zoraki Bağlılık	,066	P>.05	,066	<b>-,066</b>	,001
Dışa Aktarılmış Muhalefet	<---	Zoraki Bağlılık	,006	P>.05	-	-	-
Dışa Aktarılmış Muhalefet	<---	Ahlaki Bağlılık	-,318	P>.05	-	-	-
Yatay Muhalefet	<---	Ahlaki Bağlılık	-,355	P>.05	-,355	<b>,703</b>	,348
Dikey Muhalefet	<---	Ahlaki Bağlılık	,066	P>.05	,066	<b>,767</b>	,832

\*\*\*  $p < .001$  \*\*  $p < .01$  \*  $p < .05$

Tablo 4.8 ve Şekil 4.1. incelendiğinde; zoraki bağlılığın dikey muhalefete doğrudan etkileme gücünün  $-.071$  ve yöneticiye güven aracılığı ile etkileme gücünün ise  $-.068$  birim olduğu görülmektedir. Zoraki bağlılıkta bir birimlik artışın dikey muhalefette  $.071$  azalışa neden olduğu; yöneticiye güvenin aracı olması ise dikey muhalefetteki bu azalışı  $.068$  birim düzeyine getirdiği görülmektedir. Kline göre, standart doğrudan etki değerlerini,  $.10$ 'dan düşükse küçük etki,  $.30$  civarında ise orta etki ve  $.50$ 'den büyük ise "büyük" etki olarak kabul edilebileceğini belirtmiştir (Kline, 2011, s.185). Bu durum; zoraki bağlılığın dikey muhalefeti hem doğrudan hem de yöneticiye güven aracılığı ile küçük düzeyde olumsuz etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Bir anlamda; yöneticiye güvenin, zoraki bağlılık ile dikey muhalefet arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Zoraki bağlılığın yatay muhalefet üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak  $.05$  düzeyinde anlamlı olmadığı ancak yöneticiye güven aracılığı ile etkileme gücünün  $-.066$  birim (küçük düzeyde) olduğu görülmektedir. Zoraki bağlılıkta bir birimlik artışın yöneticiye güveni  $-.074$  birim etkilediği; zoraki bağlılığın yatay muhalefeti yöneticiye güven aracılığı ile  $-.066$  birim düzeyinde etkilediği ve zoraki bağlılık ile yatay muhalefet arasındaki ilişkide tam aracılık rolüne sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.8 ve Şekil 4.1. incelendiğinde çıkarıcı bağlılığın hiçbir değişken üzerinde istatistiksel olarak  $.05$  düzeyinde anlamlı bir etkisinin olmadığı; dışa aktarılmış muhalefetin ise değişkenlerden etkilenmesinin istatistiksel olarak  $.05$  düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.8 ve Şekil 4.1. incelendiğinde; ahlaki bağlılığın hiçbir muhalefet boyutu üzerinde istatistiksel olarak  $.05$  düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, ancak dikey muhalefet üzerinde yöneticiye ve paydaşa güven ile örgütsel destek aracılığı ile etkili olduğu; yatay muhalefet üzerinde ise yöneticiye güven aracılığı ile etkili olduğu görülmektedir. Ahlaki bağlılığın, yatay muhalefeti yöneticiye güven aracılığı ile etkileme gücünün  $.703$  birim olduğu yani ahlaki bağlılıktaki bir birim artışın, yöneticiye güven aracılığı ile yatay muhalefette  $.703$  birim artışa neden olmaktadır. Ahlaki bağlılığın, yöneticiye güven aracılığı ile yatay muhalefeti büyük oranda etkilediği anlaşılmaktadır. Ayrıca; yöneticiye ve paydaşa güven ile örgütsel desteğin, ahlaki bağlılık ile dikey muhalefet arasındaki ilişkide tam aracılık rolüne sahip olduğu ve yöneticiye güvenin ahlaki bağlılık ile yatay muhalefet arasındaki ilişkide tam aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilir. Yani çalışanın ahlaki bağlılık duyması, yöneticiye güveni, paydaşa güveni ve örgütsel destek algılarını etkilemekte bu değişkenlerle birlikte de dikey muhalefete neden

olmaktadır. Aynı şekilde ahlaki bağlılık duyan çalışanın yöneticiye güven algısı etkilenmekte ve bu durum yatay muhalefeti etkilemektedir.

Tablo 4.8 ve Şekil 4.1. incelendiğinde; ahlaki bağlılığın, dikey muhalefeti yöneticiye güven ile paydaşa güven ile örgütsel destek aracılığı ile ,767 birim etkilediği, ahlaki bağlılıktaki bir birim artışın yöneticiye güven, paydaşa güven ve örgütsel destek aracılığı ile dikey muhalefeti ,767 birim arttırdığı anlaşılmaktadır. Ahlaki bağlılığın, dikey muhalefete etkisinde örgütsel desteği aracı olmaktan çıkardığımızda, yöneticiye güvenin ve paydaşa güvenin aracılık etkisinin .899 birim olduğu; paydaşa güveni de örgütsel destekle birlikte aracı olmaktan çıkardığımızda, ahlaki bağlılığın dikey muhalefet üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisinin ,936 birim olduğu anlaşılmıştır. Bu durumda, ahlaki bağlılığın dikey muhalefet üzerinde yöneticiye güvenin aracılığındaolumlu ve büyük bir etkisi varken, payadaşa güvenin ve örgütsel desteğin küçük düzeyde olumsuz etkisi bulunmaktadır. Dikey muhalefeti arttırmak isteyen bir yöneticinin öncelikle ahlaki bağlılıkla beraber yöneticiye güveni de artırması gerektiği söylenebilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde araştırmada toplanan verilerden elde ettiğimiz bulgulara yönelik tartışmalara, ulaştığımız sonuçlara ve önerilere yer verilmektedir.

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Tartışma

##### 5.1.1.Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Muhalefet Algı Düzeyleri

Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık, destek, güven ve muhalefet algılarının nasıl bir dağılım gösterdiğini betimlemeye yönelik yapılan analizlerde; okul çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının orta ve orta altı bir düzeyde izlendiği bulgusuna ulaşılmıştır. Ölçeğe ilişkin alt boyutlarda en yüksek ortalamanın Ahlaki Bağlılık ( $\bar{X}=3.01$ ; orta düzey), en düşük ortalamanın ise Çıkarıcı Bağlılık ( $\bar{X}=2.49$ ; orta altı) boyutunda yaşandığı görülmektedir. Bu kapsamda araştırmaya katılan okul çalışanları, okullarına karşı bağlılıklarını en fazla ahlaki bağlılık düzeyde görmektedirler. Okul çalışanları okullarına karşı ve öğrencilerine duygusal yaklaşımlarından dolayı okullarına karşı ahlaki bağlılığı daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Aynı zamanda bu durum, okul çalışanlarının çıkarıcı bağlılığa göre ahlaki bağlılığı daha etik bulmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Okul çalışanlarının örgütsel güven algılarının orta düzeyde olarak gerçekleştiği bulgusuna ulaşılmıştır. Okul çalışanlarının yöneticiye, meslektaşlarına ve paydaşlara orta düzeyde güvendikleri söylenebilir. Ölçeğe ilişkin alt boyutlarda en yüksek ortalamanın Yöneticiye Güven ( $\bar{X}=3.09$ ; orta düzey), en düşük ortalamanın ise Paydaşa Güven ( $\bar{X}=3,005$ ; orta düzey) boyutunda yaşandığı görülmektedir. Bu kapsamda araştırmaya katılan okul çalışanlarının okullarına karşı güvenlerinin çok yüksek düzeyde olmadığı görülmüştür. Ancak, okullarına karşı güven düzeylerinin çok düşük olmadığı da söylenebilir. Yöneticilerine velilerden daha fazla güvenen okul çalışanlarının velilere göre yöneticilerden daha tutarlı davranışlar gördükleri söylenebilir.

Okul çalışanlarının örgütsel destek algılarının ortalama 3,30 olarak gerçekleştiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durum, okul çalışanlarının orta düzeyde bir destek algısına sahip oldukları biçiminde değerlendirilebilir. Diğer taraftan, standart sapma değerlerinin yer aldığı sütun incelendiğinde standart sapma değerinin ( $S_s= 1.01$ ) olduğu izlenmektedir. Örgütsel desteğin yüksek düzeyde gerçekleşmemesi örgütsel desteğin işleminde ya da hissedilmesinde sorunlar olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Okul çalışanlarının örgütsel muhalefet algılarının orta ve orta üstü düzeyde gerçekleştiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durum, okul çalışanlarının çalıştıkları okullara karşı düşük düzeyde muhalefet davranışı göstermedikleri biçiminde değerlendirilebilir. Ölçeğe ilişkin alt boyutlarda en yüksek ortalamanın dikey muhalefet ( $\bar{X}=3.48$ ; orta üstü düzey), en düşük ortalamanın ise dışa aktarılmış muhalefet ( $\bar{X}=3.14$ ; orta) boyutunda yaşandığı görülmektedir. Bu kapsamda araştırmaya katılan okul çalışanlarının dikey muhalefet yaptıklarını düşündükleri, en az ise dışa aktarılmış muhalefet yaptıkları algısında oldukları söylenebilir. Dışa aktarılmış muhalefete, okul çalışanlarının çok olumlu bakmadığı anlaşılmaktadır. Okul çalışanlarının dikey muhalefet algılarının orta üstü düzeyde olması belki de çalışanların dikey muhalefeti daha ilkeli ve örgüt açısından daha faydalı görmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca, okul çalışanlarının dikey muhalefete olumlu yaklaşımları belki de dikey muhalefet konusunda çok büyük engellerle karşılaşmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Korelasyon değerleri incelendiğinde; çıkarıcı bağlılığın zoraki bağlılık, meslektaş güven, paydaşa güven, yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefetle; zoraki bağlılığın dışa aktarılmış muhalefetle, örgütsel desteğin dışa aktarılmış muhalefetle; meslektaş güveninin yatay muhalefetle, paydaşa güveninin dikey muhalefetle ve dışa aktarılmış muhalefetle istatistiksel olarak .05 manidarlık düzeyinde herhangi bir ilişkisine rastlanmamıştır. Ahlaki bağlılığın ve yöneticiye güvenin tüm değişkenlerle .01 veya .05 düzeylerinde istatistiksel olarak ilişkileri anlamlı görülmüştür.

Çıkarıcı bağlılığın zoraki bağlılık, meslektaş güven, paydaşa güven, yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefetle istatistiksel olarak .01 ve .05 düzeylerinde anlamlı ilişkilere rastlanmaması örgütsel destek, dikey muhalefet ve yöneticiye güven ile negatif ilişkili olması çıkarıcı bağlılığa sahip çalışan özelliklerinden kaynaklanmış olabilir. Çıkara dayalı bağlılık gösteren çalışan, yönetici ile ilişkisini bozmak istemeyeceğinden dikey muhalefete yanaşmak istemeyecektir. Çıkara dayalı bağlılık gösteren kişiler için güvenden ziyade o anki çıkarlar önemlidir. Çıkarını sağlayacak her yolu kullanabileceğinden karşısındakini de bu şekilde algılıyor olabilir. Bu nedenle yöneticiye güven ve çıkara dayalı bağlılık arasında negatif yönlü ilişki bulunmuş olabilir. Zaten bu tip çalışan için güvenden ziyade çıkarlarına ulaşması önemli olduğundan çıkar niyeti anlaşıldığında da güven ilişkisi bozulacaktır. Bu tip çalışan, çıkarlarını gerçekleştirmek için örgüt dışı referans destekler arayabilecektir. Bu durum da örgütsel desteğin önemini azaltmış olabilir.

Zoraki bağıllık beklendiği gibi ahlaki bağıllıkla, örgütsel destek, güven ve muhalefet ile negatif yönlü ilişki göstermektedir. Örgütte zoraki bir şekilde çalışan kimseden örgütsel güven duyması, olumlu destek algılaması ve örgüt gelişimi için muhalefet yapmasını beklemek çok olası gözükmemektedir. Zoraki bağıllık algısı olan okul çalışanı okuldan ilk fırsatta kurtulmak istediğinden aldığı desteği ve güveni fark edememiş ve muhalefet etme isteği de duymamış olabileceği gibi her durumda olumsuz anlamda muhalefet etme isteğinde bulunuyor olabilir. Üstelik hiçbir kimse kurtulmak istediği bir kurumun gelişmesi için çaba göstermeyebilecektir.

Ahlaki bağıllık duyan çalışanın destek, güven ve muhalefet algıları ise pozitif yönlüdür. Butip çalışanların örgütünde çalışanlara ve veli ile öğrencilere güvendikleri, örgüt gelişimi için muhalefet yaptıkları, örgütte çalışmalarının değer göreceğine inandıkları söylenebilir. Yöneticiye ve meslektaşına güvenenler ise dikey muhalefete daha olumlu bakmaktadır.

### **5.1.2. Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağıllık, Destek, Güven ve Muhalefet Algılarının Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Karşılaştırılması**

İkinci alt problemin çözümüne yönelik yapılan *t* testi ve tek yönlü varyans (Anova) analizleri sonucunda; Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde görev yapan okul çalışanlarının istatistiksel olarak .05 manidarlık düzeyinde çıkarıcı bağıllık algılarının cinsiyete göre, meslektaşına güven algılarının yaşa göre, yöneticiye güven algılarının öğrenim durumuna göre, paydaşa güven ile meslektaşına güven algılarının görev yapılan okul türüne göre, dikey muhalefet algılarının öğrenim durumuna göre farklılaştığı ancak bu farkın etki büyüklüğünün küçük düzeyde olduğu; diğer değişkenlerde istatistiksel olarak .05 manidarlık düzeyinde bir farka rastlanmadığı bulgularına ulaşılmıştır.

Örgütsel bağıllık, örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel muhalefetin bazı kişisel değişkenlere göre karşılaştırmaları ilgili olarak daha önce yapılan araştırmalarda elde edilen bulgularda genel olarak bir tutarlılık görülmemektedir (Tabbodi, 2009; Jeanquart-Barone, 1993; Kassing, 2006; Natarajan ve Nagar, 2011; Wang ve diğ., 2014; Redmond, 2014; Kassing ve DiCiocco, 2004; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Johlke, Stamper ve Shoemaker, 2002; Farzanjoo, 2015; Khalili ve Asmawi, 2012; Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğen, 2010; Baştug, Pala, Kumartaşli, Günel, Duyan, 2016; Büte, 2011; Küçüközkan, 2015; Mete ve Aksoy, 2015; Çakar ve Ceylan, 2005; Uğurlu ve Arslan, 2015; Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008; Kocabaş ve Kartal, 2016; Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010; Taşkın ve Dilek, 2010; Memduhoğlu ve Zengin, 2011; Altınöz, Çöp, Çakıroğlu, Kervancı ve Keskin, 2013; Çağlar, 2011; Güneş, 2014; Kartal, Yirci ve Özdemir, 2015; Durna ve Eren, 2005; Zanini,

Lusk ve Wolff, 2009; Nartgün ve Kalay, 2014; Dağlı ve Ağalday, 2015; Uygur, 2009; Gören ve Özdemir, 2015; Yılmaz, 2006; Yıldız, 2014; Özdemir, 2010; Özdemir, 2013; Reichers, 1985). Örgütsel bağlılık, destek, güven ve muhalefet ile ilgili araştırmalarda demografik faktörlere yönelik genel olarak bir tutarlılığa rastlanmamakla birlikte araştırmamızda fark çıkan değişkenlerde de etki büyüklüğünün küçük düzeyde olduğu görülmektedir.

Angle ve Perry, Glisson ve Durick, Morris ve Sherman, Morrow ve McElroy, Mottaz, Pierce ve Dunham ve Steers; yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim gibi özelliklerin bağlılıkla ilgili olduğunu ancak bu ilginin güçlü ve tutarlı olmadığını; Salancik ise bu ilişkilerin gözlemlendiğinde bile açıkça yorumlanamadığını belirtmiştir. Mottaz; ödül ve iş değerleri kontrol edildiğinde demografik özellikler ile bağlılık arasındaki ilişkinin doğrudan olmadığını belirtmiştir (Meyer ve Allen, 1991, s.69). Çalışanların kıdem, cinsiyet, medeni durum, sendikaya üye olma, görev yapılan okul ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmaması aslında örgütsel bağlılığın bunlardan daha çok çalışanların dışı dönük olmaları, denetim odağı, dürüst olmaları, deneyime açık olmaları, iş beklentilerinin karşılanması, iş doyumu, çalışanın işe ve yöneticiye bağımlılığı, örgütteki iletişim, örgütsel ödüller, kariyer imkânları, yönetim tarzı, rol çatışması ve rol belirsizliğinin olması, karara katılma, örgütün yapısı ve büyüklüğü, örgütün bulunduğu çevre, okuldaki sosyal ilişkiler, örgütsel adalet, örgüt iklimi ve kültürü gibi unsurlara bağlı olmasından kaynaklanıyor olabilir (Bakan, 2011; Balay, 2000). Çalışanın dıştan denetim odağına sahip olması ve okulda yapılan her fazla çalışma için ödül öne sürülmesi çalışanın çıkarıcı bağlılık geliştirmesine neden olabilecektir. Ancak normlara dayalı bir güç uygulanan örgütte çalışanın işine bağlılık duyması, iç denetim odağına sahip olmaları vb. öğeler ahlaki bağlılığı destekleyecektir. Okul müdürü öğretmenleri sabah ilk saatte ve derse girişlerde zamanında girip girmediklerini kontrol etmek için karşılıyorsa, gereksiz kurallarla okulu hapishaneye dönüştürüyorsa, okul çalışanın hayatını sürdürmek için bu işe ihtiyacı varsa zoraki bağlılığın geliştirilmesini destekleyebilecektir. Bu davranışlar, kadın erkek, yaşlı genç, tecrübeli acemi vb. tüm insanlarda görülebilecektir.

Güvenin kişisel etmenlerden ziyade; geçmiş etkileşimler, yetenek, açıklık, geçmiş sonuçlar, paylaşılan değerler, otonomi, inanılabilirlik, yeterlilik, yardımseverlik, dürüstlük, iyi niyet, iletişim, güçlendirme, örgütsel küçülme, örgüt kültürü, adalet algısından etkilendiği belirtilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003, s.144). Güven risk alma ile ilgili bir faktördür. Sayılan bu etmenler de risk almayı kolaylaştırmaktadır. Risk almaya değer gördüğümüz

yönetici, meslektaş ve paydaşa güvенеceğinizden örgütsel güven de bahsedilen etmenlerden etkilenebilecektir.

Örgütsel desteği kişisel etmenlerden ziyade; adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve çalışma koşullarının (tanınma, ödeme, terfi, iş güvenliği, özerklik, rolün stres oluşturmaması, örgütün büyüklüğü, eğitim) daha fazla etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.707-708). Yapılan bir araştırmada ülkemizde öğretmenlerin; kayırmacılık yapanların istek ve işlerini kolaylıkla yaptırdığı (ders saati, nöbet tablosu, izin vb.), prestijli görevlerle haksız makam sahibi olduğu, haksız kazanç sağladığı algısına sahip olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Argon, 2016, s.233). Bu durum, referans desteğinin Türkiye’de örgütsel desteğin önüne geçtiği şeklinde yorumlanabilir. Referans desteğinin örgütsel desteğin önüne geçmesi ise öncelikle örgütteki adalet anlayışını yok edecek ve örgütsel destek işlevsiz kalacaktır. Örgütsel desteğin işlevsiz kalmasıyla, çalışanlar örgüt yararına çalışma ve fikir sunma ile zaman kaybetmek yerine kendilerine referans desteği arayacaktır. Referans desteği ile işlerin yürümesi ise muhalefeti azaltabilecektir.

Okul çalışanlarının muhalefet algılarının kişisel etmenlerden ziyade; yöneticilerin çatışmayı çözme stillerinin (Redmond, 2014, s.1-93); çalışanların yetiştikleri aile ortamındaki uyum ve iletişim özelliklerinin (Buckner, Ledbetter ve Bridge, 2013, s.263-279); yönetim pozisyonunda bulunup bulunmamalarının (Kassing ve DiCiocco, 2004, s.113-120); çalışanların iç ve dış kontrol odağının ve bireysellik- toplu halde hareket etmelerinin (Ingwar, 2014, s.42); kişisel değerlere saygı, demokratik yönetim, demokratik davranış, demokratik tutum ve otorite algısının (Sadykova ve Tutar, 2014, s.1); çalışanların uyumlu- tartışmacı ve iç-dış kontrol özelliklerine sahip olmalarının (Kassing ve Avtgis, 2001, s118-127), örgütteki konuşma özgürlüğünün (Kassing, 2006, s.79-86); çalışanın yeteneği (Kassing, 2005, s.227-234); çalışanın hayatta karşılaştığı baskılarla başa çıkmak için kullandığı stratejinin (Kassing, 2001, s:225-234); çalışanın konumunun (Garner, 2006, s.1-139); örgütsel iklim, örgütsel bağlılık ve düşmanca algının (Kassing, 2008, s.342-355) yapılan muhalefet biçimini etkilediği ayrıca muhalefeti bireysel ve örgütsel hususların birlikte etkilediği (Kassing, 2008, s.342-355); Ötken ve Cenkçi tarafından yapılan araştırmada ise sorumluluk, düzenlilik, dışadönülük, uyumluluk ve yaratıcılığın muhalefet üzerinde etkili olduğu, sorumlu, dışa dönük ve düzenli kişilerin dikey muhalefete yöneldikleri, uyumlu ve yaratıcı kişilerin dikey muhalefeten kaçındıkları (Ötken ve Cenkçi, 2013, s.41); Özdemir (2013) tarafından yapılan araştırmada, okullarda



yöneticilerin etik dışı, hukuk dışı ve zorbaca davranışlar sergilemesinin öğretmen muhalefetine tetiklediği (s.113) sonuçlarına ulaşılmıştır.

Okul çalışanlarının sendikaya üye olup olmama değişkeninin örgütsel bağlılık, güven, destek ve muhalefet algılarını etkilemediği bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın kamu okullarında yapılması ve bu okullarda çalışanların ömür boyu istihdam garantisi olması nedeniyle sendika işlevsiz konuma gelmektedir. Türkiye’de sendikaların kurulması, yaptığı faaliyetler ve bu sendikaya üye olma genel olarak dünya görüşü ve siyasi görüş etrafında şekillendiğinden (Köybaşı, Uğurlu ve Arslan, 2016, s.119) sendikaya üye olma ya da olmama durumu araştırma değişkenlerini etkilememektedir. Aslında, sendikanın en azından muhalefeti kolaylaştıran bir etmen olması beklenebilir. Ancak, yukarıda açıklandığı gibi ülkemizde sendikaya bakış, referans desteği arama, siyasi görüş etrafında şekillendiğinden ve öğretmenlerin ve yöneticilerin büyük bölümünün aynı sendikadan olması bir farkın ortaya çıkmasını engellemiş olabilir.

### **5.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü**

Araştırmanın üçüncü alt problemi ile ilgili olarak Tablo 4.3.1.2 ve Şekil 4.3.1.1. incelendiğinde çıkarıcı bağlılığın hiçbir değişken üzerinde istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir etkisinin olmadığı; ahlaki bağlılığın hiçbir muhalefet boyutu üzerinde doğrudan istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, ancak dikey muhalefet üzerinde yöneticiye ve paydaşa güven ile örgütsel destek aracılığı ile etkili olduğu; yatay muhalefet üzerinde ise yöneticiye güven aracılığı ile etkili olduğu; zoraki bağlılığın dikey muhalefeti doğrudan ve yöneticiye güven aracılığı ile etkilediği; zoraki bağlılığın yatay muhalefet üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı olmadığı ancak yöneticiye güven aracılığı ile etkili olduğu görülmektedir.

Bazı araştırmalarda örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefetle özellikle dikey muhalefetle pozitif ilişkili olduğu bulgularına ulaşılrken (Wang ve diğ., 2014; Kassing, 1997b; Kassing, 2008; Westin, 1986) bazı araştırmalarda örgütsel bağlılık ile örgütsel muhalefet arasında özellikle yatay ve dışa aktarılmış muhalefet arasında negatif ilişki olduğu (Yıldız, 2013; Kassing,1997a; Kassing, Piemonte, Goman, ve Mitchell, 2012; Kassing 2000a) bulgularına ulaşılmıştır. Bizim yaptığımız araştırmada; ahlaki ve çıkarıcı bağlılığın istatistiksel olarak .05 düzeyinde muhalefetin hiçbir boyutunu doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı ancak; zoraki bağlılığın dikey muhalefet üzerinde istatistiksel olarak ,005 düzeyinde anlamlı ve negatif olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Ahlaki bağlılığın dikey ve yatay muhalefet üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı olabilmesi

için yöneticiye güven boyutunun aracılığına gerek duyulmaktadır. Çalışanın okulun amaçlarını içselleştirmesi ve okulun çıkarlarını kendi çıkarlarından öncelikli görmesi örgütün eksikliklerini dile getirmesine yetmemekte yöneticisine de güvenmek istemektedir. Ayrıca, örgüt yararına muhalefet yapma isteği bulunduğundan örgüt dışına okulun eksikliklerini taşımayı da kendine yakıştıramamış olabilir. Ahlaki bağlılığa sahip olan çalışanlar örgüt yararına konuşmak isteseler de yöneticilerine güven duymaları bu durumu kolaylaştırmaktadır. Paydaşa güvenen ahlaki bağlılık duyan çalışan dikey muhalefetten uzaklaşmaktadır. Bu durumda ahlaki bağlılık duyan çalışan sınıfının eksikliklerini veliler yardımıyla giderdiğinden dikey muhalefete ihtiyaç duymadığı şeklinde yorumlanabilir. Ahlaki bağlılık duyan çalışan yöneticisine güvendiğinde muhalefetle ilgili paylaşımlarını çalışma arkadaşları ile de yapmaktan (yatay muhalefet) çekinmemektedir. Ahlaki bağlılığın, yatay muhalefet üzerinde yöneticiye güven aracılığı ile büyük bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Yaptığı muhalefetin yöneticisinin kulağına gitmesinden çekinmeyen ahlaki bağlılık duyan çalışan yatay muhalefete olumlu yaklaşmaktadır. Bu durum örgüt içi iletişimi arttırdığı gibi çalışanların örgütle ilgili paylaşımlarını da arttırabilecektir.

Ahlaki bağlılıktaki bir birim artışın yöneticiye güven, paydaşa güven ve örgütsel destek aracılığı ile dikey muhalefeti .767 birim arttırdığı anlaşılmaktadır. Ahlaki bağlılığın, dikey muhalefete etkisinde örgütsel desteği aracı olmaktan çıkardığımızda, yöneticiye güvenin ve paydaşa güvenin aracılık etkisinin .899 birim olduğu; paydaşa güveni de örgütsel destekle birlikte aracı olmaktan çıkardığımızda, ahlaki bağlılığın dikey muhalefet üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisinin .936 birim olduğu anlaşılmıştır. Bu durumda, ahlaki bağlılığın dikey muhalefet üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin olumlu ve büyük bir etkisi varken, payadaşa güvenin ve örgütsel desteğin küçük düzeyde olumsuz etkisi olduğunu göstermektedir. Dikey muhalefeti arttırmak isteyen bir yöneticinin öncelikle ahlaki bağlılıkla beraber yöneticiye güveni de artırması gerektiği söylenebilir. Okul çalışanı, örgütte eksik ve yanlış giden durumlar hakkındaki fikirlerini yöneticilerine söylediğinde yöneticinin bunu konumuna yönelik bir saldırı olarak anlamayacağını hissetmelidir. Aksi takdirde, fikirlerini beyan etmekten kaçınacaktır. Ahlaki bağlılık duyan çalışan öğrencinin iyiliği için çalışmalarını yürüteceğinden bu konudaki düşüncelerini yönetimle paylaşmak istese de gerekli güven ortamını bulmadan muhalefetini dile getirmemektedir. Özellikle yöneticiye güven duyan ahlaki bağlılığa sahip çalışanın muhalefetini dikey olarak dile getirebilmektedir.

Etzioni'ye göre; iç çevre üzerinde kontrol eksikliğinin olması ve dış çevrede alternatif yokluğunun algılanması ile zoraki bağlılık izlenebilir. Zoraki bağlılıkta, ödül ve cezalar, işin kalitesi ya da miktarının direk bir sonucu yerine rastgele bir sonucudur. Çalışan, bu rastgeleliği kontrol kaybı hissi olarak algılamaktadır. Çalışan bu duruma rağmen; iş bırakma nedeniyle ciddi mali kayıp korkusu, algılanan iş alternatifsizliği, coğrafi hareketlilik nedeniyle aile bağlarını kaybetme korkusundan işten ayrılamamaktadır (Penley ve Gould,1988, s.47). Bu tür bağlılık duyan öğretmen okula soruşturma sonucu ya da norm fazlası olması nedeniyle istemeden gitmiş olabilir. Kendini bu okula atılmış hissedebilir. Bu okuldan kurtulmasının sebeplerini okulun herhangi bir sebeple kapatılması olarak görebilir ve verimliliğin düşmesi için çalışabilir. Velileri farklı okullara yönlendirebilir. Sonuçta hiçbir mahkûm hapisanede daha uzun süre kalmak için uğraşmaz. Hapishane yansa da yıkılsa da kurtulsak, diye düşünebilir. Bu durumda bulunan bir çalışandan da örgüt yararına muhalefet yapması beklenemez. Zoraki bağlılıkta bir birimlik artışın dikey muhalefette .071 azalışa neden olduğu; yöneticiye güvenin aracı olması ise dikey muhalefetteki bu azalışı .068 birim düzeyine getirdiği görülmektedir. Bu durum; zoraki bağlılığın dikey muhalefeti hem doğrudan hem de yöneticiye güven aracılığıyla küçük düzeyde etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Zoraki bağlılığın yatay muhalefet üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı olmadığı; ancak, yöneticiye güven aracılığı ile etkileme gücünün olduğu görülmektedir. Zoraki bağlılığın, yöneticiye güven aracılığı ile yatay muhalefet üzerinde küçük bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticisine güvense de zoraki bağlılık duyan okul çalışanı yatay muhalefete olumlu yaklaşmamaktadır. Okulda sözünün geçmediğini düşünen, olayların kendi kontrolü dışında olduğunu düşünen, iş yokluğunda ya da tayini çıkmadığından okulda kalan bir okul çalışanı örgüt yararına dile getirdiği muhalefette etkili olmayacağını düşündüğünden dikey muhalefeti azaltacaktır. Örgütsel bağlılık iş alternatiflerinden etkilenmektedir (Reichers, 1985, s.466). Alternatif iş teklifleri alan çalışan zoraki bağlılık özellikleri gösteriyorsa okuldan ayrılma girişimleri gösterebilecektir. Okuldan kurtulmak için fırsat arayan zoraki bağlı çalışandan dikey ya da yatay muhalefette bulunması beklenemeyecektir. Sonuçta ayrılacağı bir yere kimse yatırım yapmak, emek harcamak istemeyecektir.

Zoraki bağlılık duyan bir çalışan örgütte zorunluluktan kaldığından çalışan dikey muhalefete olumlu yaklaşmamaktadır. Bu durum yöneticiye güven boyutunun aracılığı ile dikey muhalefete yöneltilen olumsuz tavır biraz azaltmaktadır. Güven kavramı ile zorunluluk bir arada bulunamayacağından (Paliszkievicz, 2011b, s.318) araştırmamızda da

zoraki bağıllığın meslektaşına ve paydaşına güvene istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir etkisi olmamış, yöneticiye güvene ise istatistiksel olarak .05 düzeyinde olumsuz bir etkisi olmuştur. Zoraki bağıllık duyan bir kişi, meslektaşına, veli veya öğrencisine ve yöneticisine güven duymak için bir çaba harcamamakta bir an önce okuldaki tutsak hayatından kurtulmak istemektedir. Zoraki bağıllık duyan çalışan, örgütten ilk fırsatta ayrılmak isteyebileceğinden karşısındakine güven vermediği gibi güvenme ihtiyacı da duymamış olabilir.

Zoraki bağlı okul çalışanın algıladığı bürokratik beklentiler, güdü ve gereksinimleri ile uyumlu olmadığında çalışan örgütte zorunluluktan kalmaya devam edecek, örgütüne katkısı sınırlı olabilecektir. Ayrıca, çalışanlar üzerinde aşırı kontrol uygulanması, kararların yöneticiler tarafından alınması, çalışanların özerkliğinin sınırlandırılması çalışanları zoraki bağıllığa yönlendirecek bu durumda onların muhalefet yapmalarını engelleyebilecektir.

Packer'a (2010) göre, sorunlara gruptan farklı bir şekilde bakabilme ve bu sorunları açıklamak için güçlü bir motivasyon muhalefeti etkilemektedir (s.202). Muhalefet yapacak çalışan, sorunlara yöneticiden farklı bir şekilde bakar ve bu sorunları dile getirmek için kendinde güçlü bir motivasyon duyar. Zoraki bağıllık duyan çalışanda dikey muhalefetin azalması sorunları dile getirecek motivasyonun kalmamasından olabilir.

Hirschman'ın (1970) ortaya koyduğu çıkış-ses-sadakat teorisine göre; çalışanın örgütten memnuniyetsizliği durumunda çıkış ya da olumsuzlukları dile getirme olarak iki seçeneğin karşısına çıktığı, çalışanın örgütten ayrılma ya da olumsuzluklara karşı ses çıkarma kararının çalışanın örgüte sadakatine bağlı olduğu, yüksek sadakatli çalışanın ayrılma yerine konuşmayı seçeceği belirtilmektedir. Farrell (1983) bu seçeneklere ihmal olarak adlandırılan çalışanlarının iş yaparken ayaklarını sürümeleri, yeterli çaba göstermemeleri davranışlarını eklemektedir (Garner, 2006, s.5,6). Örgütüne bağıllık düzeyi yüksek olan çalışanların sadık çalışanlar olarak değerlendirebileceğinden örgütüne bağıllık düzeyi yüksek olan çalışanların muhalefete yönelmeleri daha olasıdır. Ayrıca bu muhalefet daha etkili olan dikey muhalefete yönelik olabilecektir. Ancak ülkemizde, okuluna bağıllığı ahlaki bağıllık düzeyinde olan okul çalışanlarının dikey muhalefete yönelmeleri için mutlaka yöneticiye güven duymaya ihtiyaç duydukları anlaşılmaktadır.

Daha önce yapılan araştırmalar örgütsel güvenin örgütsel bağıllık üzerindeki etkisi üzerinde yoğunlaşmışken (paliszkievicz, 2011b, Baştug, Pala, Kumartaşli, Günel, Duyan, 2016; Mete ve Aksoy, 2015; Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010;Taşkın ve Dilek, 2010); araştırmamızda bağıllığın güven üzerindeki etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmamızda örgütsel bağlılığın duygusal boyutları olan ahlaki ve zoraki bağlılığın yöneticiye güven üzerinde etkisi istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı iken ahlaki bağlılığın paydaşa ve meslektaşına güven üzerinde istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Bir anlamda örgütsel bağlılığın duygusal boyutları çalışanın güven eğiliminde olmasını etkileyebilmektedir.

Yöneticiye güven boyutunda; yöneticilerine ve yöneticilerinin dürüstlüğüne güvenmesi; yöneticinin öğretmenlerin sorunları ile ilgilenmesi; öğretmen-yönetici ilişkisinin tutarlı olması; yöneticinin yaptığı işlerde yetenekli olması; verdiği sözleri tutması ve çalışanlar ile ilgili kişisel bilgileri diğer kişilerle açıkça paylaşmaması davranışlarından bahsedilirken; paydaşlara güven boyutu ise öğretmenlerin kurumdaki öğrencilere, öğrencilerin ailelerine, öğrencilerin yaptıkları işlere, velilerin desteğine, öğrencilerin ve velilerin söylediklerine inanması ve güvenmesinden bahsedilmektedir (Yılmaz, 2009, s.476). Ahlaki bağlılık duyan çalışanın yöneticiye güvene ve paydaşa güvene etkisi istatistiksel olarak ,05 düzeyinde olumlu olmaktadır. Öğrencileri ile çıkar veya zorunluluk olmadan istediği, sevdiği için ilgilenen bir öğretmenin yöneticisine, veli ve öğrencilerine güveni olumlu etkilenmektedir. Araştırmanın ahlaki bağlılık güven ilişkisi Alijanpour, Dousti ve Alijanpour (2013) tarafından yapılan araştırma ile örtüşmektedir (s.45).

Bireyselliğin ağırlıklı olduğu kültürlerde, toplulukçu kültürlere göre örgütsel güvene yönlendirme daha az olmaktadır (Huff ve Kelley, 2003, s.83). Çıkarıcı bağlılık duyan çalışan genelde örgüt çıkarlarının önüne kendi çıkarlarını koyduğundan güven konusunda da kendini zorunlu hissetmemektedir. Güven; fırsatlar ve olasılıklar ne olursa olsun iş arkadaşımızın, sözleriyle, eylemleriyle ve kararlarıyla fırsatçı davranmayacağına yönelik beklentidir (Kova ve Jesenko, 2010, s.11). Güvenin oluşması için karşımızdaki kişinin başkalarının zararına çalışmayacağını bilmek ve hareketlerini öngörebilmek önemli iki faktördür (Friedman, 1993, s.440). Paliszkievicz (2010), güveni; “güvenilir örgütte zarar verilecek yollar aranmayacağına”, “güvenilir örgütte çalışanların örgütüne faydalı olacak şekilde, güvene dayalı hareket edileceğine”, “kabul edilebilir ya da tahmin edilebilir şekilde davranacağına” olan inanç olarak belirtmekte ve güveni geçmiş deneyimler ile gelecek beklentiler arasında köprü olarak görmektedir (Paliszkievicz, Koohang, Nord, 2014, s.28). Çıkarıcı bağlı çalışanlar için, çıkarları öncelikli olduğundan başkalarının zarar görüp görmemeleri ile ilgilenmediği gibi, örgütüne faydası çıkarı kadar olduğundan güven bu tip çalışanlar için öncelikli olmayabilecektir.

Bir örgütte güven, çalışanın örgüte karşı hareketlerinde daha savunmasız olma istekliliğini içerir. Bu isteklilik, örgütte informal ve formal iletişimin daha açık hale getirilmesi ile sağlanabilir (Paliszkiwicz, 2011a, s.21). Ahlaki bağlılık duyan çalışan, iletişime açık olduğundan ve paylaşımlarını yöneticisi ve paydaşlarla açık bir şekilde yapmaktadır. Bu açıklık da velilere ve yöneticiye güveni arttırmaktadır. Aynı zamanda yönetici ve velilerin öğretmene güvenini olumlu etkilemektedir. Paydaşına güven duyan bir öğretmen, öğrencilerine ve velilerine yapılması gereken takviyeler ve çalışmalar ile ilgili fikirlerini açıkça paylaşabilmektedir. Güven ortamı olmadığı zaman bu paylaşım sınırlı olmakta, “öğrencilerden bunu istersem, başım belaya girer mi?” sorusu öğretmenin zihni kurcalayabilmektedir. Güven düzeyi düştükçe savunma ihtiyacı, korku, şüphecilik, sinizm ve uyanık olma gereksiniminin artacaktır (Pirson ve Malhotra, 2007; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Adams ve Wiswell, 2007). Velilere, yöneticisine ya da meslektaşına güvenmeyen çalışan kendini savunmasız bırakmaya yanaşmayacak ve risk almayabilecektir.

Güven sadakat ilişkisi bir madalyanın iki yüzü gibidir. Güvenen insan sadakat gösterir ve sadakat gösteren insan ise güvenir. Birine güven, o kişinin gelecekteki davranışlarına ilişkin beklentiyi varsayar. Bu varsayım, güvenilir kişilerden beklenen davranışların kesin olmayan durumları ile risk düzeylerini azaltır (Rosanas ve Velilla, 2003). Örgütsel güven düzeyi yükseldikçe öğretmenlerin yaşadıkları duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyi azalmakta (Çağlar, 2011, s.1840) bu durum da çalışanın örgütüne daha duyarlı hale gelmesine, örgütün eksik ve yanlışlarını dile getirmesini kolaylaştırmaktadır. Ahlaki bağlılık duyan çalışan kendi çıkarlarının önüne okulun çıkarlarını koyduğundan okula sadık çalışanlardır. Sadık çalışanlar, yöneticilerine güveneceklerinden bu çalışanlar, okullarının eksikliklerini okulun gelişimine yönelik önerileri ile paylaşacaklarından sadık çalışanların dikey muhalefete yönelmeleri daha olasıdır. Güneş (2014) tarafından yapılan araştırmada yöneticiye güvenin öğretmen farkındalığını arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır (s.141). Muhalefet yapacak kişinin öncelikle durumu fark etmesi ve durumdan rahatsız olması gerekmektedir. Farkındalık düzeyi yükseldikçe muhalefetin artması da beklenen bir sonuç olacaktır. Paşa ve Işık (2017) tarafından yapılan araştırmada yöneticiye güvenin okuldaki sessizliği azalttığı (s.134-144) bulgusuna ulaşılmıştır. Yani bir anlamda, yöneticiye güvenin dikey muhalefeti arttırdığı söylenebilir.

Knoll tarafından 1987 yılında yapılan araştırmaya göre güvenlik ihtiyacı karşılanmamış öğretmenler; savunmacı olur, yeni materyaller kullanmayı reddeder, yeni

programların uygulanmasına direnç gösterir, görevlerini değiştirmeye direnir, yaptığı bütün davranışların dayanağını göstermeye çalışır, olumsuz ve eleştirici oldukları sonucuna ulaşmıştır (Erdem,1997, s.71). Güven düzeyi düşük olan öğretmen kendi güvenliğini sağlamaya çalışacağından örgütün eksik yönlerini belirlemeye dikkatini veremeyecek ve dikey muhalefetten uzaklaşabilecektir.

Payne (2014) tarafından yapılan araştırmada, yöneticiye güvenin dikey muhalefetle pozitif, yatay ve dışa aktarılmış muhalefet ile negatif ilişkili olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Payne, 2014, 131). Örgütüne ve yöneticisine güvenen çalışan, bir anlamda yöneticisinin nasıl davranacağı kestirebilmektedir. Bu durumda da muhalefetini ifade etmekten çekinmeyecektir. Araştırmamızda, yönetici güvenin dikey muhalefeti ve yatay muhalefeti pozitif etkilediği bulgusuna ulaşılırken dışa aktarılmış muhalefete etkisinin istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bulunmadığı görülmüştür. Payne (2014) tarafından yapılan araştırmada; yöneticiye güvenin yatay muhalefete etkisi olumsuz görülmüşken bizim araştırmamızda istatistiksel olarak .05 düzeyinde olumlu olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yöneticisine güvenen bir çalışan yöneticisine ifade ettiği muhalefeti meslektaşlarına da ifade edebilir. Yatay muhalefetin yöneticiye güvenden pozitif etkilendiğine yönelik ulaşılan bulgu, çalışanın meslektaşlarına dile getirdiği muhalefetin yöneticisinin kulağına gitmesi endişesinden kaynaklanabilir. Yöneticisine güvendiğinde dikey muhalefet yaptığı gibi yatay olarak da muhalefetini dile getirebilmektedir. Araştırmanın yöneticiye güven ile muhalefet ilişkisi Tsai ve Hsiung'ın örgütte güvenli bir iklimin olmasının personel muhalefetini pozitif olarak etkilediği bulgusu ile uyumaktadır (Tsai ve Hsiung, 2013, s.202). Yapılan başka bir araştırma da ise örgütsel güvenin örgütsel adaletle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını güçlendirdiği bulgusuna ulaşılmıştır (Mey, Werner, Theron, 2014, s.99). Örgütsel vatandaşlık davranışının güçlenmesi, çalışanı örgütüne karşı daha sorumlu yapacak, örgütsel eksiklikler ve yanlışlar daha fazla dile getirilecektir. Paliszkievicz'e göre güven başka birine inanmak olarak görülmektedir. Kişi, güvendiğine zarar verecek hareketlerde bulunmadığı gibi faydalı olmaya çalışır (paliszkievicz, 2011b, s.318). Bu bilgiden de yöneticisine güven duyan çalışanların dikey muhalefet yaparak okullarına faydalı olabileceği anlaşılmaktadır. Yöneticiye güven, dikey muhalefeti olumlu etkilemekte böylece çalışanlar okullarına katkı sağlayabilmektedirler.

Ahlaki bağlılık duyan çalışan örgütte çalışmayı aksatan ya da verimi düşüren hususları daha kolay hissedecek ve bu duruma tepki gösterecektir. Doğal olarak bağlılık yükseldikçe muhalefet etme isteği artacaktır. Ancak çalışan bu noktada örgütüne duyduğu güveni ve aldığı destekleri düşünerek bir strateji belirleyecektir. Okul çalışanı bu stratejiler

içerisinde riski en az olanı belirleyerek uygulamaya koyacaktır. Aldığı desteklerin kesileceğini düşünen bir çalışan, yatay ya da dışa aktarılmış muhalefete yönelme eğiliminde olacaktır. Tüm risklere rağmen okulunun iyiliği için yapılan yanlışları söyleyen çalışan gerçekten sadık çalışandır. Sadık çalışan algısı ülkemizde “yöneticinin emirlerini eksiksiz yerine getirme” olarak algılanabilmekte iken gerçek sadıklar örgütlerine zarar verecek emirleri sorgulayan ve görüşlerini dile getirenlerdir.

Yapılan araştırmalar; örgütsel desteğin örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu desteklemektedir (Taştan, İşçi ve Arslan, 2014; Eğriboyun, 2014; Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990; Kaplan ve Ögüt, 2012; Kurtessis ve diğ., 2015; Otto ve Mamatoglu, 2015). Bahsi geçen araştırmalarda genel olarak örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı etkilediği noktasından hareket edilmektedir. Ancak, zoraki ve çıkarıcı bağlılıkta istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı etkiye rastlanılmasa da ahlaki bağlılığın örgütsel desteğe etkisinin istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ahlaki bağlılık duyan çalışanın örgütsel desteği algılaması daha kolay olacaktır. Örgütsel destek örgütün iyi niyetli olduğunu gösterirken (Lynch, Eisenberger ve Armeli, 1999, s.469) ahlaki bağlılık çalışanın iyi niyetli olduğunu gösterecektir. Ahlaki bağlılık duyan çalışan örgütsel desteği daha rahat algılayacaktır. Bu durumda ahlaki bağlılığın örgütsel desteği pozitif etkilemesini gerektirmektedir.

Araştırmada, ahlaki bağlılık duyan çalışanın destek almasının dikey muhalefet üzerinde negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bir birim örgütsel desteğin artması dikey muhalefette azalışa neden olmaktadır. Ülkemizde destek gören çalışan bu desteği yöneticiden gördüğünü düşünmekte ve ona karşı nankör olarak adlandırılmamak için dikey muhalefeti azaltabilmektedir.

Karşılılık normları çerçevesinde; örgütsel destek, çalışanda örgütün amaçlarına ulaşması konusunda çaba gösterme mecburiyeti yaratmaktadır (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001, s.825). Karşılılık normuna dayanarak, örgütsel desteğin, çalışanın örgüt ile ilgilenmeye mecbur hissetmelerine neden olmaktadır (Eisenberger ve diğ., 2001, s.43). Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışan algıladığı bu destek nedeniyle örgütüne kendini borçlu hissetmesinden dolayı; gereksiz devamsızlık, işe geç kalma, örgüte zarar verebilecek iş dışı sohbetlerle meşgul olma gibi kendini örgütün amaçlarından uzaklaştıracak davranışlardan kaçınır (Eder ve Eisenberger, 2008, s.56). Örgütsel destek alan çalışanın örgütün iyiliği için, örgütün olumsuz yanlarını olumluya dönüştürmek için dikey yönlü muhalefete yönelerek aldığı desteğin karşılığını vermesi beklenir. Örgütsel destek; çalışanın, örgütüne yaptığı katkı sonucunda örgütü tarafından yapılan katkının



önemsendiğine, övgü ve onay ihtiyacının karşılandığına, mutluluklarına önem verdiğine ilişkin çalışanlarda oluşan genel inanç şeklinde tanımlanmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986, s.501). Çalışan muhalefet yaparak örgütün zayıf noktalarının gelişmesine katkı sağlarken örgütün de bunu desteklemesi gerekmektedir. Araştırma sonuçlarımız ise bu bulgularla uyuşmamaktadır.

Örgütsel desteğin örgütsel muhalefete olumsuz etkisi toplumun hayata bakışını dikkate aldığımızda takas teorisine göre doğrulanmaktadır. Çalışan, örgütüne yaptığı katkı sonucu örgüt de çalışanın iyiliği ile ilgilenmekte, ona ödül vermekte, terfi ettirmekte, belki ders programını ayarlamakta, daha fazla ek ders almasına çalışmaktadır. Okul çalışanı da aldığı bu destek karşılığında yöneticisinin sürekli olumlu yönlerini görerek bunları dile getirebilmektedir. Okul çalışanı yaptığı katkının görülmemesi sonucu yeterli destek almaması durumunda ise muhalefete yönelebilecektir. Ülkemizde okula yapılan katkı, okulun iyiliğine yönelik iş yapmaktan ziyade müdürün isteklerine göre davranma ile sınırlı olabilmektedir. Dolayısıyla, muhalefet yaparak okulun iyiliğine yönelik eksikleri söylemek yöneticiyi kızdırabilmekte, alınan desteğin yitirilmesine sebep olabilmektedir. Yönetici, “verdiği desteğe karşılık nankörlük yapıldığı” düşüncesine kapılabilir. Okul müdürü, muhalefeti otoritesine yapılmış bir saldırı olarak algılayabilir. Böyle bir algı olması durumunda, öğretmen çok başarılı olsa da bir hizmetli fedakârca çalışsa da yapılan muhalefet bu çalışanları bozguncu olarak nitelendirebilecektir. Öğretmenlerin istedikleri bir okula yer değiştirmesi kolay olmadığı gibi devlet memurluğundan istifa edip özel bir okulda iş bulmak da kolay alınan bir karar değildir. Okul çalışanının okulundan yeterli destek alamaması ve okulundan ayrılamaması durumu ise öğretmeni muhalefete yöneltebilecektir. Muhalefetten istediği başarıyı elde edemeyen okul çalışanı ise okuldan da ayrılamazsa ihmal davranışını gösterebilecek ya da müdürünün istediği gibi davranıp destek almaya çalışabilecektir.

Bu durum, ülkemizde örgütsel destek kültürünün yerleşmemiş olduğunu göstermektedir. Okul çalışanları, okulda daha fazla gayret gösterdikleri için müdür yardımcısı, müdür ya da daha üst basamaklardaki konumlara yerleşeceklerine inanmadıkları aksine referans desteği bularak bir yerlere gelebileceklerini düşündüklerini söyleyebiliriz (Argon, 2016, s.233). Referans desteğinin, örgütsel desteğin önüne geçmesi ise örgütteki adalet anlayışını yıkacaktır. Üstelik yükselme, ödül gibi unsurlar referans desteği ile olması örgütsel desteği işlevsiz bırakacaktır. Bu durumda, çalışanlar örgütlerine yaptıkları katkıları görülmediğinden katkı yapmayı da kesebileceklerdir. Referans desteği alan çalışan örgütün yararına da olsa muhalefet etmeyi göze alamamaktadır. Çünkü

muhalefet, çalışanın bu referans noktaları ile arasını bozabilecektir. Örgütsel destek alan çalışan bu desteğini kaybetmemek için muhalefete yönelmeyebilmektedir. Muhalefet, okul müdürünün konumuna yönelik saldırı yani örgüte meydan okuma olarak algılanabildiğinden muhalefet yapılması desteğin kesilmesine bu durum da yüksek strese neden olabilecektir (Jones, 2004, s.32).

Okul çalışanı, aldığı desteği yani yaptığı katkı karşılığında kendisine yapılan iyiliğin okuluna yaptığı katkıdan ötürü değil de müdürüne verdiği destek dolayısıyla destek alabileceğini düşünüyor olabilir. Kısaca, okullarımızda yapılan muhalefet okula bir katkı olarak görülmekten ziyade yöneticinin konumuna yönelik bir saldırı olarak görülebilmektedir. Bu nedenle, okulda yapılan muhalefet sonucu destek almama ya da alınan desteğin kaybedilmesi riski oluşabileceğinden örgütsel destek muhalefeti olumsuz etkileyebilmektedir. Örgütsel destek (ödüller, terfi vb.) örgütün amacına yapılan katkı sonucu verilmesi gerekirken müdüre yakın olmayla ilişkili görülmesi durumu örgütsel desteği muhalefeti olumlu etkileyen öğelerden çıkarabilmektedir. Okul çalışanı verilen desteği kaybetmemek ya da yeni destekler alabilmek için muhalefetten vazgeçebilmektedir. Ders saatleri dışında öğrencileri ile ücretsiz çalışmalar yapan bir öğretmen okul müdürü tarafından ödüllendirilebilir, müdür yardımcısı olabilir ya da başka destekler alabilir. Ancak aynı çalışan muhalefette bulunmaya başladığında yapılan muhalefet okula katkı olarak görülmeceğinden bu destekleri yaptığı diğer fedakârlıklara rağmen kaybedebilecektir. Bu nedenle öğretmen muhalefetten vazgeçebilecektir.

Çalışandan verilen emirleri en hızlı bir şekilde yerine getirmesini beklemek ve dahası çalışanın karara katılma, düşüncelerini söyleme ya da muhalefet etmesinin beklenmediği yönetim anlayışı klasik yönetim anlayışıdır. Belki de bu hız tutkusu nedeniyle, klasik yönetim anlayışında sorgulamadan, muhalefet etmeden işin yapılması istenmektedir. Çalışanın okulunun gelişimi için olumsuz gördüklerini söylemesi okulun iyiliği için bir katkıdır. Çağdaş yönetim anlayışında, çalışanın örgütüne yaptığı bu tür katkı dolayısı ile örgütünden destek görmesi ve bu desteğin belirli normlara bağlı olması beklenmektedir. Klasik yönetim anlayışında, okul çalışanlarının, örgütün iyiliği için bile olsa muhalefet etmesi pek hoş karşılanmaz. İnsanlar muhalefetleri ile ilgili tepki gördüklerinde daha sonra muhalefetlerinden yani bir anlamda geribildirimlerinden vazgeçerler. Araştırmamızda, desteğin muhalefeti olumsuz etkilemesi, bir anlamda çalışanların gözünde yöneticilerin klasik yönetim anlayışına sahip oldukları söylenebilir. Klasik yönetim anlayışına sahip yöneticiler, yapılan muhalefeti konumlarına yönelik bir

saldırı olarak gördüklerinden muhalefeti cezalandırılması gereken bir durum olarak görebilmektedir.

Örgütsel muhalefet yapan çalışan destek almak bir yana belki de muhalefet yapan personeli sorun çıkararak etiketleme, onların yaptıkları hataları kayıt altına alma, okulda en kötü sınıfları vererek başarısız olmalarını sağlama, başarısızlıklarını onaylatmak için soruşturmalar açtırma, görev yerinin değiştirilmesini sağlama, yaptıkları hatalardan adli süreci ilgilendirenler için suç duyurusunda bulunmaları için velilerle komplo düzenleme davranışlarında bulunabilirler. Okul çalışanı destek almak bir yana bu durumlarla karşılaşmamak için muhalefetten vazgeçebilir. Yani örgütüne güvenen okul çalışanı muhalefete yönelecekken güvensizlik duyan ve aldığı desteği kaybetmemek isteyen okul çalışanı ise dikey muhalefetten kaçınabilecektir.

Hofstede'ye göre ulusal kültürün dört boyutu bulunmaktadır: Bunlardan ilki patronlar ile çalışanlar arasındaki eşitsizliğin ölçüsü olan güç mesafesi; ikincisi belirsizlikten kaçınma; üçüncüsü topluluğa karşı bireyin önemi ve dördüncüsü ise koruma ve beslenme yerine hırs ve başarıya önem verme derecesi olan dişil ve eril boyutudur (Bolman ve Deal, 2013, s303).

Örgütsel Muhalefet davranışı güç mesafesine göre değerlendirildiğinde, güç mesafesinin artması çalışanların yönetim ile iletişime geçmelerini engelleyebilecektir. Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010) tarafından yapılan çalışmada Türkiye'nin "Güç Mesafesi Endeksinin" 66 olarak bulunduğu görülmektedir (s.58). Bu durum okul çalışanlarının örgütsel bağlılığının yükselmesinin tek başına örgütsel muhalefeti başlatamamasının nedenlerinden olabilir. Ayrıca çalışan, güç mesafesinin fazla olmasından dolayı güç mesafesini azaltabilmek için referans desteklerine yönelerek örgütün desteklerinden yararlanmak isteyebilecektir. Bu tip örgütlerde çalışan ne yaparsa yapsın bazen çalışmalarını yöneticilerine gösteremeyebilmektedir. Güç mesafesinin fazla olması çalışan-yönetici arasındaki iletişimi geliştiremeyeceğinden güven duygusunu da geliştiremeyebilecektir. Yöneticisinin ne yapacağını tam olarak kestiremeyen okul çalışanı örgütsel muhalefet için güveni koşul olarak öne sürebilecektir.

Örgütsel Muhalefet davranışı belirsizlikten kaçınma boyutuna göre değerlendirildiğinde, belirsizlikten kaçınanlar çalıştıkları örgütlerde daha belirgin ve net kurallar arayabileceklerdir. Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010) tarafından yapılan çalışmada Türkiye'nin "Belirsizlikten Kaçınma Endeksinin" 85 olarak bulunduğu görülmektedir (s.192). Türkiye'de çalışanlar, uyacakları kuralların ve yapacakları işlerin belirgin olmasını bekledikleri söylenebilir. Yapacakları işlerin ve yöneticilerin

gösterecekleri tepkileri net olarak görebilen çalışanlar kendilerini güvende hissedebileceklerdir. Araştırma da yöneticiye güvenin önemli bir aracı değişken olarak bulunması çalışanlardaki belirsizlikten kaçma isteği olabilir.

Örgütsel Muhalefet davranışı topluluğa karşı bireyin önemine göre değerlendirildiğinde, bireysellik arttıkça topluluk azalacak ve insan bireyselleştikçe kendi istek, arzu ve başarılarına daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010) tarafından yapılan çalışmada Türkiye'nin "Bireysellik Endeksinin" 37 olarak bulunduğu görülmektedir (s.96). Bu durum, Türkiye'de çalışanların bireysel hareket etme becerilerinin fazla gelişmediği şeklinde yorumlanabilir. Çalışanlar, kendi yeteneklerini göstermek yerine sendika, siyasal görüş, akraba vb. ait olduğu değişik topluluklardan beslenerek bu destekleri almaya çalıştığı söylenebilir. Ben bu işi başarabilirim, diyebilen toplumlarda referans arama isteği daha aza inebilecektir.

Örgütsel Muhalefet davranışı dişil ve eril boyutuna göre değerlendirildiğinde, eril boyutunda olan insanların kazanma, tanınma, meydan okuma ve yükselme özellikleri görülürken; dişil boyutunda olan çalışanların yöneticilerle iyi ilişkiler, işbirliği, yaşam kalitesi ve iş güvenliği gibi özellikler görülmektedir. Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010) tarafından yapılan çalışmada Türkiye'nin "Dişil ve Eril Endeksinin" 45 olarak bulunduğu görülmektedir (s.139,142). Türkiye'de eril boyutunun daha belirgin olduğu söylenebilir. Muhalefet, yöneten ve yönetilenler arasında işbirliği olarak değerlendirilebilir. Türkiye gibi eril boyutu daha baskın olan ülkelerde çalışanların işbirliğinden ziyade kendilerini göstermeye çalışmaları muhalefet davranışının daha sık görülmesini engelleyebilmektedir. Aslında eril boyutundaki yöneticiler, yapılan muhalefet arttıkça kendilerinin başarısız olarak algılanma ihtimaline karşı da muhalefet davranışını azaltmaya çalışabilmektedir. Dişil boyutunun daha baskın olduğu toplumlarda, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilebilmektedir. Bu nedenle, araştırma değişkenleri olan örgütsel destek ve örgütsel güvenin sağlanmasına dişil boyutu baskın olan toplumlarda daha fazla önem verilebilecektir.

Sonuç olarak; ahlaki bağlılık düzeyindeki okul çalışanları yöneticilerine güvenmezlerse dikey ve yatay muhalefete yanaşmazken; zoraki bağlılık duyan okul çalışanlarının dikey muhalefetten kaçınmakta olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Ayrıca Türkiye'de örgütsel desteğin işlevini kaybettiği bunun yerine referans desteğinin arttığı, referans desteği alan çalışmada Takas Teorisine göre nankörlük yapmaması gerektiği, referansına olumlu gözükme için yönetimi alkışlaması ve sorun çıkarmaması gerektiğinden dikey muhalefetten kaçınmaktadır. Araştırmamız; örgütsel destek, paydaşa

güven ve yöneticiye güvenin ahlaki bağlılığın dikey muhalefet üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynadığı, yöneticiye güvenin ahlaki bağlılığın yatay muhalefet üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynadığı, zoraki bağlılığın ise dikey muhalefeti doğrudan etkilediği ayrıca dikey ve yatay muahlefet üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Çıkarıcı bağlı çalışanın davranışları tutarlı olmadığından muhalefet üzerindeki etkisi doğrudan ve aracı değişkenlerle doğrulanamamıştır.

Bir yönetici çalışanlarının düşüncelerini almak, örgütün eksikliklerini gidermek istiyorsa tutarlı davranışlarla güveni arttırmalıdır. Ayrıca Türkiye’de referans desteğinin etkisi kırılarak örgütsel desteği işlevsel hale getirecek bir yapı oluşturulmalıdır. Bunun için çalışanların örgüte desteği adaletli bir şekilde tespit edilerek değerlendirilmeli, ödül ve yükselmelerde bu değerlendirmelerin esas alınacağı kriterler oluşturulmalıdır. Aksi halde yetenekli olup olmadığını bilmediğimiz kişileri gerçek yeteklileri küstürme pahasına ödüllendirebiliriz. Özellikle ahlaki bağlı çalışanın örgüt yararına çalışan sadık çalışanlar olduğu düşünüldüğünde, onlara güven vermediğimizde ve referans desteği öncelikli hale getirdiğimizde örgüt yararına çalışmayı öncelikli hale getirmiş çalışanları kaybedeceğimiz bir gerçektir. Örgüte güç katan, itici görev üstlenen bu çalışanlar okuldan ayrılmayı düşündüğünde okul zararına bir işlem tesis etmiş olacaktır. Örgüt gelişimini, sadece çıkarıcı bağlı çalışanlarla sağlayamayız. Çünkü bu çalışanlara her zaman çıkar sağlayamayabiliriz.

## 5.2. Öneriler

### 5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Muhalefetin en temel işlevi okul içi geribildirim almaktır. Okul çalışanlarından yani asıl işi yapanlardan aksayan yönleri öğrenmedikçe örgütsel gelişmede aksaklıklar yaşanması olasıdır. Muhalefetin okullarda en rahat işleyeceği yer öğretmenler kuruludur. Burada alınan kararlar müdürün düşüncesini onaylamak amacıyla kullanılıyorsa okulda muhalefetten en azından dikey muhalefetten bahsedilmeyecektir. Öğretmenler kurulunda öğretmenlerin muhalefetlerini söyleyecekleri bir iklim oluşturulmalıdır. Okullarda muhalefetin sadece rekabetçi amaçla yapıldığı algısı yıkılmalı bunun yerine yönetimle iş birliğine yönelik yapılan bir çalışma algısı yerleştirilmelidir. Bunu sağlamak için okulda güvene dayalı ilişkiler geliştirilmelidir.

Okulda güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi örgütsel muhalefeti olumlu düzeyde etkilerken okulda çalışanların muhalefetlerini korkusuzca ifade etmelerine fırsat verilmelidir. Hatta bu konuda çalışanların kimliğini belli etmeyecek muhalefet kutuları oluşturulabilir. Muhalefetin, dışa aktarılmış hale dönüşmesi yöneticinin iletişim

başarısızlığını, örgütsel güvenin düştüğünü, okul çalışanlarının bağlılıklarının zoraki ya da çıkarıcı düzeyde olduğunu, okulda kullanılan güç türünün zoraki ya da hesapçı güç olduğunu gösterir. Bu nedenle yöneticiler okulda normlara dayalı bir güç kullanmalıdır. Bu durum okuldaki güven ortamını da olumlu etkileyecek çalışanlar okullarını geliştirmek için dikey muhalefete yönelecektir.

Ahlaki bağlılık örgütsel muhalefeti özellikle dikey muhalefeti olumlu etkilemektedir. Ahlaki bağlılık duyan çalışanlar, sadık kişiler olduğundan gemiyi terk etme yerine okulu güçlendirme eğilimindedirler. Bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, okula kaşı sorumluluk duyduklarından okullarının olumsuz yönlerini daha kolay görmektedirler. Yöneticiler, muhalefet yapan çalışanlarda olumsuzluk aramadan onların sadık çalışan olabileceklerini, dostların acı söyleyeceğini düşünmelidirler.

Örgütsel güven algısı yüksek olan okul çalışanları, yöneticilerine güvenleri fazla olduğundan riski fazla da olsa dikey muhalefete yönelebilmektedirler. Yöneticiye güvenen çalışanın risk alması daha kolay olmaktadır. Bu nedenle; yöneticiler örgütsel muhalefeti etkili kullanmak isterlerse öncelikle çalışanların kendilerine olan güvenlerini arttırmalıdır.

Araştırmada örgütsel desteğin muhalefeti olumsuz etkilediği bulgusuna ulaşılsa da bu durum Türkiye’de referans desteğinin ön plana çıkmasından kaynaklanabilir. Bir konuma adaletli bir şekilde yerleşmeyen çalışan, örgütsel desteğide adaletli kullanamayacak işleri referans desteği ile yürütmeye çalışacaktır. Bu nedenle, öncelikle referans desteği işlevsiz hale getirilmeli, çalışanların yükselme ve ödülleri çalışmaları karşılığında almaları sağlanmalıdır. Bunu sağlamak için, çalışanın yükselme ve ödüllendirilmesine yönelik standartlar oluşturulmalıdır.

Muhalefete tahammül, muhalefetin iftara özelliği taşımaması gerektiği ve muhalefetin olumlu özellikleri sınıf ortamında yerleştirilmelidir. Muhalefetin geribildirimolma şekli, olumsuzlukları giderme yöntemi olduğu sınıflarda kazandırılmalıdır.

Muhalefet, hizmetten yararlananların memnuniyetini ölçmek için bir araç olduğundan çalışan memnuniyetini geliştirmek açısından da kullanılmalıdır.

Çalışanlar üzerinde aşırı kontrol uygulanması, kararların yöneticiler tarafından alınması, çalışanların özerkliğinin sınırlandırılması çalışanları okulda zoraki kalmaya itebileceği bu durum da muhalefeti olumsuz etkileyecektir.

Muhalefet bir anlamda şeffaf, hesap vermeye hazır bir yönetimin varlığını gösterir. Çalışanlar ve diğer paydaşlar okulun yönetiminden haberdar olduklarından okula karşı güvenleri artacak bu durum da muhalefeti yani geribildirimi kolaylaştıracaktır.

### **5.2.2. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler**

Gelecek çalışmalarda, okullarımızın güvenilir kurumlar olup olmadığı, güvenilir olmayan özellikleri; okullarda, öğretmen ve öğrencilere yönelik zoraki ya da hesapçı gücün nasıl kullanıldığı, bunları hangi aktörlerin daha sık kullandığı; öğretmenlerin, velilerden gelen muhalefete tahammül edip etmedikleri, bu muhalefeti nasıl karşıladıkları; okulda muhalefetten daha fazla faydalanmak adına nasıl bir yapı oluşturulması gerektiği araştırılabilir. Ayrıca, öğretmenler kurulu kararları incelenerek muhalefet adına hangi önerilerde bulunduğu araştırılabilir. Araştırma özel okullarda da yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir. Aynı araştırma OHAL döneminde ve sonrasında yapılarak veriler karşılaştırılabilir. Çalışanın sendikasının okul müdürü ile aynı olup olmamasının muhalefeti etkileme biçimi araştırılabilir. Ayrıca demografik bulgularla ilgili geçmiş araştırmalarda tutarlı bulgulara erişilmemesi nedeniyle bu ilişkileri araştırmaktan kaçınılabilir.

## KAYNAKÇA

- Adams, S. H. ve Wiswell, A. K. (2007, Mart). Dimensionality of Organizational Trust. sözel bildiri, International Research Conference in The Americas of the Academy of Human Resource Development, Indianapolis.
- Ahluwalia, A. K. ve Preet, K. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Work Motivation: A Comparative Study of State and Private University Teachers. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 16 (2), 55-69
- Alijanpour, M., Dousti, M. ve Alijanpour, M. (2013). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Trust of Staff. *Annals of Applied Sport Science*, 1 (4), 45-52.
- Altınöz, M., Çöp, S., Çakıroğlu, D. , Kervancı, F. ve Keskin, N. (2013). Algılanan Örgütsel Desteğin Büro Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1. (Büro Yönetimi Özel Sayısı), 149-163.
- Anyango, C., Ojera, P. ve Ochieng, I. (2015). Meaning And Application Of Employee Voice. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 2 (5), 10-16.
- Araslı, H., Bavik, A., Ekiz, E. H. (2006). The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels In Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26 (7/8), 295–308.
- Argon, T. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24 (1), 233-250.
- Armeli, S., Eisenberger, P.F. ve Lynech, P. (1998). Perceived organizational support of police performance: The moderating influence of sociemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- Arslan, R. ve Demirci, K. (2015). Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, 24-38
- Aslan, Ş. ve Özata M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (Lmx) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17, 94-116.
- Atik, S. ve Üstüner, M. (2014). İlköğretim Okullarının Örgüt Tipi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 133-154.
- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E. ve Patterson, B. R. (2007). The Influence of Employee Burnout Syndrome on the Expression of Organizational Dissent. *Communication Research Reports*, 24(2), 97-102. DOI: 10.1080/08824090701304725
- Aydın, M. (2000a). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.



- Aydın, M. (2000b). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-19.
- Balay, R. (2000). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Balay, R. (1999). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 237-246.
- Baltacı, A. ve Balcı, A. (2017). Bilgi Uçurmanın Nedenleri: Nitel Bir Çalışma. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 7 (1), 53-67.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feyal Matbaası.
- Baştuğ, G., Pala, A., Kumartaşlı, M., Günel, İ. ve Duyan, M. (2016). Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment. *Universal Journal of Educational Research*, 4(6), 1418-1425.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bayram, N. (2004). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- BergDavid, N.(2011). Dissent: An Intergroup Perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63 (1), 50–65.
- Berber A. (2013). *Klasik Yönetim Düşüncesi: Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri*. İstanbul:Alfa Yayınları.
- Bisel, R.S., Ford, D.J. ve Keyton, J. (2007). Unobtrusive Control in a Leadership Organization: Integrating Control and Resistance. *Western Journal of Communication*, 71(2), 136-158. DOI: 10.1080/10570310701368039.
- Bishwajit, M., Khumyu, A., Boonyanurak, P. (2016). Relationships between organizational commitments, supervisory support and job satisfaction of nurses in a public specialized hospital Bangladesh. *Bangladesh Journal of Medical Science*, 15(1), 39-44.

- Blomqvist, K. ve Stahle, P. (2000, Eylül). Building Organizational Trust. Sözel bildiri, 16th IMP-conference, Bath, U.K.
- Boe, T. A. (2002). Gaining and/or Maintaining Employee Trust Within Service Organizations. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). University of Wisconsin-Stout Menomonie, ABD.
- Bökeoğlu, Ö. Ç. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 211-233.
- Bradley, P. H., Hamon, C. M. ve Harris, A.M.(1976). Dissent in Small Groups. *Journal of Communication*, 26(4), 155-159.
- Bortolotti, L. ve Jefferson, A. (2016). Moral Preferences. *Society*, 53, 269–272. DOI 10.1007/s12115-016-0027-3.
- Bolman, L. G. ve Deal, T.E. (2013). *Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak* (4. Baskı). (A. Aypay ve A. Tanrıoğen, Çev.). Ankara: Seçkin Yayıncılık. (2008.)
- Buckner, M. M. (2012). Student Characteristics As Predictors Of Instructional Dissent. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans ). Texas Christian University, Fort Worth, ABD.
- Buckner, M. M., Ledbetter, A.M. ve Bridge M. C. (2013). Raised to Dissent: Family-of-Origin Family Communication Patterns as Predictors of Organizational Dissent. *Journal of Family Communication*, 13(4), 263-279. DOI:10.1080/15267431.2013.823433.
- Buckner, M.M. (2015). Parents' Expressed Educational Dissent in Middle School Education Systems. (Yayımlanmamış Doktora tezi). University of Kentucky, Lexington, USA.
- Bunt, G.G.V.D., Wittek, R.P.M. ve Klepper, M.C.D. (2005). The Evolution of Intra-Organizational Trust Networks. *International Sociology*, 20(3), 339–369. DOI: 10.1177/0268580905055480.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılık Algısı ile İlişki Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 187-203.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32, 470-483.
- Büyükyılmaz, O. ve Çakmak, A. F., (2014). İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14 (4), 583-596.

- Canlı, S., Demirtaş, H. ve Özer, N. (2015). Okul Yöneticilerinin Değişime Yönelik Eğilimleri. *Elementary Education Online*, 14(2), 634-646.
- Cengiz, A.A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., Lin, Y. T. ve Lee, S (2017). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*, 15 (363), 1-17.
- Cho, Y. J. ve Song, H. J.( 2017). Determinants of Turnover Intention of Social Workers: Effects of Emotional Labor and Organizational Trust. *Public Personnel Management*, 46 (1), 41–65.
- Choe, K. L., Choong, Y. O. ve Tan, L. P. (2017). The Impact of Ethical Climate on Organizational Commitment: A Study of Malaysian Higher Learning Institutions. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9 (1), 208-217.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112( 1), 155-159.
- Culbert, S ve McDonough, J. (1986). The politics of trust and organization empowerment. *Public Administration Quarterly*, 10(2), 171-188.
- Çağlar, Ç. (2011). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1827-1847.
- Çakar, N.D. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: “algılanan örgütsel destek” bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 68-90.
- Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2010). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 10 (1), 71-93.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider - Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 35-58.
- Çelik, K. (2014). Örgütsel Kontrol. C. Elma ve K. Demir (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, (67-89). Ankara: Anı Yayıncılık
- Çelik, H.E. ve Yılmaz, V. (2013). Lisrel 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, K. ve Erdem, A. R. (2012). Üniversitede Çalışan İdari Personele Göre “Kayırmacılık”. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11, 23-30.

- Çetin, A. ve Şentürk, M. (2016). Bilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi: Dermatologlar Uzerine Ampirik Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16 (2), 241-256.
- Çubukçu, K. ve Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 57-78.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşleri. *Elementary Education Online*, 14 (3), 895-898.
- Demir, N. (2009). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin İlimlaştırışı Etkisi. *Öneri Dergisi*, 8(31), 197-208.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A. ve Martin S. R. (2013). Voice Flows to and around Leaders: Understanding When Units Are Helped or Hurt by Employee Voice. *Administrative Science Quarterly*, 58 (4), 624-668.
- Devine, T. ve Maassarani, T. F. (2011). *The Corporate Whistleblower's Survival Guide A Handbook for Committing the Truth*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Dewey, J. (2001). *Democracy and Education*. Old Main: The Pennsylvania State University.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61
- Donskis, L. (2005). *Loyalty, Dissent, And Betrayal Modern Lithuania And East-Central European Moral Imagination*. New York: Ropodi.
- Durmuş, V. ve Şahin, B. (2015). Hastanelerde Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 14 (6), 438-448.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Dogus Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Duska, S. A. (2008). Harmony Ideology And Dispute Resolution: A Legal Ethnography Of The Tibetan Diaspora In India. (Yayımlanmamış doktora tezi). The University Of British Columbia, Vancouver, Kanada.
- Eder, P. ve Eisenberger, R. (2008). Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management*, 34 (1), 55-68.

- Eğriboyun, D. (2014). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 9, 25-52.
- Eğriboyun, D. (2013). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli S. ve Lynch P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-LaMastro V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573.
- Erdem, A.R. (1997). İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı:3, 68-76.
- Erdem, Ç. (2013). Tek Parti Döneminde Muhalefet Algısı: Serbest Cumhuriyet Fırkası Hareketi Üzerinden Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 227-248.
- Etzioni, A. (2011). Citizenship in a communitarian perspective. *Ethnicities*, 11 (3), 336-349.
- Etzioni, A. (1969). *Modern Örgütler* (14. Baskı). (ODTÜ İ.İ.F. İşletmecilik Bölümü Öğretim Üyelerinden Oluşan Kurul Tarafından Çevrilmiştir). Ankara: Güzel İstanbul Matbaası. (1964.)
- Fairhurst, G. T. ve Zoller, H. (2008). Resistance, dissent and leadership in practice. S. P.Banks (Ed.), *Dissent and the Failure of Leadership* (135-149). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Fan, X. (2001). Statistical Significance and Effect Size in Education Research: Two Sides of a Coin. *The Journal of Educational Research*, 94(5), 275-282. DOI: 10.1080/00220670109598763.
- Farzanjoo, M. (2015). The role of education and well construction in promoting organizational commitment and its relationship with job satisfaction: From the

perspective of faculty members of state and Islamic Azad Universities of Sistan and Baluchestan. *International Journal of Academic Research*, 7(1), 344-350.

- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage Publications.
- Friedman, R.A. (1993). Bringing Mutual Gains Bargaining to Labor Negotiations: The Role of Trust, Understanding, and Control. *Human Resource Manage*, 32 (4), 435-459.
- Fu, Q. (2004). Trust, Social Capital, and Organizational Effectiveness. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). University of Virginia State, Blacksburg, ABD.
- Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 596-607.
- Farrell, D. ve Rusbult, C. E. (1992). Exploring the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Typology: The Influence of Job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 201-218.
- Fuoli, M., Weijer, J. V. D. ve Paradis C. (2017). Denial Out Performs Apology In Repairing Organizational Trust Despite Strong Evidence Of Guilt. *Public Relations Review*, 43, 645-660.
- Garner, J.T. (2006). When Things Go Wrong At Work: Expressions Of Organizational Dissent As Interpersonal Influence. (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Texas, Texas, ABD.
- Garner, J.T. (2016). Simulating Dissent: Mapping the Life Span of Organizational Dissent using Agent-Based Modeling. *Western Journal of Communication*, 80(4), 414-434. DOI: 10.1080/10570314.2016.1159325
- Giray, M.D. ve Şahin, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15 (30), 1-9.
- Goldman, Z. W. ve Myers S. A. (2015). The Relationship between Organizational Assimilation and Employees' Upward, Lateral, and Displaced Dissent. *Communication Reports*, 28(1), 24-35. <http://www.tandfonline.com/loi/rcrs20>, sayfasından elde edilmiştir.
- Goodboy, A. K., Chory R.M ve Dunleavy K. N. (2008). Organizational Dissent as a Function of Organizational Justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.
- Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1 (4), 283-299.
- Gorden, W. I., Infante, D.A. ve Graham, E.E. (1988). Corporate Conditions Conducive to Employee Voice: A Subordinate Perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1 (2), 101-111.

- Gould, S. (1979). An Equity - Exchange Model Of Organizational Involvement. *Academy of Management Review*, 4 (1), 53.62.
- Gountas, S. ve Gountas, J. (2016) How The ‘Warped’ Relationships Between Nurses’ Emotions, Attitudes, Social Support And Perceived Organizational Conditions Impact Customer Orientation. *Journal of Advanced Nursing*, 72(2), 283–293. doi: 10.1111/jan.12833.
- Gökçe, A.T. (2014). Okullarda Bilgi Uçurma: İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 261-282.
- Gökçe, A. T. ve Oğuz, E. (2015). Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Tercihleri ile Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 51-64.
- Gökçe, F. (2005), Bir Değişim Aracı Olarak Güç Alanı Analizi Tekniği ve Eğitimsel Değişimin Yönetimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 327-354.
- Gören, S. Ç. ve Özdemir, M. (2015). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Güvne İlişkin Görüşlerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 793-801.
- Gören, T. (2012). İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Gujarati, D. N. ve Porter, D.C. (2009). Basic Econometrics (Fifth Edition). New York: McGraw-Hill.
- Gupta, V., Agarwal, UA ve Khatri, N. ( 2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2806–2817.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme. *Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 1(2), 37-56.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, 15, 1-15.
- Güneş, D. Z. (2014). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Kolektif Yeterlik Algıları ile Örgütsel Farkındalık Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. (Yayınlanmamış doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Hannah, P. Rachal (2011). Dissent in Organizations, by Kassing, J. *The Communication Review*, 14(4), 326-328. DOI: 10.1080/10714421.2011.624036
- Harun, C. H. (2010). Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma.

(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.

- Hastings, S. O. ve Payne, J. P. (2013). Expressions of Dissent in Email: Qualitative Insights Into Uses and Meanings of Organizational Dissent. *Journal of Business Communication*, 50(3), 309-331.
- Hellman, C. M., Fuqua, D. R. ve Worley, J. (2006). A Reliability Generalization Study on the Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 631-642.
- Heywood, A. (1997). Demokrasi. *Liberal Düşünce*, 8, 108-121.
- Hindle, T. (2014). *Yönetimde Çığır Açan Fikirler ve Gurular* (1. Baskı). (Ü. Şensoy, çev.). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları. (2008).
- Hirschman, A. O. (1994). Excerpt from Chapter Eight Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States. *The Social Contract*, 4 (4), 272-275. [http://www.thesocialcontract.com/artman2/publish/tsc0404/article\\_363.shtml](http://www.thesocialcontract.com/artman2/publish/tsc0404/article_363.shtml). sayfa sından elde edilmiştir.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Hornung, S. (2010). Alienation Matters: Validity And Utility Of Etzioni's Theory Of Commitment In Explaining Prosocial Organizational Behavior. *Social Behavior And Personality*, 38(8), 1081-1096.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C.G. (1982). *Educational Administration Theory, Research and Practice*. New York: Random House.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (2010). *Educational Administration Theory, Research and Practice* (7. Baskı). (S. Turan, çev.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. (1998).
- Hsiung, H.H. Tsai, N. T. ve Chen, C.C. (2011, Nisan). Dissenters' images on supervisors and colleagues: The contingency perspective. Sözel bildiri, Northeast Decision Sciences Institute Proceedings, Canada.
- Hsiung, H.H. (Mart, 2010). Employee Opinion Expression And Supervisory Performance Evaluation. Sözel bildiri, Northeast Decision Sciences Institute Proceedings, Virginia.
- Huff, L. ve Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, 14 (1), 81-90.
- Hunt, M. L., Lara, T. M. ve Hughey, A. W. (2009). Establishing and Maintaining Organizational Trust in the 21st Century. *Industry & Higher Education*, 23 (2), 71-77.



- Ingwar, N. I. (2014). Exploring Relationships Between Employees' Locus Of Control, Individualism And Collectivism Orientation, And Upward Dissent Message Strategies. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). University of Alaska, Fairbanks.
- İçerli L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İnce, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 649-660
- İplik, E., İplik, F.N. ve Efeoğlu, İ. E. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6(12), 109-122.
- İslamoğlu, G., Birsell, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*. İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Jeanquart-Barone, S. (1993). Trust differences between supervisors and subordinates Examining the role of race and gender. *Sex Roles*. 29 (1-2), 1-11.
- Jiang, Z., Gollan, P. J. ve Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (7), 973-1004.
- Johlke, M. C., Stamper, C. L. ve Shoemaker M. E. (2002). Antecedents to boundary-spanner perceived organizational support. *Journal of Managerial Psychology*. 17 (2), 116 – 128.
- Jones, J. (2004). *Management Skills in Schools*. London: Paul Chapman Publishing.
- Kankanhalli, A., Tan, B.C. Y. ve Wei, K.K (2005). Contributing Knowledge To Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*. 29 (1).113-143.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment And Social Organizations: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17( 1), 387-401.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Kartal, S. E., Yirci, R. ve Özdemir, T. Y. (2015). Öğretmenlerde Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi ile Yaşam Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 477-504.
- Kassing, J. W. (1997a). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Kent State, Kent, Ohio, ABD.
- Kassing, J. W. (1997b). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332. DOI: 10.1080/10510979709368510.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12 (2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2000a). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396.
- Kassing, J.W. (2000b). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-69. DOI: 10.1080/08824090009388751.
- Kassing, J. W. (2001). From The Looks Of Things Assessing Perceptions Of Organizational Dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14 (3), 442-470.
- Kassing, J. W. (2002a). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16, 187-209.
- Kassing, J. W. (2002b). Speaking Up Competently: A Comparison of Perceived Competence in Upward Dissent Strategies. *Communication Research Reports*, 22 (3), 227-234.
- Kassing, J.W. (2005). Speaking Up Competently: A Comparison of Perceived Competence in Upward Dissent Strategies. *Communication Research Reports*, 22(3), 227-234. DOI: 10.1080/00036810500230651.
- Kassing, J.W. (2006). Employees' Expressions of Upward Dissent as a Function of Current and Past Work Experiences. *Communication Reports*, 19(2), 79-88. DOI:10.1080/08934210600917115.
- Kassing, J.W. (2008). Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expressions of Dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 342-355. DOI: 10.1080/01463370802240825
- Kassing, J.W. (2009). Breaking The Cham Of Comman Making Sense of Employee Circumvention. *Journal of Business Communication*, 46 (3), 311-334.
- Kassing, J.W. (2011). Stressing Out about Dissent: Examining the Relationship Between Coping Strategies and Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 28(3), 225-234. DOI: 10.1080/08824096.2011.586075.

- Kassing, J.W. (2012). Assessing Disagreement Expressed to Management: Development of the Upward Dissent Scale. *Communication Research Reports*, 30(1), 46-56, DOI: 10.1080/08824096.2012.746225.
- Kassing, J.W. (2016, Şubat, 22). Organizational Dissent Scale. (Assessing Organizational Dissent). <http://www.dissentworks.com/organizational-dissent-scale.html>. sayfasından elde edilmiştir.
- Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (1999). Examining The Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (2001) Examining the association of job tenure, employment history, and organizational status with employee dissent. *Communication Research Reports*, 18(3), 264-273. DOI: 10.1080/08824090109384806.
- Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 16, 39-65.
- Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (1999). Examining The Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 13 (1), 100-115.
- Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (2001). Dissension in The Organization as It Relates to Control Expectancies. *Communication Research Reports*, 18(2), 118-127. DOI: 10.1080/08824090109384789.
- Kassing, J.W. ve Dicioccio, R.L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113-120.
- Kassing, J.W., Rachel, L. ve DiCioccio, R.L. (2004). Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113-120. DOI:10.1080/08934210409389380.
- Kassing, J. W. ve Kava, W. (2013). Assessing Disagreement Expressed to Management: Development of the Upward Dissent Scale. *Communication Research Reports*, 30:1, 46-56.
- Kassing, J. W. ve McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing about What's Fair: Exploring the Relationship between Perceptions of Justice and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 25:1, 34-43.
- Kassing, J.W., Piemonte, N. M., Goman, C.C. ve Mitchell C.A. (2012). Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave. *Journal of Business Communication*, 49(3) 237–253.
- Kaufman, B.E. (2015). Theorising determinants of employee voice: an integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 19–40.

- Kaya, Ç. (2016). Kontrol Odağı ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12 (46), 81-96.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 51-64.
- Kennedy, J. A. (2017). Hierarchical rank and principled dissent: How holding higher rank suppresses objection to unethical practices. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 139, 30–49
- Kesen, M. (2015). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatminine Etkilerinin incelenmesi: perakende sektöründe bir alan çalışması. *International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 19, 83-89.
- Khalili, A. ve Asmawi, A. (2012). Appraising the Impact of Gender Differences on Organizational Commitment: Empirical Evidence from a Private SME in Iran. *International Journal of Business and Management*, 7 (5), 100-110.
- Khan, K. A. U. Z. ve Chandrakar, S. (2017). Perceived Organizational Support and Personality Dimensions as Predictors of Job Satisfaction. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 8 (1), 54-56.
- Kılıç, S. (2014). Etki büyüklüğü. *Journal of Mood Disorders*, 4(1), 44-46.
- Klaas, B.S. ve DeNisi, A.S. (1989). Managerial reactions to employee dissent: The impact of grievance activity on performance rating. *Academy of Management Journal*, 32(4), 705-717.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide To Factor Analysis*. New York: Routledge.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Kocabaş, İ. ve Kartal, S. E. (2016). Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8 (2), 217-226.
- Kova, J. ve Jesenko, M. (2010). The connection between trust and leadership styles in Slovene organizations. *JEEMS*, 1, 9-33.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T. ve Arslan, C. (2016). Öğretmenlerin Sendikal Örgütlenmeye İlişkin Görüşler. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (3), 101-123.
- Kunnan, A.J. (1998). An Introduction To Structural Equation Modelling For Language Assessment Research. *Language Testing*, 15 (3), 295–332.
- Kurşunoğlu, A, Bakay, E. ve Tanrıoğen, A. (2010). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 101-115.
- Kurtessis, N. J., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L.C., Steward, K. A. ve Adis, C.S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 20 (10), 1-31.

- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 14-37
- Lamberta, E. G., Minorb, K. I., Wellsb, J. B. ve Hoganc N. L. (2016). Social Support's Relationship To Correctional Staff Job Stress, Job İnvolveıment, Job Satisfaction, And Organizational Commitment. *The Social Science Journal*, 53, 22–32
- Latif, Y., Kanwal S., Mahmood A. ve Khan S. I. (2015). How Perceived Supervisor Support Effects Workplace Deviance? Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9 (3), 940-967.
- Learned E.P. ve Sproat A.T. (1972). *Örgüt Kuramı ve Politikası* (1. Baskı). (G. Şaylan, Cev.). Ankara: Sevinç Matbaası. (1965.)
- Lunenburg F.C ve Ornstein A.C. (2013). *Eğitim Yönetimi* (1. Baskı). (G. Arastaman, Cev.). Ankara: Nobel Yayınevi. (2012.)
- Lynch P. D., Eisenberger R. ve Armeli S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior Versusu Superior Performance by Wary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 467-483.
- Machivelli, N. (2003). *Prens* (2. Baskı). (Murat S. Cev.). İzmir: İlya Yayınevi. (1532.)
- Mahoney, K.T. (2013). Equity Theory at 50. *The Industrial Organizational Psychologist*, 51 (2), 158-161.
- Malik, S. ve Noreen, S. (2015). Perceived Organizational Support as a Moderator of Affective Well-being and Occupational Stress among Teachers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9 (3), 865-874.
- Martin, B., Rıfkın, W. (2004). The Dynamics of Employee Dissent: Whistleblowers and Organizational Jiu-Jitsu, Public Organization Review. *A Global Journal*, 4, 221-238.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. ve Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- McDonough, G. P. (2010). Why dissent is a vital concept in moral education. *Journal of Moral Education*, 39 (4), 421–436.
- Mcmurray, A. J. (2007). The Role of Discussion and Dissent in Creating Civic Understanding. *American Secondary Education*, 36(1), 49-58.
- Memduhoğlu, H.B. ve Zengin, M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güvene İlişkin Öğretmen Görüşleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 211-228.
- Meric, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19 (3), 467-498.

- Mete, M. ve Aksoy, C. (2015). Çalışanların Adalet Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (54), 233-246.
- Mey, M., Werner, A. ve Theron, A. (2014). The Influence Of Perceptions Of Organizational Trust And Fairness On Employee Citizenship. *Problems and Perspectives in Management*, 12(3), S.99-105.
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (4), 123-140.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Miceli, M. P. ve Near, J. P. (1985). Characteristics of Organizational Climate and Perceived Wrongdoing Associated with Whistleblowing Decisions. *Personnel Psychology*, 38 (3), 525-544.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476. doi:10.1111/1467-6486.00387.
- Ming-Chu, Y. ve Meng-Hsiu, L. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20, 177-183.
- Minton, J.W. (1992). The Loyalty Construct: Hirschman and Beyond. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 273-281.
- Mitchell, G. (2013). Selecting The Best Theory To Implement Planned Change. *Nursing Management*. 20 (1). 32-37.
- Morreale, S.P. ve Shockley-Zalabak, P.S. (2014). A Qualitative Study of Organizational Trust: Leaders' Perceptions in Organizations in Poland and Russia. *Intercultural Communication Studies*, 23(2), 69-89.
- Müftüleri, H. G. (2011). Amitai Etzioni'nin Yaklaşımları. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Mühl, J. K. (2014). *Organizational Trust, Measurement, Impact, and the Role of Management Accountants*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Myers, S. A. ve Kassing, J. W. (1998). The Relationship Between Perceived Supervisory Communication Behaviors and Subordinate Organizational Identification. *Communication Research Reports*, 15 (1), 71-81.
- Nartgün, Ş. S. ve Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9 (2), 1361-1376.

- Natarajan, C. N. K. ve Nagar, D. (2011). Effects of Service Tenure and Nature of Occupation on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Management Research*, 11 (1), 59-64
- Near, J.P. ve Miceli, M.P. (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.
- Nedkovski, V., Guerci, M., Battisti, F. ve Siletti, E. (2017). Organizational Ethical Climates and Employee's Trust in Colleagues, The Supervisor, and The Organization. *Journal of Business Research*, 71, 19–26
- Neves, P. ve Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29 (2), 187 – 205.
- Okpu, T. ve Kpakol, A. G. (2015). Managing Employee Trust Perceptions for Sustained Workplace Harmony in the Nigerian Banking Industry. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 3 (15), 65-73.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Otto, K. ve Mamatoglu, N., (2015). Why Does Interactional Justice Promote Organizational Loyalty, Job Performance, and Prevent Mental Impairment? The Role of Social Support and Social Stressors. *The Journal of Psychology*, 149(2), 193–218.
- Ötken, A. B. ve Cenkçi, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Öneri*. 10(39), 41-51.
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14 (1), 238–250.
- Özdemir, M. (2010). Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Özdemir, M. (2010). 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.
- Özdevecioğlu, M. (2003a). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M. (2003b). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.

- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4), 97-115.
- Packer, D. J. (2010). The Interactive Influence of Conscientiousness and Openness To Experience On Dissent. *Social Influence*, 5 (3), 202–219.
- Paliszkievicz, J. (2011a). Inter-Organizational Trust: Conceptualization and Measurement. *International Journal of Performance Measurement*, 1, 15-28.
- Paliszkievicz, J. (2011b). Trust Management: Literature Review. *Management*, 6 (4), 315-331.
- Paliszkievicz, J., Koohang, A. ve Nord, J.H. (2014). Management Trust, Organizational Trust, And Organizational Performance: Empirical Validation of An Instrument. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 2 (1), 28-39.
- Pan, S.Y. ve Yeh Y.J.Y. (2012). Impact of Value Congruence on Work-Family Conflicts: The Mediating Role of Work-Related Support. *The Journal of Social Psychology*, 152 (3), 270–287.
- Paşa, Ö. ve Işık, N. I. (2017). Öğretmenlerin Okul Müdürüne Güven Düzeyleri ve Okul Müdürü tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (60), 134-144.
- Payne, H. J. (2007). The Role of Organization-Based Self-Esteem in Employee Dissent Expression, *Communication Research Reports*, 24(3), 235-240.
- Payne, H. J. (2014). Examining the Relationship Between Trust in Supervisor–Employee Relationships and Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 31 (2), 131–140.
- Penley L.E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Pirson M. ve Malhotra, D. (2007). What Matters to Whom? Managing Trust Across Multiple Stakeholder Groups. *Working Paper*, 39, 1-38.
- Polat, M. ve Meydan, C.H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 145-172.
- Pomirleanu, N. ve Mariadoss, B. J. (2015). The influence of organizational and functional support on the development of salesperson job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 33–50. <http://dx.doi.org/10.1080/08853134.2014.988716>.
- Poyraz, K. ve Kama, 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.



- Redmond, V.V.M. (2014). Examining the Relationships between Conflict Management Styles, Upward Dissent Tactics, and Leader-Member-Social-Exchange. (Yayımlanmamış doktora tezi). University of North Carolina State, Raleigh, North Carolina, Canada.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465- 476.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). *Örgütsel Davranış*. (13. Baskı). (İ. Erdem çev.ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. (2011).
- Rhoades, L., Eisenberger R. ve Armeli S. (2001). Affective Commitment to the organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836.
- Rhoades, L., ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: a Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Rosanas, J.. M. ve Velilla M. (2003). Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations. *Journal of Business Ethic*, 44, 49-59.
- Ross, J. ve Cpan RN. (2016). Organizational Support, Workload, and Intent to Stay: Work Environment Perceptions in Perianesthesia Nursing Units. *Journal of PeriAnesthesia Nursing*, 32 (4), 287-294.
- Rua, O.M.M.D.L. ve Araujo J.M.C. (2016). Linking Transformational Leadership and Organizational Trust: Has Organizational Commitment a mediating effect on it? *Cuadernos De Gestion*, 16 (1), 43-62.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 31 (3). 599-627.
- Rusbult, C. E., Zembrodt I.M. ve Gunn L. K. (1982). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43 (6), 1230-1242.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Sağlam, M. (2016). İşgören Sessizliği ve Sessizliği. B. ÜLGEN (Ed.), *Örgüt Yönetiminde Duygular* (121-139). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6 (1), 62-80.
- Sayğan, S. ve Bedük, A. (2013). Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi Üzerine Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*. 28(1), 1-23.
- Sayğan, S.ve Bedük, A. (2014). Whistleblowing, A.Bedük (Ed.), *Örgütsel Psikoloji, Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular* (183-205). Konya: Atlas Yayınevi.

- Sears, G. J., Zhang, H. ve Han, Y.,2016. Negative affectivity as a moderator of perceived organizational support –work outcome relationships. *Personality and Individual Differences*, 98, 257–260.
- Shahinpoor, N. ve Matt, B. F. (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life. *Journal of Business Ethics*, 74, 37-48.
- Shanock, L.R. ve Eisenberger R.(2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695.
- Shantz, A., Alfes K. ve Atham G. P. (2016). The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on The Relationship Between Work Engagement and Behavioral Outcomes. *Human Resource Management*, 55 (1), 25-38.
- Shore, L.M., Tetrick L. E., Shore T. H. ve Barksdale K. (2000). Construct Validity of Measures of Becker's Side Bet Theory. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 428–444. doi:10.1006/jvbe.1999.1749.
- Spanuth, T. ve Wald A. (2017). Understanding the antecedents of organizational commitment in the context of temporary organizations: An empirical study. *Scandinavian Journal of Management*, 33, 129-138.
- Stanley, J.D. (1981). Dissent in Organizations. *Academy of Management Review*, 6(1), 13-19.
- Starling, J. D. (1968). Organization And The Decision To Participate. *Public Administration Review*, 28 (5), 453-461.
- Stevens J. (1996). *Applied Multivariate Statistics For The Social Sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers.
- Suifan T. S., Diab H. ve Abdallah A. B. (2017). Does Organizational Justice Affect Turnover-Intention in A Developing Country? The Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management Development*, 36 (9), 1137-1148.
- Şentürk, F. K. ve Tekin, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteğinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri: AVM Çalışanları Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 195-206.
- Şişman M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. PegemA yayımları: Ankara.
- Tabbodi M. L. (2009). Effects of Leadership Behaviour on The Faculty Commitment of Humanities Departments in The University of Mysore, India: Regarding Factors of Age Group, Educational Qualifications and Gender. *Educational Studies*, 35(1), 21-26. DOI:10.1080/03055690802288510
- Tanrıoğen A. (2013, Aralık, 3), Toplumsal Kurumlarda Güç ve Uyum İlişkisi, [www.turkiyekamu.com/toplumsal-kurumlarda-guc-ve-uyum-iliskisi-Makale,39.html](http://www.turkiyekamu.com/toplumsal-kurumlarda-guc-ve-uyum-iliskisi-Makale,39.html) adresinden elde edildi.

- Tanrıoğen, A. (2015). Öğretmenlerin Gereksinim ve Davranışlarının Maslow'un Bakışıyla Analizi. M.B. Aksu ve H. Şimşek (Ed.), *Prof. Dr. Mustafa Aydın'a Armağan Eğitim ve Toplum Yazıları* (316-330). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Taşlıyan, M. ve Yücel, D.K. (2015). Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi. İ. Bakan (Ed.), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* (291-312). İstanbul: Beta Yayınları.
- Taşdan, M. ve Yalçın, T. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sosyal Destek ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10 (4), 2569-2620.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Taştan, S., İşçi, E. ve Arslan, B. (2014). Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-138.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Teo, H. ve Caspersz, D. (2011). Dissenting Discourse: Exploring Alternatives to the Whistleblowing/Silence Dichotomy. *Journal of Business Ethics*, 104, 237-249.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (60), 657-674 .
- Tok, T. N. (2007). *İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları*. Ankara: Tüm Eğitimciler ve Eğitim Müfettişleri Sendikası Yayınları.
- Tortop, N., İsbir E.G., Aykaç B., Yayman H. ve Özer M.A. (2007). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tsai, N.T. ve Hsiung, H.H. (2013, Nisan). A Force-Field Perspective on Dissent Behavior: The Interaction Between Employee Negative Perception and Group Positive Climate. Sözel bildiri, Northeast Decision Sciences Institute Annual Meeting Proceedings, New York.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (3), 163-180.
- Tutar, H. (2015). *Mobbing, Nedenleri ve Başa Çıkma Stratejileri: Kuramsal Bir Yaklaşım*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu (2006). Güncel Türkçe Sözlük. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts) sayfasından elde edilmiştir.
- Tüzün, İ.K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5, 93-118.

- Uğurlu, C. T. ve Arslan, C. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Kimlik ve Okula Güven Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Elementary Education Online*, 14(1), 72-85,
- Uras, M. (1995). Örgütlerde Karara Katılmanın Koşulları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(2),305-314.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitapevi.
- Vineburgh, J.H. (2010). A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUs. (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Iowa, Iowa City, ABD.
- Wang, Q.,Weng, Q., McElroy, J. C., Ashkanasy, N. M. ve Lievens, F. (2014). Organizational Career Growth and Subsequent Voice Behavior: The Role of Affective Commitment and Gender. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 431-441.
- Wells, C. V. ve Kipnis, D. (2001). Trust, Dependency, and Control in The Contemporary Organization. *Journal Of Business and Psychology*, 15 (4), 593-603.
- Westin, A.F. (1986). Professional and Ethical Dissent Individual, Corporate and Social Responsibility. *Technology in Society*, 8, 335-339.
- Withey, M. J. ve Cooper W. H. (1992). What's Loyalty? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 231-240.
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., ve Miller, M. W. (2013). Sample size requirements for structural equation models an evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educational and Psychological Measurement*, 73(6), 913-934.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İş görenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (3), 114- 129.
- Yaşar, M. (2014). Bilimsel araştırma yöntemleri dersine yönelik tutum ölçeği geliştirme çalışması: Geçerlik ve güvenilirlik. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (2), 109-129.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Literature and History of Turkish or Turkic Volume*, 8(6), 853-879.
- Yıldız, K. (2014). Örgütsel Muhalefet. *Akademik Bakış Dergisi*, 43, 173-193.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi. Konya.
- Yılmaz, K. (2006). Güven Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 69–80.

- Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15( 59), 471-490
- Yılmaz, V. ve Varol, S. (2015). Hazır Yazılımlar ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS, EQS, LISREL. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44, 28-44.
- Zakaria, M., Ahmad, J. H. ve Malek, N. A.A (2014). The Effects of Maslow's Hierarchy of Needs on Zakah Distribution Efficiency in Asnaf Assistance Business Program. *Malaysian Accounting Review Volume*, 13 (1), 27-44.
- Zanini, M. T., Lusk, E. J. ve Wolff, B. (2009). Trust within Brazilian New Economy Organizations: an Empirical Investigation of Gender Effects Benchmarked on Brazilian Old Economy Organizations. *Brazilian Administration Review*, 6 (3), 230-246.
- Zeytinoğlu, F. Ç. (2012). Sosyal Bilimler Alanında Öğrenim Gören Üniversite Öğrencilerinin Sayısal Derslere Karşı Olan Tutumlarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeliyle İncelenmesi. *İstanbul Journal of Social Sciences*, Summer: 1, 1-14.
- Zhang, L., Qiu, Y. ve Teng, E. (2017). Cross-Level Relationships Between Justice Climate and Organizational Citizenship Behavior: Perceived Organizational Support as Mediator. *Social Behavior and Personality*, 45(3), 387-398.

## **EKLER**

### **Ek A: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzni**

gönderen: **Hüsnü ERGÜN**<husnuergun60@gmail.com>

alıcı: Larry.Penley@penleyconsulting.com

tarih: 25 Şubat 2016 07:19

konu: Fwd: Organizational commitment scale

**Dear Sir,**

**I currently carry on PhD in the University of Pamukkale in Turkey. I'm researching**

**"initiating and mediating variables affecting organizational dissent, " for my thesis subject. I**

**want use OCS in my research. I'll be glad if you allow. I promise that I won't use your**

**questionnaire for commercial aims.**

**Yours sincerely.**

**Larry**

**Penley**<larry.penley@penleyconsulting.com>

alıcı: Hüsnü ERGÜN<husnuergun60@gmail.com>

tarih: 25 Şubat 2016 22:21

konu: Re: Organizational commitment scale

gönderen: penleyconsulting.com

**Thanks for your inquiry. You have my permission to use the questionnaire.**

**If you need a copy, I will have to obtain one upon my return from traveling.**

**Best wishes in the successful completion of your dissertation.**

**Larry Edward Penley, Ph.D.**

**President**

**Penley Consulting, LLC**

**Larry.Penley@PenleyConsulting.com**

**Ek B: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Kullanım İzni**

gönderen: **Hüsni  
ERGÜN**<husnuergun60@gmail.com>  
alıcı: jkassing@asu.edu  
tarih: 24 Şubat 2016 18:36  
konu: Organizational Dissent Scale

Dear Sir,

**I currently carry on PhD in the University of Pamukkale in Turkey. I'm researching "initiating and mediating variables affecting organizational dissent, " for my thesis subject. I want use ODS in my research. I'll be glad if you allow. I promise that I won't use your questionnaire for commercial aims.**

**Yours sincerely.**

gönderen: **Jeffrey Kassing**<jkassing@asu.edu>

alıcı: Hüsni ERGÜN <husnuergun60@gmail.com>

tarih: 24 Şubat 2016 18:44

konu: Re: Organizational Dissent Scale

Hello Husnu,

Yes, you have permission to use the ODS. If you do not have a current copy, you can access it from the dissentworks webpage linked below my signature. There you will also find information about the Upward Dissent Scale which may be of interest to your research.

Best,

jeff

Jeffrey W. Kassing

Professor/Director

School of Social & Behavioral Sciences

**Arizona State University**

**Ek C: Örgütsel Güven Ölçeği Kullanım İzni**

gönderen: **Hüsnü ERGÜN**<husnuergun60@gmail.com>  
alıcı: kyilmaz@dumlupinar.edu.tr  
tarih: 17 Mart 2016 00:11  
konu: örgütsel güven ölçeği

**Hocam iyi akşamlar. İsmim Hüsnü ERGÜN. PAÜ EYTPE doktora programında yürüttüğüm tez çalışmasında sizin geliştirdiğiniz "örgütsel güven ölçeğini" kullanmak istiyorum. Ancak ölçeğin tam haline ulaşamadım. Ticari bir amacım yoktur. Ölçeğin bir örneği ile birlikte izin verirsiniz sevinirim. Saygılarımla.**

gönderen: **Kürşad Yılmaz**<kursadyilmaz@gmail.com>

alıcı: Hüsnü ERGÜN <husnuergun60@gmail.com>

tarih: 17 Mart 2016 11:28

konu: Re: örgütsel güven ölçeği

**iyi çalışmalar**



## Ek D: Örgütsel Destek Ölçeği Kullanım İzni

gönderen: **Hüsnü  
ERGÜN**<husnuergun60@gmail.com>  
 alıcı: reisenberger2@uh.edu  
 tarih: 11 Mart 2016 20:51  
 konu: Perceived Organizational Support

Dear Sir,

**I currently carry on PhD in the University of Pamukkale in Turkey. I'm researching "initiating and mediating variables affecting organizational dissent, " for my thesis subject. I want use Survey of POS in my research. I'll be glad if you allow. I promise that I won't use your questionnaire for commercial aims.**

**Yours sincerely.**

gönderen: **Eisenberger, Robert W**<reisenbe@central.uh.edu>  
 alıcı: Hüsnü ERGÜN <husnuergun60@gmail.com>  
 tarih: 12 Mart 2016 18:43  
 konu: RE: Perceived Organizational Support  
 gönderen: central.uh.edu

I am happy to give you permission to use to POS scale,

Cordially

**Robert Eisenberger  
 Professor of Psychology  
 College of Liberal Arts & Soc. Sciences  
 Professor of Management  
 C. T. Bauer College of Business  
 University of Houston  
reisenberger2@uh.edu  
(302)353-8151**

gönderen: **Hüsnü ERGÜN**<husnuergun60@gmail.com>

alıcı: deniz.giray@izmir.edu.tr

tarih: 15 Mayıs 2016 17:294

konu: örgütsel destek ölçeği

**İyi akşamlar Hocam. Ben Pamukkale Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında doktora tez çalışması yapıyorum. Çalışmamda sizin Türkçeye uyarladığınız örgütsel destek ölçeğini kullanmak istiyorum. Ölçeği kaynak göstererek kullanmak için izninizi istiyorum. Ölçeği ticari bir amaçla kullanmayacağım.**

gönderen: Deniz Giray<deniz.giray@izmir.edu.tr>

alıcı: Hüsnü ERGÜN <husnuergun60@gmail.com>

tarih: 14 Mayıs 2016 16:25

konu: RE: örgütsel destek ölçeği

Hüsnü Merhaba,

Ölçeği kullanabilirsin. Ekte sana ölçek makalesini yolluyorum. Kaynak olarak onu yazabilirsin ve ölçek maddelerini de orada bulabilirsin. Yine bana sormak istediğin bir konu olursa seve seve yardımcı olurum. Kolaylıklar...

M. Deniz GİRAY

İzmir Üniversitesi

Psikoloji Bölümü

## Ek E: Araştırma İzin Belgeleri



T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029/44-E.3726194  
Konu : Anket İzni

01/04/2016

## VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 28/03/2016 tarih ve 6206 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Doktora Programı öğrencisi Hüsnü ERGÜN " Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler " konulu tez çalışması kapsamında ilgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Merkezefendi, Pamukkale, Serinhisar, Bozkurt, Sarayköy ve Çivril İlçelerinde bulunan temel eğitim ve ortaöğretim okullarında veri toplamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaatlar ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2015/2016 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
01/04/2016  
Ali ŞANLIER  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmza  
Aşlı ile Aynıdır

06 Nisan 2016  
Mahmut OĞUZ  
Memur

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

## PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.  
Gereğini rica ederim.

Ali ŞANLIER  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1-Anket Formları

Sırapapılar Mah. Saltık Cad. No:76 Merkez / DENİZLİ  
Tel No : (0 258) 265 55 54 Faks No: (0 258) 265 01 69  
e-posta: strateji20@meb.gov.tr İnternet Adresi: <http://denizli.meb.gov.tr>

Bilgi için : Elif Sevgi ASLAN  
Memur  
Tel: (0 258) 265 55 54 / 708



T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029/44/6318916  
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı İzin

09/06/2016

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 27/05/2016 tarih ve 9745 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Doktora Programı öğrencisi Hüsnü ERGÜN "Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler" konulu tezine yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde bulunan temel eğitim ve orta öğretim okullarından uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaatlar ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde ve bu araştırma kapsamında elde edilen verilerin cd ortamında Müdürlüğümüze teslim edilmesi kaydıyla 2015/2016 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ  
Millî Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik İmza

Ash ile Ayıdır

1.0 09/06/2016 2016

Mahmut TUR  
Memur

OLUR  
09/06/2016  
Ali ŞANLIER  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.  
Gereğini rica ederim.

Ali ŞANLIER  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1-Anket Formları

Sırapapılar Mah. Saltık Cad. No: 76 20100/DENİZLİ  
Elektronik Ağ : <http://denizli.meb.gov.tr>  
e-posta: [strateji20@meh.gov.tr](mailto:strateji20@meh.gov.tr)

Ayrıntılı Bilgi İçin  
Telefon  
Belgegeçer

:R.ÇAN-Memur /S.GELMİŞ-ŞEF  
:(0 258) 265 55 54 dahili 104  
:(0 258) 265 01 69

**EK F: Ölçekler****I. BÖLÜM**

**Açıklama:** Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtmaya derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her ifadeyi (maddeyi) cevaplarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmaya özen göstermeniz beklenmektedir. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Yapacağımız işaretlemelelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir.

**KİŞİSEL BİLGİLER****A- Cinsiyetiniz**

Kadın ( )

Erkek ( )

**B- Yaşınız ( )****C- Hizmet Yılıınız ( )****D- Bir Sendikaya Üye misiniz?**

Evet ( ) Hayır ( )

**E- Öğrenim Durumunuz**

Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

**F- Medeni Durumunuz**

Bekar ( )

Evli ( )

**G- Çalıştığınız Okul Türü**

Anaokulu ( )

İlkokulu ( )

Ortaokul ( )

İmam Hatip Ortaokulu ( )

Anadolu Lisesi ( )

ÇPL ( )

Mesleki Lise ( )

İmam Hatip Lisesi ( )

Fen /Sosyal Bilimler ve diğer liseler ( )

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Maddeler	Hiç katılmıyorum (1)	Az katılmıyorum (2)	Orta düzeyde katılmıyorum (3)	Büyük oranda katılmıyorum (4)	Tamamen katılmıyorum (5)
1) Okula yaptığım katkılar görülür ve takdir edilirse elimden gelen en iyi çabayı gösteririm.					
2) Bazen, okulumu terk etmek istiyorum ve bir daha geri gelmek istemiyorum					
3) Kendimi okuluma adanmış hissediyorum.					
4) Yaptığım işlerin karşılığını gördüğümde işimle daha fazla bütünleşirim.					
5) Sık sık kendimi bu okuldan intikam almak istiyormuşum gibi hissediyorum					
6) Okulumu desteklemenin benim görevim olduğunu hissediyorum.					
7) Okulumdan daha fazla bireysel ödül alma düşüncesi bile beni motive eder.					
8) Okulumu düşündüğüm zaman kızgınlık hissediyorum					
9) Okul dışında bulunduğum zamanlarda, kendimi bu okulun bir çalışanı olarak görüyorum.					
10) Okulumdaki karşılığımı aldığım ölçüde çaba harcarım.					
11) Kendimi kapana kısılmış hissediyorum.					
12) Okulumun başarıya ulaşmasına yardımcı olmak benim kişisel sorumluluğumdur.					
13) Beni desteklediği ölçüde okulumu desteklerim					
14) Okulumda ne yaparsam yapayım bu okul değişmeden kalır					
15) İnsanlar okulum hakkında kötü şeyler söylediğinde ben üzülürüm					



<u>12</u>	Bu okulun müdürü yaptığı işlerde yeteneklidir	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<u>12</u>
<u>13</u>	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine karşı açıktır	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<u>13</u>
<u>14</u>	Öğrenci velilerinin desteğine güvenirim	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<u>14</u>
<u>15</u>	Bu okulun müdürü verdiği sözleri tutar	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<u>15</u>
<u>16</u>	Bu okuldaki öğretmenler bir şeyler söylediğinde ona inanırım	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<u>16</u>
<u>17</u>	Müdür, öğretmenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır*	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<u>17</u>
<u>18</u>	Öğrencilerimin söylediği sözlere inanırım	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<u>18</u>
<u>19</u>	Bu okuldaki öğrenciler fırsat bulsalar bile öğretmenlerini aldatmazlar	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<u>19</u>
<u>20</u>	Öğrencilerimin velilerinin söylediği sözlere inanırım	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<u>20</u>
<u>21</u>	Öğretmenler odasında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<u>21</u>
<u>22</u>	Bu okuldaki öğretmenler arasında tutarlı bir ilişki vardır	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<u>22</u>



### ÖRGÜTSEL DESTEK ÖLÇEĞİ

Maddeler	Hiç katılmıyorum(1)	Az katılmıyorum(2)	Orta düzeyde katılmıyorum (3)	Büyük oranda Katılmıyorum (4)	Tamamen Katılmıyorum (5)
1) Çalıştığım kurum düşüncelerime önem verir.					
2) Çalıştığım kurum işle ilgili yakınmalarımı dikkate almaz.					
3) Çalıştığım kurum benim iyiliğimi gerçekten düşünür.					
4) Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.					
5) Çalıştığım kurum bir sorunum olduğunda yardıma hazırdır.					
6) Çalıştığım kurum beni etkileyen kararlar alırken, çıkarlarımı düşünmez.					
7) Çalıştığım kurumda işimde gösterdiğim ekstra çaba takdir görmez.					
8) Çalıştığım kurum işimle ilgili yapabileceklerin en iyisini yapsam bile bunun farkında olmaz.					
9) Çalıştığım kurum benimle pek ilgilenmez.					
10) Çalıştığım kurum onun yararına olan katkılarıma değer verir.					
11) Çalıştığım kurum yükselmem için çok az olanak sağlar.					
12) Çalıştığım kurum işimden genel olarak memnun olup olmadığımı ilgilenir.					

## ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ

Maddeler	Hiç katılmıyorum(1)	Az katılmıyorum(2)	Orta düzeyde katılmıyorum (3)	Büyük oranda Katılmıyorum (4)	Tamamen Katılmıyorum (5)
1) Diğer öğretmenlerle beraber, okulumda olanlar hakkında yakınırım.					
2) Evde iş ile ilgili konuları paylaşmam.					
3) Okul yöneticilerimi sorgulamam.					
4) Okul politikalarını sorgulamaya tereddütle yaklaşırım.					
5) Okuldaki değişiklikler ile ilgili yakınmalarda diğer öğretmenlerle birlikte hareket ederim.					
6) Ailemin yanında iş hakkında yakınmalarda bulunmam.					
7) Okulumla ilişkin eleştirilerimi açıkça paylaşırım.					
8) Eşim ya da okul dışındaki arkadaşlarımla yanında okulum hakkındaki sıkıntılarımı nadiren konuşurum.					
9) Okul politikalarından memnun olmadığım zaman bunu herkes bilir.					
10) Katılmadığım kararlarda yöneticime herhangi bir şey söylemem.					
11) Okulumdaki kararları sorguladığımda yöneticilerim ile konuşurum.					
12) İşim ile ilgili konuları okul dışındaki insanlarla konuşurum.					
13) Okulumdaki yetersizlikleri gidermek için yöneticilerime önerilerde bulunurum.					
14) Okuldaki sorunlarla ilgili olarak öğretmen arkadaşlarımla hiç konuşmam.					
15) Okulumda çalışanlara haksız davranıldığını düşündüğümde bunu yöneticilerime söylerim.					
16) Okulda sıkıntı veren konuları, diğer öğretmenlerle rahatça konuşurum.					
17) Okulda rahatça tartışmadığım okul ile ilgili kararlar hakkında ailem ya da arkadaşlarımla konuşurum.					

**EK K: Özgeçmiş**

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
<b>Adı</b>	Hüsnü
<b>Soyadı</b>	ERGÜN
<b>Doğum yeri ve tarihi</b>	İzmir/ 10.09.1978
<b>Uyruğu</b>	T.C.
<b>İletişim adresi ve e-mail adresi</b>	Değirmenönü Mah. 1496 Sk. No:17/7 Pırlıltı Apt. Merkezefendi/ Denizli
<b>Eğitim</b>	
<b>İlköğretim</b>	Ali Fuat Cebesoy İlkokulu/ İzmir Kazım Karabekir Ortaokulu/ İzmir
<b>Ortaöğretim</b>	Buca Teknik Lisesi
<b>Yükseköğretim (Lisans)</b>	Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği
<b>Yükseköğretim (Yüksek Lisans)</b>	Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi
<b>Yabancı dil</b>	
<b>Yabancı dil adı</b>	İngilizce
<b>Sınav Adı</b>	YÖK-DİL
<b>Sınavın Yapıldığı ay ve yıl</b>	Mart/2017
<b>Alınan puan</b>	72,50
<b>Mesleki Deneyim</b>	
2000-2007 Sınıf Öğretmenliği- Aydın	
2007 'den bugüne İlköğretim Müfettişi, Eğitim Müfettişi, İl Eğitim Denetmeni ve Maarif Müfettişi	