



**T. C.**  
**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**  
**BİLİM DALI**

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL MUHALEFET**  
**DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ**

**ELİF İLİMAN PÜSKÜLLÜOĞLU**

**DOKTORA TEZİ**

**Nisan, 2023**  
**MUĞLA**

**T. C.  
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI**

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL MUHALEFET  
DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ**

**ELİF İLİMAN PÜSKÜLLÜOĞLU  
ORCID NO: 0000-0001-9390-1139**

**TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. AHMET DUMAN**

**DOKTORA TEZİ**

**Nisan, 2023  
MUĞLA**

## JÜRİ ONAY SAYFASI

Elif İLİMAN PÜSKÜLLÜOĞLU tarafından hazırlanan “Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışlarının İncelenmesi” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Hüseyin KIRAN  
Temel Eğitim Anabilim Dalı  
Jüri Başkanı

Prof. Dr. Ahmet DUMAN  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Tez Danışmanı

Prof. Dr. Yahya ALTINKURT  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Üye

Prof. Dr. Ahmet YILDIZ  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Üye

Prof. Dr. C. Ergin EKİNCİ  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Üye

Tez savunma tarihi: 28/04/2023

Bu tez Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı’nda Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirmektedir.

Prof. Dr. Şevki KÖMÜR  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## ETİK BEYANI

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanan “Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışlarının İncelenmesi” başlıklı Doktora Tez çalışmasında;

- Tez içinde sunulan veriler, bilgiler ve dokümanların akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde edildiğini,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçların bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunulduğunu,
- Tez çalışmasında yararlanılan eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterildiğini,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapılmadığını,
- Bu tezde sunulan çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 28/04/2023

İMZA

Elif İLİMAN PÜSKÜLLÜOĞLU

*Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.*

# ÖZET

## ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ

Elif İLİMAN PÜSKÜLLÜOĞLU

Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi,  
Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ahmet DUMAN

Nisan, 2023, 256 sayfa

Bu çalışmanın amacı öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının incelenmesidir. Araştırma durum çalışması olarak desenlenmiş, araştırmada nitel ve nicel yaklaşımlar birlikte kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinde çalışan araştırma gerçekleştirildiği sırada yöneticilik yapmakta olan ya da daha önce yöneticilik yapmış olan öğretim üyeleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda 20 öğretim üyesi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler çözümlenerek tema ve alt temalar oluşturulmuştur. Veriler çözümlenirken içerik analizinden ve nitel analizi kolaylaştıran bir programdan (NVIVO'dan) yararlanılmıştır. Araştırmanın evreni Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi olarak belirlenmiştir. Evrenden örneklem alınmayıp evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmada ölçme aracı olarak araştırmacı tarafından ve bu araştırma kapsamında geliştirilen *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği* kullanılmıştır. Araştırmada 372 öğretim elemanına ulaşılmıştır.

Araştırmanın birinci alt probleminde akademiye muhalefet davranışlarının durumunun nasıl olduğu ele alınmaktadır. Öğretim elemanlarıyla yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bulgular dört tema altında incelenmektedir. Birinci temada *Akademiye Muhalefetin Durumu: Kamusal/Aleni Senaryolar 1* temasında akademiye var olan muhalefete ilişkin tablonun bir kısmı ele alınmıştır. Bu bağlamda akademiye muhalefetin olup olmadığı, öğretim elemanlarının hangi konularda sustukları, muhalefet etme

imkanları olduğunda nasıl davrandıkları ve hangi konularda muhalefet ettikleri ele alınmaktadır.

İkinci temada ise akademide muhalefete ilişkin tablonun diğer kısmı ele alınmakta ve öğretim elemanlarının sahneledikleri muhalefet davranışları incelenmektedir. Bu bağlamda *Akademide Sahnelenen Muhalefet Davranışları: Kamusal/Aleni Senaryolar 2* teması altında öğretim elemanlarının muhalefetlerini sözel olarak ifade edebilmekte, muhalif eylemler yoluyla sergileyebilmekte ve yazılı olarak beyan edebilmekte olduğu görülmektedir. Öğretim elemanları muhalefet etmelerinin mümkün olmadığı durumlarda sahne arkası muhalefet davranışlarını sergilemektedir. Bu bağlamda öğretim elemanlarının *Akademide Sahne Arkası Muhalefet Davranışları: Gizli/Örtük Senaryolar* teması altında yer alan psikolojik rahatlama sağlayan söylemlere, politik taktiklere ya da pasif tepkilere başvurabildiği görülmektedir.

Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını etkileyen etmenler, *Toplumsal Yeniden Üretim Mekanizmaları ve Akademinin Arka Planındaki Koşullar: Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Etmenler* teması altında ele alınmaktadır. Bu bağlamda kültürel etmenlere, toplumsal etmenlere, neoliberal çalışma koşullarına, yapısal etmenlere ve bireysel etmenlere yer verilmektedir. Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının arkasındaki koşullar anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Araştırmanın ikinci alt probleminde öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının düzeyine ve bu düzeyin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmaktadır. *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeğine* göre öğretim elemanlarının muhalefet davranışları orta düzeydedir ( $\bar{x}= 2.64$ ,  $S=.57$ ). Öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışları cinsiyetlerine, yaşlarına ve unvanlarına göre farklılık göstermekte ancak görev yaptıkları fakülte ve yüksekokullara göre farklılık göstermemektedir. Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının ölçülmesi amacıyla geliştirilen ölçme aracı dört boyuttan oluşmaktadır. Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının düzeyine ilişkin detaylı yorum yapabilmek adına her alt boyut aşağıda sırasıyla incelenmektedir.

Öğretim elemanlarının *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeğinin* alt boyutlarından *Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları* orta düzeyin üzerindedir ( $\bar{x}= 3.56$ ,  $S=.73$ ). Öğretim elemanlarının *Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları* cinsiyetlerine ve unvanlarına göre farklılık göstermekte, ancak

yaşlarına ve görev yaptıkları fakülte ve yüksekokullara göre farklılık göstermemektedir. Öğretim elemanlarının *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeğinin* alt boyutlarından *Muhafif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları* orta düzeydedir ( $\bar{x}=2.72$ ,  $S=.92$ ). Öğretim elemanlarının *Muhafif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları* cinsiyetlerine, yaşlarına ve unvanlarına göre farklılık göstermekte, görev yaptıkları fakülte ve yüksekokullara göre farklılık göstermemektedir.

Öğretim elemanlarının *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeğinin* alt boyutlarından *Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları* orta düzeydedir ( $\bar{x}=2.47$ ,  $S=.90$ ). Öğretim elemanlarının *Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları* cinsiyetlerine göre farklılık göstermekte, yaşlarına, unvanlarına, görev yaptıkları fakülte ve yüksekokullara göre farklılık göstermemektedir. Öğretim elemanlarının *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeğinin* alt boyutlarından *Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları* orta düzeyin altındadır ( $\bar{x}=1.80$ ,  $S=.71$ ). Öğretim elemanlarının *Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları* cinsiyetlerine ve unvanlarına göre farklılık göstermekte, yaşlarına ve görev yaptıkları fakülte ve yüksekokullara göre farklılık göstermemektedir.

Sonuç olarak öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının incelenmesi amacını taşıyan bu çalışmada öğretim elemanlarının genel eğiliminin muhalefet davranışlarını sergilememe yönünde olduğu ortaya konulmuştur. Ancak muhalefet davranışı sergileyen/sergileyebilen öğretim elemanlarının da olduğu görülmüştür. Bununla birlikte muhalefet davranışları sergileyen öğretim elemanlarının ise çoğunlukla profesör ya da doçent unvanına sahip erkek öğretim elemanları olduğu anlaşılmaktadır. Muhalefetlerini sergileyen öğretim elemanları seslilik ve muhalif eylemler boyutlarındaki sahnelenen muhalefet davranışlarını tercih etmektedirler.

*Anahtar kelimeler:* örgütsel muhalefet, yükseköğretim, sahnelenen muhalefet, sahne arkası muhalefet, örgütsel ses, örgütsel sessizlik, pasif tepkiler, politik taktikler, öğretim elemanları.

## **ABSTRACT**

### **THE ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL DISSENT BEHAVIOURS OF ACADEMIC STAFF**

**Elif İLİMAN PÜSKÜLLÜOĞLU**

**Doctoral Dissertation, Educational Sciences, Educational Administration,  
Inspection, Planning and Economics**

**Supervisor: Prof. Dr. Ahmet DUMAN**

**April, 2023, 256 pages**

The aim of this study is to analyze the organizational dissent behaviors of the academic staff. The research was designed as a case study, and qualitative and quantitative approaches were used together in the research. The study group of the research consists of faculty members working at Mugla Sitki Kocman University, who were working as administrators at the time the research was conducted, or who had previously served as administrators. In this context, interviews were held with 20 faculty members. While analyzing the data content analysis and a program that facilitates qualitative analysis (NVIVO) were used. The population of the research was determined as Mugla Sitki Kocman University. Instead of taking samples from the population, it was aimed to reach the whole population. *The Organizational Dissent Behaviors Scale*, which was developed by the researcher and within the scope of this research, was used as a measurement tool in the research. In the study, 372 academic staffs were reached.

In the first sub-problem of the study, the situation of the dissent behaviors of academic staff is discussed. The findings obtained as a result of the interviews with the academic staff are examined under four themes. In the first theme, *the State of the Dissent in the Academy: Public Scenarios 1*, one part of the picture of the dissent in the academy, was examined. In this context, it is discussed whether there is dissent in the academy, on which subjects the academic staffs are silent, how they act when they have the opportunity to dissent, and on which subjects they dissent.

In the second theme, the other part of dissent in academia is discussed, and onstage dissent behaviors of the academic staff are examined. In this context, under the theme of *Onstage Dissent Behaviors in the Academy: Public Scenarios 2*, they can express their dissent in three ways. They can dissent either verbally or display them through dissident actions or declare them in writing. In cases where it is not possible for the academic staff to dissent on stage, they can display their dissent behaviors in the backstage. In this context, they may behave in three different ways. They can either resort to discourses that provide psychological relief or display passive reactions or use political tactics under the theme of *Backstage Dissent Behaviors in the Academy: Hidden Scenarios*.

The factors affecting the dissent behaviors of the academic staff are discussed under the theme of *Social Reproduction Mechanisms and Conditions in the Background of the Academy: Factors Affecting the Dissent Behaviors in the Academy*. In this context, cultural factors, social factors, neoliberal working conditions, structural factors and individual factors are handled. It is tried to understand the conditions behind the dissent behaviors of the academic staff.

In the second sub-problem of the study, the level of the dissent behaviors of academic staff and whether this level differs according to demographic variables is examined. According to the *Organizational Dissent Behaviors Scale*, the dissent behaviors of the academic staff are moderate ( $\bar{x} = 2.64$ ,  $S = .57$ ). The organizational dissent behaviors of the academic staff differ according to their gender, age, and title, but they do not differ according to the faculties and colleges they work at. The scale developed to measure the dissent behaviors of the academic staff consists of four dimensions. Each sub-dimension is examined below, respectively, to make a detailed comment on the level of dissent behaviors of academic staff.

Related to dissent verbally, there is a sub-dimension in the *Organizational Dissent Behaviors Scale*. According to it, *Vocalization as Onstage Dissent Behavior* is above the medium level ( $\bar{x} = 3.56$ ,  $S = .73$ ). *Vocalization as Onstage Dissent Behavior* of the academic staff differ according to their genders and titles, but they do not differ according to their ages and the faculties and colleges they work at. Related to display dissent through dissident actions, there is a sub-dimension in the *Organizational Dissent Behaviors Scale*. According to it, *Dissident Actions as Onstage Dissent Behaviors* are at a moderate level ( $\bar{x} = 2.72$ ,  $S = .92$ ). It is seen that *Dissident Actions as Onstage Dissent Behaviors* of the

academic staff differ according to their gender, age, and title, but do not differ according to the faculties and colleges they work at.

Related to passive reactions there is a sub-dimension in the *Organizational Dissent Behaviors Scale*. According to it, *Passive Reactions as Backstage Dissent Behaviors* of academic staff are at a moderate level ( $\bar{x}= 2.47$ ,  $S=.90$ ). *The Passive Reactions as Backstage Dissent Behaviors* of academic staff differ according to their genders, but do not differ according to their age, title, faculties, and colleges they work at. Related to political tactics, there is a sub-dimension in the *Organizational Dissent Behaviors Scale*. According to it, *Political Tactics as Backstage Dissent Behaviors* of academic staff are below the medium level ( $\bar{x}= 1.80$ ,  $S=.71$ ). It is seen that the *Political Tactics as Backstage Dissent Behaviors* differ according to their genders and titles, but do not differ according to their age and the faculties and colleges they work at.

As a result, in this study, which aims to examine the dissent behaviors of the academic staff, it has been revealed that the general tendency of the academic staff is not to exhibit dissent behaviors. However, it has been observed that there are academic staffs who exhibit/may exhibit dissent behaviors. On the other hand, the academic staffs who exhibit dissent behaviors are mostly male holding the title of professor or associate professor. It is understood that the academic staff who exhibited their dissent preferred onstage dissent behaviors in the dimensions of voice and dissident actions.

*Keywords:* organizational dissent, higher education, onstage dissent, backstage dissent, organizational voice, organizational silence, passive reactions, political tactics, academic staff.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın temel amacı öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının incelenmesidir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere yapılan görüşmeler özellikle bir taşra üniversitesinde muhalefet davranışlarının ortaya konulmasının ya da ortaya çıkarılmasının ne denli zor olduğunu göstermiştir. Buna rağmen tüm bu süreç boyunca beni destekleyen danışmanım Prof. Dr. Ahmet DUMAN'a ve tezin tam metninin ortaya çıkmasında katkıları olan Tez İzleme Komitesi üyelerinden Prof. Dr. Ahmet YILDIZ'a teşekkür ederim.

Tez sürecim boyunca görüşleri ile bana katkı sağlayan ve desteklerini hiç esirgemeyen Dr. Burcu TÜRKKAŞ ANASIZ'a ve Dr. Çağlar KAYA'ya; akademik hayatta desteğini hep hissettiğim Doç. Dr. Sinem ACAR'a ayrıca teşekkür ederim. Beni bugünlere getiren anneme ve babama, eşim Özgür'e ve oğlumuz Dora'ya destekleri için teşekkür ediyorum.

Bu tez çalışması herhangi bir kurum tarafından finansal olarak desteklenmemiştir.

# İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
ETİK BEYANI .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	viii
ÖNSÖZ .....	xi
İÇİNDEKİLER .....	xii
TABLolar DİZİNİ.....	xvi
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xix
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xx
EKLER DİZİNİ .....	xxi

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

1.1.Problem Durumu.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	7
1.3. Araştırmanın Önemi .....	8
1.4. Tanımlar.....	9

## **BÖLÜM II**

### **KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

2.1. Kuramsal Çerçeve.....	10
2.1.1. Muhalefetin Tarihsel Gelişimi ve Felsefi Arka Planı .....	10
2.1.2. Toplumun Yeniden Üretimini Sağlayan Mekanizmalar ve Muhalefet .....	18
2.1.3. Neoliberal Çalışma Koşulları ve Muhalefet .....	21
2.1.4. Sahne Arkası Davranışlarının Ortaya Çıkışı.....	23
2.1.5. Sahne Arkası Davranışları Olarak Örgütsel Muhalefet .....	25
2.1.5.1. Politik taktikler. ....	27
2.1.5.2. Örgütsel direniş.....	28
2.1.6. Sahnelenen Davranışlar Olarak Örgütsel Muhalefet.....	33
2.2. İlgili Yurtiçi Araştırmalar .....	36
2.3. İlgili Yurtdışı Araştırmalar .....	55

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

3.1. Araştırmanın Modeli.....	75
3.2. Evren ve Örneklem / Çalışma Grubu.....	76
3.3. Veri Toplama Araçları .....	82
3.3.1. Görüşme Formu.....	82
3.3.2. Muhalefet Davranışları Ölçeği.....	83
3.3.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar. ....	85
3.3.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar. ....	88
3.3.2.3. Ölçeğin Güvenirliğine İlişkin Sonuçlar. ....	89

3.4. Verilerin Toplanması .....	91
3.5. Verilerin Analizi .....	91

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

4.1. Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışlarının Durumuna İlişkin Bulgular.....	95
4.1.1. <i>Akademide Muhalefetin Durumu: Kamusal/Aleni Senaryolar 1</i> .....	98
4.1.1.1. Kamuda Muhalefet Mi Olur?.....	98
4.1.1.2. Akademide Hangi Konularda Susulur? .....	100
4.1.1.3. Akademide Muhalefet Etme İmkânı Olduğunda Ne Yapılır? .....	103
4.1.1.4. Akademide Hangi Konularda Muhalefet Edilir?.....	106
4.1.2 <i>Akademide Sahnelenen Muhalefet Davranışları: Kamusal/Aleni Senaryolar 2</i> .....	108
4.1.2.1. Akademide Muhalefetin Sözel İfadesi: Çıkış-Ses Kavramsallaştırmasında Muhalefet. ....	109
4.1.2.2. Akademide Muhalefetin Davranış Olarak Sergilenmesi: Muhalif Eylemler. .....	111
4.1.2.3. Akademide Muhalefetin Yazılı Beyanı: <i>Kayıtlara Geçsin</i> Denilen Belgeler. .....	115
4.1.3. <i>Akademide Sahne Arkası Muhalefet Davranışları: Gizli/Örtük Senaryolar ..</i>	117
4.1.3.1. Akademide Psikolojik Rahatlama Sağlayan Söylemler.....	118
4.1.3.2. Akademide Örgütsel Direnişin Bir Türü Olarak Pasif Tepkiler. ....	119
4.1.3.3. Akademide Sahne Arkası Muhalefet Olarak Politik Taktikler.....	122
4.1.4. <i>Toplumsal Yeniden Üretim Mekanizmaları ve Akademinin Arka Planındaki Koşullar: Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Etmenler</i> .....	125
4.1.4.1. Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Kültürel Etmenler. ....	126

4.1.4.2. Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Toplumsal Etmenler....	129
4.1.4.3. Akademideki Neoliberal Politikaların Muhalefet Davranışlarına Etkisi.	133
4.1.4.4. Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Yapısal Etmenler. ....	136
4.1.4.5. Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Bireysel Etmenler. ....	139
4.2. Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışlarına İlişkin Bulgular .....	143
4.2.1. Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışlarının Düzeyine İlişkin Bulgular .....	143
4.2.2. Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular.....	146

## BÖLÜM V

### TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç .....	161
5.2. Öneriler .....	191
KAYNAKÇA .....	193
EKLER .....	226

## TABLULAR DİZİNİ

	<b>Sayfa</b>
Tablo 1. <i>Direnişin Boyutları</i> .....	32
Tablo 2. <i>Araştırmada Yer Alan Öğretim Elemanlarına İlişkin Bilgiler</i> .....	77
Tablo 3. <i>Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Demografik Özellikleri</i> .....	81
Tablo 4. <i>ÖMDÖ Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları</i> .....	86
Tablo 5. <i>ÖMDÖ Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar</i> .....	88
Tablo 6. <i>ÖMDÖ Ölçeğin Güvenirliğine İlişkin Sonuçlar</i> .....	90
Tablo 7. <i>Akademide Muhalefetin Olup Olmadığına İlişkin Bulgular</i> .....	98
Tablo 8. <i>Akademide Hangi Konularda Susulduğuna İlişkin Bulgular</i> .....	100
Tablo 9. <i>Akademide Muhalefet Etme İmkânı Olduğunda Ne Yapıldığına İlişkin Bulgular</i> .....	104
Tablo 10. <i>Akademide Muhalefet Edilen Konulara İlişkin Bulgular</i> .....	106
Tablo 11. <i>Muhalefetin Sözel İfadesine İlişkin Bulgular</i> .....	110
Tablo 12. <i>Muhalefetin Davranış Olarak Sergilenmesine İlişkin Bulgular</i> .....	111
Tablo 13. <i>Muhalefetin Yazılı Beyanına İlişkin Bulgular</i> .....	115
Tablo 14. <i>Psikolojik Rahatlama Sağlayan Söylemlere İlişkin Bulgular</i> .....	118
Tablo 15. <i>Akademide Örgütsel Direnişin Bir Türü Olarak Pasif Tepkilere İlişkin Bulgular</i> .....	120
Tablo 16. <i>Akademide Politik Taktiklere İlişkin Bulgular</i> .....	122
Tablo 17. <i>Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Kültürel Etmenlere İlişkin</i> <i>Bulgular</i> .....	126
Tablo 18. <i>Akademide Muhalefet Davranışını Etkileyen Toplumsal Etmenlere İlişkin</i> <i>Bulgular</i> .....	130

Tablo 19. <i>Akademide Neoliberal Politikaların Muhalefet Davranışlarına Etkisine İlişkin Bulgular</i> .....	133
Tablo 20. <i>Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Yapısal Etmenlere İlişkin Bulgular</i> .....	137
Tablo 21. <i>Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Bireysel Etmenlere İlişkin Bulgular</i> .....	139
Tablo 22. <i>Öğretim Elemanlarının Sessizlik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının Madde Analizi</i> .....	143
Tablo 23. <i>Öğretim Elemanlarının Muhalefet Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının Madde Analizi</i> .....	144
Tablo 24. <i>Öğretim Elemanlarının Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının Madde Analizi</i> .....	145
Tablo 25. <i>Öğretim Elemanlarının Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının Madde Analizi</i> .....	146
Tablo 26. <i>Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışlarının Cinsiyete Göre Değişimi</i> .....	147
Tablo 27. <i>Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması</i> .....	147
Tablo 28. <i>Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışlarının Unvanlarına Göre Karşılaştırılması</i> .....	148
Tablo 29. <i>Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışlarının Fakülte/Yüksekokullarına Göre Karşılaştırılması</i> .....	148
Tablo 30. <i>Öğretim Elemanlarının Sessizlik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının Cinsiyete Göre Değişimi</i> .....	149
Tablo 31. <i>Öğretim Elemanlarının Sessizlik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması</i> .....	149
Tablo 32. <i>Öğretim Elemanlarının Sessizlik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının Unvanlarına Göre Karşılaştırılması</i> .....	150
Tablo 33. <i>Öğretim Elemanlarının Sessizlik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının Fakülte/Yüksekokullarına Göre Karşılaştırılması</i> .....	150

Tablo 34. Öğretim Elemanlarının Muhalif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının Cinsiyete Göre Değişimi .....	151
Tablo 35. Öğretim Elemanlarının Muhalif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması.....	152
Tablo 36. Öğretim Elemanlarının Muhalif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının Unvanlarına Göre Karşılaştırılması .....	153
Tablo 37. Öğretim Elemanlarının Muhalif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının Fakülte/Yüksekokullarına Göre Karşılaştırılması .....	153
Tablo 38. Öğretim Elemanlarının Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının Cinsiyete Göre Değişimi .....	154
Tablo 39. Öğretim Elemanlarının Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması.....	154
Tablo 40. Öğretim Elemanlarının Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının Unvanlarına Göre Karşılaştırılması .....	154
Tablo 41. Öğretim Elemanlarının Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının Fakülte/Yüksekokullarına Göre Karşılaştırılması .....	155
Tablo 42. Öğretim Elemanlarının Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının Cinsiyete Göre Değişimi .....	156
Tablo 43. Öğretim Elemanlarının Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması.....	156
Tablo 44. Öğretim Elemanlarının Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının Unvanlarına Göre Karşılaştırılması .....	156
Tablo 45. Öğretim Elemanlarının Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının Fakülte/Yüksekokullarına Göre Karşılaştırılması .....	158

## ŞEKİLLER DİZİNİ

**Sayfa**

Şekil 1. Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışları ..... 96



## KISALTMALAR DİZİNİ

### Kısaltmalar

**BİMER**

**CİMER**

**TDK**

**YÖK**

### Açıklamalar

Başbakanlık İletişim Merkezi

Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi

Türk Dil Kurumu

Yükseköğretim Kurulu



## EKLER DİZİNİ

### Sayfa

Ek 1. <i>Veri Toplama Formları</i> .....	226
Ek 2. <i>Araştırma İzinleri</i> .....	232



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Muhalefet olgusunun izi sürüldüğünde Antik Çağ'a kadar gidilebilmektedir. Ancak örgütlerde muhalefet araştırmalarına bakıldığında, muhalefetin örgütsel ses ve sessizlik çerçevesinden yola çıkan bir kavramsallaştırmada, görece bu tarihsel kökeninden kopuk olarak, ele alındığı görülmektedir (Bknz. Aksel, 2013; Farrell, 1983; Gorden, 1988; Hirschman, 1970; Iliman-Püsküllüoğlu ve Altinkurt, 2018; Kassing, 1997; Ötken ve Cenkeci, 2013; Stewart, 1980). Bu durum, yanlış olmamakla birlikte bu durumun muhalefet olgusunun eksik tanımlanmasına neden olduğu öne sürülebilir. Çünkü muhalefetin ifade edilmesi ya da seslendirilmesi, muhalefetin sergilenme biçimlerinden yalnızca biridir. Bireyler uygun kanallar bulduklarında farklı düşüncelerini ifade edebilirler. Ancak uygun kanalların olup olmaması yönetim biçimleriyle ve iktidarla ilişkili bir durumdur. Bireyler muhalefetlerini ifade edebilecekleri uygun kanallar olmadığında ya da farklı gerekçelerle muhalefetlerini sergilemek için farklı davranışlar da göstermeyi tercih edebilirler. Sonuç olarak muhalefetin hem doğrudan ifade edilebilen hem de sergilenebilen bir olgu olarak ele alınmasının mümkün olduğu öne sürülebilir. Bu çalışmada da konunun bütüncül olarak aydınlatılmasına katkı sağlayacağı için örgütsel muhalefet hem ses ve sessizlik çerçevesinde hem de bir davranış biçimi olarak ele alınmaktadır. Bu kavramsallaştırma kapsamında muhalefetin hem ifade edilmesi hem de muhalif davranışın sergilenmesi söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda bu bölümde muhalefetin etimolojik kökeni, tarihsel kullanımı, doğrudan ve dolaylı sergilenme biçimleri, akademi ve muhalefet olgusu sırasıyla tartışılmaktadır. Ana hatlarıyla tanımlanan problem durumundan sonra araştırmanın alt amaçlarına yer verilmektedir.

## 1.1.Problem Durumu

Günümüz koşullarında ve tarihi süreçte, kritik bir öneme sahip olan muhalefet, Türkçe sözlükte 1- *bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık*; 2- *karşı görüşte, tutumda olan kimseler topluluğu*; 3- *demokraside iktidarın dışında olan parti veya partiler* olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], muhalefet). İngilizce muhalefet (*dissent*) sözcüğü, etimolojik olarak Latince'deki *dissentire*, *dis-* + *sentire*, diğer bir ifadeyle farklı hissetmek ve düşünmek kökünden gelmektedir. İngilizce'de temel olarak iki anlamda kullanılmaktadır. İlk olarak 15. yüzyılda *onay ve rıza olmadan almak* olarak kullanılmaya başlandığı bilinen muhalefet sözcüğü, 16. yüzyılda *düşüncede farklılaşmak* olarak kullanılmıştır. Düşüncede farklılaşma, dini bir uyumsuzluk, yasal olarak çoğunluğun görüşlerinden farklı düşünme ya da bir yönetimin veya yönetimin siyasalarına karşıt olma anlamlarında kullanılabilir (Merriam Webster Dictionary, dissent).

Muhalefet, düşünsel ve eylem olarak ilk çağlardan beri var olmaya devam etmesine rağmen, bugünkü anlamında kullanılması 16. yüzyılı bulmuştur. Muhalefetin, örgütlerde kullanılması ise 20. yüzyıla denk gelmektedir. Bu durum örgüt ve yönetime ilişkin alanyazının kökenlerinin çok eski zamanlara kadar dayandırılabilmesine rağmen, bu kavramlara ilişkin bilimsel bilgi birikiminin 20. yüzyıl sonrası artmasıyla ilişkilendirilebilir. Diğer yandan örgütlerdeki muhalefet çalışmaları, çoğunlukla örgütlerdeki ses ve sessizlik çalışmalarına dayandırılmaktadır (Bknz. Dağlı, 2015; Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Iliman-Püsküllüoğlu ve Altinkurt, 2018; Kadı ve Beytekin, 2015; Kassing, 2002). Bu durum yanlış olmamakla birlikte, düşünce tarihinin, bilimsel bilgi birikimlerinin, etkin yönetimlerin temel aktörünün muhalefet olduğu ve tarih boyunca insanların muhalefet edecekleri ortamların onlara doğrudan sunulmadığı göz önünde bulundurulduğunda, bu temellendirmenin eksik olduğu görülmektedir.

Örgütsel muhalefet ya da örgütsel muhalefet davranışları olarak kavramsallaştırılan çalışmalarda, (Bknz. Aksel, 2013; Dağlı, 2015; Farrell, 1983; Gorden, 1988; Hirschman, 1970; Iliman-Püsküllüoğlu ve Altinkurt, 2018; Kadı ve Beytekin, 2015; Kassing, 1997; Kassing, 2002; Ötken ve Cenkci, 2013; Stewart, 1980) konu genellikle muhalif düşüncenin ifade edilmesi, seslendirilmesi olarak ele alınmıştır. Goffman (1959/2014) insanların başkalarının olduğu yerde kendilerini göstermek istedikleri şekilde gösterdiklerini, görünmesini istemedikleri yönlerini bastırdıklarını

ifade etmektedir. Başka insanların olduğu yer Goffman'ın ifadesiyle (1959/2014) *sahne önü* iken sahne önünde bastırılan gerçekliğin ortaya çıktığı yer ise *sahne arkası*dır. Bu kapsamda muhalif düşüncenin seslendirilmesi olarak kavramsallaştırılan örgütsel muhalefet buzdağının görünen yüzü, Scott'un (1995) ifadesiyle *kamusal/aleni senaryo*'dur. *Kamusal/aleni senaryolar* sahne önü davranışlarıyla örtüşmektedir. İngilizce'de *front-stage* olarak adlandırılan sahne önü Türkçe'de bu şekilde kullanılmasına rağmen aslında kavramdan kasıt perdenin önünde gerçekleşen yani sahnelenen davranışlardır. Balandier'in (2006/20021) *Sahnelenen İktidar* adlı eserinde olduğu gibi tüm iktidar ya da muhalefet biçimleri bir tür teatrallik barındırdığından sahnelenen davranışlar olarak ele alınabilmektedir. Bu çalışmada da sahnelenen muhalefet ve sahne arkası muhalefet davranışları kavramsallaştırılmasından yararlanılmaktadır. Çünkü örgütsel muhalefet davranışları sadece muhalif düşüncelerin ifadesi ile sınırlı bir olgu olmaması gerekir. Bireyler sadece seslendirme yoluyla değil davranışları ile de muhalefetlerini ifade edebilir. Ayrıca mikro ve makro düzeyde yönetimlerin yapılması bireylerin muhalefetleri için açık kanallar bırakmadığında, bireyler muhalefetlerini sergilemenin alternatif yollarını arayabilmektedir. Bu bağlamda Scott'un (1995) *gizli/örtük senaryo* ya da *sahne arkası davranışları* olarak kavramsallaştırdığı, buzdağı metaforunda olduğu gibi muhalefetin doğrudan görülmeyen bir boyutu da bulunmaktadır. Fizik yasaları her etkinin bir tepkiyi yarattığını belirtmektedir. Benzer şekilde Foucault (1978, s. 95) örgütte uygulanan her gücün bir direnç ortaya çıkaracağını öne sürmektedir. Diğer bir ifadeyle doğrudan görünmese de örgütsel olaylar karşısında bireyler mutlaka muhalefetlerini sergileyeceklerdir.

Örgütsel muhalefetin, kamusal/aleni senaryolarda olduğu gibi doğrudan görülmeyen ancak bir direniş biçimi olarak örgüt içinde var olan bu boyutuna farklı araştırmacılar (Bknz. Gorden, 1988; Kassing 1998, Mumby, 1997) dikkat çekmeye çalışmıştır. Gorden (1988, ss. 291-292) ekonomi-politik bir bakış açısıyla sesi temel bir politik bir hak ve bireyin emeği olarak ele almaktadır. Üretim biçimlerinin değişmesine paralel olarak, Marksist bir bakış açısının katkısıyla da sesin güç ve tahakküm ilişkileri mekanizmasına dâhil olduğunu öne sürmektedir. Giddens'in (1986) yapılaşma kuramı, bu uygulamalar sonucu sesin kurumsal güce yasallık kazandırdığını açıklamaktadır. Kassing (1998, s. 185) örgütsel muhalefet kapsamında örgütsel tahakküm mekanizmalarının ve hegemonik uygulamaların değerlendirilmesi gerektiğine değinmektedir. Mumby (1997, s. 357) örgütsel ses ve sessizliğin örgütteki güç yapıları

çerçevesinde incelenebileceğini belirtmektedir. Tüm bunların, sahne arkası davranışlarının bütüncül bir bakış açısıyla ortaya konulmasında oldukça işlevsel olacağı öngörülmektedir. Bununla birlikte sahne arkası davranışları politik taktikler ve örtük direniş şeklinde değerlendirilen davranışlar, muhalefetin doğrudan gözlemlenmeyen ancak tahakküm mekanizmalarına karşı direnişin sergilendiği eylemler olarak da incelenebilir. Bu kapsamda önce sahne arkası davranışları, ardından politik taktikler ve örtük direniş kısaca tanımlanmaktadır.

Sahne arkası davranışları, doğrudan yönetimler önünde gerçekleşmesi mümkün olmayan ya da bireyin zarar görme olasılığı nedeniyle bundan kaçındığı, muhalif eylemin dikkatli bir şekilde planlanarak biçim değiştirmesi sonucu ortaya çıkan anonim davranışlardır. Sahne arkası davranışları, *gizli/örtük senaryolar* olarak nitelendirilmekte ve *alt politikadan (infra-politics)* beslenmektedir. Önceden tanımlanmış kesin sınırları olmamakla birlikte, belirli bir mekâna ve gruba bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu kapsamda *söylenti, dedikodu, anonim tehdit, homurdanma, maskeler, dilsel hileler, metaforlar, ritüeller* gibi davranışlar örnek olarak gösterilebilir (Scott, 1995/1992, ss. 192-270).

Sahne arkası davranışların netleştirilmesinde işlevsel olabilecek konulardan biri politik taktiklerdir. Politik taktikler, bireyin güç ve etki mekanizmalarını işe koşarak dilediğini kolaylıkla yapmasını sağlayan örgütsel oyunlardır. Farklı sınıflandırmalar bağlamında politik taktiklerin incelenmesi mümkün olsa da en çok karşılaşılan politik taktikler: *sokulganlık, bilgi yönetimi, etki yönetimi, koalisyon oluşturma, günah keçisi seçme ve ağ kurma* gibi davranışlara karşılık gelmektedir (Allen, Madison, Porter, Renwick ve Mayes, 1979, s. 79-80; Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980, s. 440-446; Vecchio, 1988, akt. Hoy ve Miskel, 2010/1978, ss. 224-225).

Muhalefetin gözlenemeyen diğer bir türü olan örgütsel direniş herhangi bir sisteme ya da kültürel uygulamalara gösterilen tepki olarak tanımlanmaktadır (Waldron, 1999, s. 270). Örgütsel direniş açık ve örtük birçok biçimde gerçekleşebilmektedir. Örneğin *sabotaj, itaatsizlik (insubordination), iş yavaşlatma (tardiness), kasıtlı olarak iş yapmama, iş yapıyormuş gibi görünme* davranışları örgütsel direniş bağlamında ele alınmaktadır. Ancak örgütsel direniş davranışlarının açık ya da örtük biçimde gerçekleşmesi, bireye ve örgüte bağlı olarak şekillenmektedir (Ashforth ve Mael, 1998, s. 101).

Düşünce tarihinin gösterdiği gibi muhalefet etmek akıntının tersinde durabilme becerisi gerektirmektedir. Bilimin kendi içindeki tutuculuğu farklılıklara olanak sağlamamaktadır. Benzer şekilde toplumlar bir arada olabilmelerini, birlikteliklerini korumalarına borçlu olduklarından farklı düşüncelere yer bırakmayacak şekilde yapılanmaktadır. Toplumların mikro düzeye yansımaları olarak nitelendirilebilecek olan örgütler de muhalefete açık kapı bırakmayı istememektedir. Bununla birlikte doğrudan sesli olarak muhalefetin mümkün olmadığı durumlarda bile bireylerin sahne arkası davranışlara karşılık gelen politik taktikleri ve örtük direniş davranışlarını sergileyerek farklılık yaratmaları mümkündür. Muhalif bireylerin tarihsel süreçte fark yaratacak düşüncelere imza atması da onlara muhalefet etme olanağı sunulmadığında bile bunun bir yolunu bulmaları ile mümkün olmuştur. Benzer şekilde toplumda ya da örgütte fark yaratabilme potansiyeline sahip olan öğretim elemanlarının da muhalif tavırlarını açık ya da örtük biçimde göstermeleri gerekir.

Akademi, tarihsel süreç içerisindeki saygınlığını doğru bilginin savunuculuğunu yapan bireyler sayesinde kazanmıştır. Bununla birlikte, tarih boyunca yerel ve dini yönetimler farklı amaçlarla akademiye kendi çıkarlarına kullanmaya çalışmışlardır (Timur, 2000, s. 72). Akademinin, diğer bir ifadeyle üniversitenin özerk ve öğretim elemanının da özgür olduğu koşullar yaratıldığında, öğretim elemanından hiçbir şeyden korkmadan düşündüğünü söyleyebilmesi ve bu doğrultuda hareket edebilmesi gerekmektedir. Ancak çoğu zaman üniversitelerin ve öğretim elemanlarının sahip oldukları bilgi gücü yüzünden siyasetin ve sermayenin baskısı altında olduğu görülmektedir (Giroux, 2018/2011, ss. 137-157). Bu koşullar altında bile toplumun önde gelen entelektüellerinden muhalefet etmenin alternatif yollarını bulmaları gerekmektedir.

Öğretim elemanlarının hem konumları hem de meslekleri dolayısıyla muhalif olmaları beklenmektedir. Muhalefet etmeye hazır olan bireyler ya da öğretim elemanları, her zaman var olmuştur. Diğer yandan doğrudan muhalif düşüncesini ya da tavrını ifade etmek istemeyen, kimi durumda sessiz kalarak, kimi durumda var olan uygulamalara katılmayıp açık ya da örtük direniş göstererek, kimi durumda politik taktikler gibi farklı araçları işe koşarak dolaylı olarak muhalefet davranışını gösteren bireyler/öğretim elemanları da bulunduğu öngörülmektedir.

Öğretim elemanlarının doğrudan ya da dolaylı olarak muhalif düşünce, tavır ve davranış sergiliyor olmaları oldukça önemlidir. Çünkü öğretim elemanları muhalifliklerini göstermekten çekinmezlerse, toplumun diğer kesimlerinin de benzer

davranışlar sergilemelerinin önü açılır. Diğer yandan muhaliflikleri sayesinde, uzmanlık alanları (eğitim, hukuk, sağlık, ekonomi, uluslararası ilişkiler gibi) ne olursa olsun yeni yönelimlerin ve gelişmelerin önü açılabilir. Böylelikle hem diğer insanlara örnek oluşturabilir hem de topluma yön verebilirler. Gelişme ve kalkınma ancak demokratik ortamda yapılan muhalefet ile mümkün olabilir. Eğitim, hukuk, sağlık, ekonomi, siyasette muhalefet yoksa gelişmekten söz etmek pek mümkün değildir.

Muhalefetin olabilmesi için öncelikli olarak üniversitelerin özerk ve öğretim elemanlarının özgür olduğu demokratik bir ortamın yaratılması gerekmektedir. Türkiye’de üniversitelerin gelişimine ana hatlarıyla bakılacak olursa Osmanlı’da temelleri atılan Darülfünun’a 1919’da özerklik verildiği görülmektedir. Verilen özerkliğin üniversiteye istenilen ivmeyi kazandırmamış olması nedeniyle ve o günün koşulları göz önünde bulundurularak 1933’te bu özerklik kaldırılmıştır. Özerkliğin kaldırılması yükseköğretimde ilerlemeye neden olurken 1946’da özerkliğin kabulü ise akademik özgürlüklere garanti oluşturmamıştır. 1950’de iktidarın değişmesi, sonrasında 27 Mayıs darbesi ve 12 Mart rejimi Türkiye’deki üniversitelerde özerklikten ve özgürlükten uzak bir ortam yaratmıştır (Timur, 2000, s. 343). Rosovsky (1990/2011, s. 186) akademik özgürlüğün olmamasının dünyanın birçok yerindeki üniversiteleri karikatüre çevirdiğini ifade etmektedir. Türkiye’de de benzer bir durum söz konusu olmuştur. 12 Eylül darbesiyle üniversite özerkliği ortadan kalkarken, gerçek bir düşünce özgürlüğü bulunmayan Türkiye’de bilimsel özgürlük de kendi geleneğini yaratamadığından Türkiye akademisinde genel olarak sessizlik korunmuştur. Öğretim üyelerinin çoğu “ufuk darlığı ya da çıkar hesapları içinde, özgürlükten değil ezenden yana tavır almışlar” ve saygınlıklarını yitirmişlerdir (Timur, 2000, s. 349). Ancak hem cumhuriyeti hem de demokrasiyi yükseltmenin yolu bilimsel düşüncenin ülke çapında yaygınlaştırılmasından ve bilimi ölçüt edinen aydınlanmış insanlardan oluşan bir ulusun yaratılmasından geçmektedir (Bahadır, 2012, s. 101). Yani, Türkiye’deki üniversitelerin özerkliği, öğretim elemanlarının özgürlükleri ve demokratik bir ortamın bulunup bulunmadığı konusu Cumhuriyet tarihi boyunca tartışmalı olmuştur. Bir elin parmaklarını geçmeyecek sayıdaki köklü üniversitelerde öğretim elemanları özerklik, özgürlük ve demokrasi konusundaki kırmızı çizgilerini çizmiş ve bu çizgiyi korumak için yeri geldiğinde muhalefet etmekten kaçınmamışlardır. Ancak birçok taşra üniversitesi için aynı durumun geçerli olduğunu söylemek doğru değildir.

Türkiye'nin eğitimde, yargıda, demokraside, güvenlikte, ekonomide ve daha birçok alanda yaşadığı sıkıntılar birçok gerekçeyle açıklanabilir. Ancak Türkiye'de topluma yön verebilme konumunda bulunan akademinin içinde bulunduğu sessizlik göz önünde bulundurulduğunda, bu sıkıntıların birçoğunun yanıtının burada gizli olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda akademinin sessizliği, toplumun sessizliğin nedenlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Ayrıca söz konusu sessizlik, öğretim elemanlarının doğrudan muhalefetlerini ifade etmelerine olanak sağlayacak bir yapılanmanın da olmadığını ortaya koymaktadır. Althusser (2016, s.234) sessizliğin de ortamdaki güçlere dâhil olduğunu öne sürmektedir. Diğer bir ifadeyle öğretim elemanlarının sessizlikleri kimi durumlarda bir tür muhalefet olarak değerlendirilebilir. Tüm bunlar göz önünde bulundurularak, bu çalışmada öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışlarının neler olduğu incelenecektir. Bu bağlamda örgütsel muhalefet davranışları, örgütsel ses ve sessizlik, politik taktikler, örtük politik davranış ve örgütsel direniş kapsamında ele alınacaktır. Örgütsel muhalefet farklı ve bütüncül bir bakış açısıyla ele alınarak hem alanyazının gelişmesine katkı sağlanacak hem de akademiye muhalefete ilişkin mevcut durumun bir kesiti ortaya konulmaya çalışılacaktır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Konumları ve meslekleri gereği muhalif olmaları gereken öğretim elemanlarının örgütsel muhalefetlerini nasıl sergilediklerini belirlemek bu çalışmanın temel problemidir. Öğretim elemanlarının konumları, onların çeşitli sınavlar/aşamalar sonucu elde ettikleri yerlerdir. Öğretim elemanlarının mesleklerinin gereklerini yerine getirip getirmediği taşıdıkları etik kodlarla ilişkilidir. Bu nedenle konumlarının ve mesleklerinin gerektirdiği muhalif tavırları sergileyip sergilemedikleri bu araştırmanın kapsamı dışında tutulmaktadır. Yani öğretim elemanlarının bilim yaparken muhalif bir tutum sergileyip sergilemediği, eleştiriye ve farklılıklara açık bir zihne sahip olup olmadığı, statükoyu destekleyen ya da karşı çıkan bir duruşa sahip olup olmadığı gibi soruların yanıtları bu araştırma kapsamında ele alınmamaktadır. Muhalif olmanın, bir davranış biçimi olduğu göz önünde bulundurularak, öğretim elemanlarının günlük yaşantılarındaki örgütsel olaylar karşısında muhalif tavırlarının nasıl olduğu bu çalışmanın inceleme konusu olarak seçilmiştir. Bu kapsamda bu çalışmada öğretim

elemanlarının örgütsel muhalefet davranışlarını bütüncül bir şekilde incelemek amaçlanmaktadır. Araştırmada belirlenen alt amaçlar ise şunlardır:

- 1- Öğretim elemanlarının akademide örgütsel muhalefet davranışlarının durumu nasıldır?
- 2- Öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışları ne düzeydedir ve cinsiyet, yaş, unvan, görev yeri değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Antik Çağ'dan beri bilimsel bilgi birikiminin artışının, bilimin, özellikle sosyal bilimlerin ortaya çıkışının, topluma ilişkin farklı bakış açılarının ortaya konuluşunun, sosyolojik yorumların yapılmasının muhalefet sayesinde mümkün olduğu öne sürülebilir. Muhalefet, kavramsal ve eylemsel olarak çok eski zamanlardan beri var olsa da etimolojik olarak ortaya çıkışı 16. yüzyıla, örgütlerde kullanılmaya başlanması ise 20. yüzyıla denk gelmektedir. Temel olarak farklı düşünmek/davranmak, aykırılık olarak tanımlanabilecek olan muhalefet günlük yaşamın, gelişmenin ve ilerlemenin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilebilir.

Türkiye'nin eğitim, sağlık, ekonomi, hukuk ve siyaset alanlarındaki mevcut durumu birçok nedene bağlı olarak açıklanabilir. Bununla birlikte mevcut tablonun oluşumunda muhalefetin eksikliğinin kritik bir önem taşıdığı öne sürülebilir. Çünkü toplum ve toplumun oluşumunda belirleyici bir role sahip olan eğitim sistemi, muhalefete açık kapı bırakmayacak şekilde yapılandırılmaktadır. Toplumun genelinde ve eğitim sisteminde eksik olan muhalif düşüncenin, topluma yön verme konumunda olan akademide var olması beklenmektedir. Çünkü öğretim elemanları muhalif duruşları sayesinde bilimin ilerlemesine, toplumun gelişmesine ve kalkınmasına katkı sağlayabilirler. Bu nedenle bu çalışmada öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışlarının incelenmesi amaçlanmıştır.

Muhalefet yaşamın her alanında etkin olan bir ögedir. Varlığı ve eksikliği birçok şeyi değiştirme gücüne sahiptir. Örgütsel çalışmalarda muhalefet davranışının genellikle ses ve sessizlik bağlamında sınırlandırılması, konunun eksik olarak ortaya konulduğu izlenimi oluşturduğundan; bu çalışmada örgütsel muhalefet davranışları hem Antik Çağ'dan temel alan, toplumsal yeniden üretim mekanizmalarından ve günümüz

neoliberal çalışma koşulların etkilenen bir olgu olarak örgütsel ses ve sessizlik, politik taktikler, örtük politik davranış ve örgütsel direnç kapsamında ele alınacaktır. Muhalefet davranışının farklı bir kuramsal yapılanma çerçevesinde ele alınmasının alanyazının gelişimine ve muhalefet davranışlarının daha iyi açıklanmasına olanak sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, akademide muhalefet davranışlarının bütüncül bir şekilde ele alınmasının, Batı Anadolu'da yer alan bir taşra üniversitesinin mevcut koşullarına ilişkin bilgi sağlaması da beklenmektedir.

#### 1.4. Tanımlar

**Öğretim elemanları:** Araştırma Görevlisi, Araştırma Görevlisi Doktor, Öğretim Görevlisi, Öğretim Görevlisi Doktor, Doktor Öğretim Üyesi, Doçent/Doçent Doktor ve Profesör/Profesör Doktor olarak çalışmakta olan akademisyenlerdir.

**Örgütsel muhalefet davranışı:** Bireyin örgütte genel olarak kabul gören düşünceden farklı bir düşünceye sahip olduğu durumlarda doğrudan ya da dolaylı olarak sergilemeyi seçtiği davranış türüdür.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Kuramsal Çerçeve

Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının incelenmesini amaçlayan çalışmanı bu bölümünde muhalefet ile ilgili kuramsal çerçeve ele alınmaktadır. Bu kapsamda öncelikle muhalefetin tarihsel gelişimi değerlendirilmekte, bu gelişimin bilim tarihine, yönetimlere, eğitime ve yükseköğretime yansımaları ele alınmaktadır. Ardından toplumun yeniden üretimini sağlayan mekanizmalar bağlamında muhalefetin konumu tartışılmaktadır. Daha sonra günümüz neoliberal çalışma koşullarının muhalefete etkisi değerlendirilmektedir. Tüm bunların etkisiyle ortaya çıkan sahne arkası davranışları incelenmektedir. Bu kapsamda sahne arkası davranışları örgütsel muhalefet, politik taktikler ve örgütsel direniş olarak ele alınmaktadır. Son olarak yönetim alanında sıklıkla kullanılan kavramsallaştırma ile paralellik gösteren kamusal/aleni senaryolar olarak muhalefet olgusu tartışılmaktadır.

##### *2.1.1. Muhalefetin Tarihsel Gelişimi ve Felsefi Arka Planı*

Tarih boyunca, iktidar sahipleri ve onları sorgulayanlar arasında farklı boyutlarda çatışmalar meydana gelmiştir. Marx ve Engels'ın (2015/1848, s.49) ifadesiyle bu durum "tüm toplumların bugüne kadarki tarihi, sınıf savaşımının tarihidir" şeklinde ifade edilmektedir. İnsanlık tarihinde çatışma, direnç, direniş, muhalefet gibi etimolojik kökenleri, kullanım yerleri, uygulanma tonları farklı olmasına rağmen iktidara ya da egemenlik ilişkilerine karşıtlığı bildiren kavramların ve hareketlerin oldukça önemli olduğu öne sürülebilir. Çünkü bu hareketler sonucu günün koşullarına ve tarihe yöne verme hakkını elinde bulunduran iktidar sahiplerinin iktidarlarının sorgulanmasına neden

olacak girişimler başlamıştır. Ayrıca, güç, hak, adalet ve eşitlik gibi kavramlar üzerinden yapılan sorgulama ve tartışmalar düşünce tarihinin ve insanlığın gelişmesine aracılık etmiştir (Eyüboğlu ve Cimcoz, 2010, s. xiii).

Eşitlik, adalet, yönetim ve demokrasi gibi kavramlar çerçevesinde Sokrates'e kadar götürülebilecek sorgulamalar Platon'un (2010) *Devlet* adlı eserinde somutlaşmıştır. Antik Çağ'dan beri her dönemde söz konusu sorgulamalar direnç ile karşılaşmıştır (Althusser, 2016/2014, ss.62-65). Sokrates'in idamı bu direncin ilk yansımalarından biri olarak ortaya çıkmıştır. Orta Çağ'da ise dogmatik düşüncenin şiddetini artırması sonucu farklı düşüncelere ya da sorgulamalara pek olanak tanınmamıştır. Bununla birlikte, sorgulamayı sürdürenlerin katkıları, Rönesans ve Reform hareketleri, hümanizmin temel alınması ile Aydınlanmaya ve modernitenin doğuşuna zemin hazırlamıştır (Aydın, 2012, ss. 119-200; Hançerlioğlu, 2015, ss. 166-236). Rasyonel düşüncenin ve bilimin gelişmesine paralel olarak düşündüklerini söylemek daha önemli hale gelmiştir.

Bilimin gelişebilmesi için doğru soruları sorabilmek bir gerekliliktir. Ancak doğru soruların neler olduğu da felsefi bir tartışma olsa da bunlar genellikle bilimin yol göstericiliğinde belirlenmektedir. Bilim tanımının, bilimin sınırlarının, içeriğinin ve yönteminin çapını belirleyen paradigmlar söz konusu belirleyiciliğe sahiptir. Paradigmlar, bilimde gidilen yönün belli olmasını sağlamakta ve bilimin birikerek ilerlemesine aracılık etmektedir. Diğer taraftan paradigmlar, çizilen sınırların dışına çıkılmamasına neden olduğundan bir tür muhafazakârlığa karşılık gelmektedir. Ancak, bilimsel ilerlemeleri sağlayan bilimin birikmesinden çok, söz konusu birikimin kırılmasıdır. Diğer bir ifadeyle türü ve tonu farklı olan karşı duruşlar bilimin gelişmesine de aracılık etmektedir (Altinkurt ve Iliman-Püsküllüoğlu, 2016, ss. 3-5; Kuhn, 2008/1962, ss. 64-122).

Rasyonel düşüncenin ve bilimin gelişme döneminde, bilimin ilerlemesine aracılık eden pozitivist paradigma olmuştur. Mekanik bakış açısına, hiyerarşik düzen ilkesine, gerçekliğin etkileşimsiz ve tek düze olduğu varsayımına dayanan pozitivist paradigma etkileşimli ve çok nedenli insan doğasının ya da insan doğasına ilişkin olguların bilim olarak kabul edilemeyeceğini öne sürmüştür. Bu duruma rağmen, bilimin gelişmesi pozitivist paradigma varsayımlarının yetersiz kaldığı insan doğasına ilişkin olguların açıklanmasının yorumsamacı paradigma aracılığıyla olabileceğinin öne sürülmesiyle gerçekleşmiştir. Bu bağlamda farklı düşüncelerin ifade edilmesine olanak tanıyacak disiplinlerin doğuşunun da karşı duruşlar sayesinde gerçekleştiği öne sürülebilir. Hem

Comte hem de Durkheim bugün sosyal bilimler olarak adlandırdığımız bilimlerin var oluş mücadelesinin öncüleri olmuşlardır (Bauman, 2017/1978, ss. 14-27; Giddens, 2012/1982, ss. 44-50; Giddens, 2017/1995, ss. 18-19; Gulbenkian Komisyon Raporu, 2012, ss. 11-36; Yıldırım ve Şimşek, 2011, ss. 23-32). Bu mücadeleleri söylediklerinden, yazdıklarından, çalışmalarından ve duruşlarından beslenmiştir. Bugün sosyal bilimlerin var olmasının o günkü muhalefet sonucu olduğu söylenebilir.

Sosyal bilimlerin varlığını kabul ettirmesine paralel olarak topluma ilişkin olguların tartışılmasının zemini oluşturulmuştur. Tüm tarih boyunca olduğu gibi, sosyal bilimlerin bilimleşme sürecinde de *çatlak ses* diye nitelendirilen muhalif düşünce ve duruşlar, zorlu bir süreç sonucunda kendi varlıklarını kabul ettirebilmişlerdir. Bunun yanı sıra, insana ilişkin her olgu, insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, düşüncenin, bilimin, toplumun detaylarının keşfedilmesi ve fark yaratacak küçük ayrıntıların ilan edilmesi sosyal bilimlerinin dönüm noktalarını oluşturmaktadır. Başlı başına bu edimlerin hepsi, var olan düzenden farklı düşünmeyi ve farklı hareket etmeyi gerektirmektedir.

Görüldüğü gibi günümüz bilgi birikimi zorlu bir mücadele sonucu oluşmuştur. Bu bilgi birikiminin oluşumunda en önemli etken, zamanın koşullarından farklı düşünen, bunu dile getirmekten ve bu doğrultuda hareket etmekten çekinmeyen insanların muhalif düşünce, tavır ve davranışlarıdır. Muhalif düşünce, tavır ve davranışlar; düşünce ve bilim tarihinin en önemli ürünlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamakla beraber, yönetimlerin de evrilmesini ve gelişmesini sağlamıştır.

Yönetimler, insanların bir arada yaşamasının sonucu, bir gereklilik, olarak ortaya çıkmışlardır. Bu nedenle yönetimin insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir (Güney, 2016, s.17). Düşünce tarihinin gelişimine paralel olarak yönetimler de kimi zaman gelişmiş, daha demokratik hale gelmiş; kimi zaman da Orta Çağ'da olduğu gibi, düşünce özgürlüğüne olanak tanımadığı için, gerilemiştir. Herhangi bir yönetimin gelişmiş olarak nitelendirilebilmesi için önemli ölçütlerden birisi demokratik olmasıdır. Demokrasi Platon'dan beri tartışılan bir olgudur (Platon, 2010/M.Ö. 340, ss. 268-302). Antik Dönemdeki demokrasi ile günümüz demokrasisi arasında büyük farklılık bulunmaktadır. Bugünkü anlamda demokrasinin bireylerin özgürlüklerine olanak sağlaması önemlidir. Demokratik yönetimler, yönettikleri alan içerisinde her kesimin haklarının savunulmasına olanak tanımaktadır. Demokrasiler, ayrıca, herhangi bir kimsenin başkasının hakkını ihlal etmediği sürece dilediğini yapabilme özgürlüğüne sahip

olabileceğini de garanti altına almaktadır. Bunlara ek olarak, demokratik yönetimler insanların dilediklerini düşünmelerine, söylemelerine ve bu doğrultuda hareket etmelerine olanak sağlamaktadır (Brown, 2018/2015, ss. 204-208; Chenoweth ve Stephan, 2018/2011, ss. 336-337; Giddens, 2010/1971, s. 283; Orum ve Dale, 2016/2009, ss. 333-338).

Modern toplumlarda yönetimlerin, yönetilenlerine sundukları haklar yasalarla güvence altına alınmaktadır. Yasalar, bir anlamda, yönetilenlerin davranış biçimlerini şekillendirmektedir. Yönetilenlerin davranış biçimini şekillendiren diğer bir öge ise toplum tarafından oluşturulan kurallar ve normlardır. Bu kurallara ve normlara uygun davranıldığında, toplumun uyumu sağlanmakta, var olan düzenin devam etmesine hizmet edilmektedir (Blau, 2008, s. 228; Güney, 2016, ss. 20-21). Bu sistemin oluşumunda yönetenlerden ziyade tekil olarak bireylerden oluşan toplumun etkisi var gibi görünmektedir. Ancak yönetenler ya da yönetimler, kendilerini ortaya çıkaran ve işlev göstermelerine olanak sağlayan sistemin inşasında etkin rol oynamaktadır (Althusser, 2014/1976, ss.17-20; Althusser, 2016/2014, s. 150).

Yönetimlerin işlevleri dolayısıyla ellerinde bulunan kaynaklar, kuralları ve normları etkin bir şekilde kullanabilmesine olanak sağlamaktadır (Giddens, 1986, ss. 19-27). Bu bağlamda hukuk sistemi, eğitim sistemi, güvenlik sistemi gibi sistemler hem yönetilenlerin yararına işlev göstermekte hem de yönetimlerin doğrudan ya da dolaylı olarak yönetilenleri şekillendirmelerine hizmet etmektedir (Althusser, 2016, ss. 162-182). Düzenin muhafaza edilmesine yarayan, farklı düşünce ve davranış biçimlerine olanak sağlamayan bu yapılanmanın öncelikle anlaşılması ve ardından alternatifler üretilmesi için daha önceki muhalif düşünürlerden miras aldıkları birikim ile Nietzsche, Gramsci, Weber, Althusser, Bourdieu, Foucault, Freire, Giddens gibi birçok isim çalışmalar yapmışlardır (Elliot, 2016/2014, ss. 31-199; Orum ve Dale, 2016/2009, ss. 13-62; Wallace ve Wolf, 2013/2005, ss.107-260). Muhalif düşüncenin ve davranış biçimlerinin üretilmesinde, sayılan isimlerin katkıları gibi, tekil olarak bireysel çabaların da oldukça önemli olduğu söylenebilir. Bireysel çabaların yanında toplu ve örgütsel çabaların da ses getirebileceği öngörülebilir. Özgür düşünceden beslenen ve toplumu yönlendirme gücü bulunan akademisyenlere ve onlara bu özerkliği tanıyacak olan üniversitelere, bu bağlamda kritik bir rol düşmektedir.

Üniversitelerin özerklikleri ve akademisyenlerin özgürlükleri göz önünde bulundurulduğunda, üniversitelerden eleştirel ve özgür düşüncenin kaleleri ve

akademisyenlerden ise zamanının ötesinde yaşayan, topluma yön verme yeterliğine ve aydınlığına sahip, her durumda doğru bildiğini söyleyebilen ve bu doğrultuda hareket edebilen kimseler olmaları gerekmektedir. Ancak, üniversitelerin ve öncül kurumlarının tarihine bakıldığında, bu beklentiye karşılık verebilmenin mücadelesinin yüzyıllarca sürdüğü görülmektedir. Kimi zaman yerel yönetimler, kimi zaman dini otoriteler kendi varlıklarının devam etmesine olanak sağlayacak şekilde bu kurumlar üzerinde söz sahibi olmaya çalışmışlardır. Akademisyenlerin kimi adı geçen otoritelerin söylemlerinin üretilmesine katkı sağlamış kimi bir yandan araştırmalar yaparak, o günkü koşullara ters olsa da muhaliflikleri sayesinde bilimin gelişmesine katkı sağlamaya çalışmışlardır. Diğer taraftan (günümüzde, bu durumun görece değiştiği öne sürülebilse de) akademisyenler toplumla ve yönetimlerle ilişkilerinde muhaliflikleri sayesinde akademinin konumunu korumaya çalışmışlardır (Ekinci, Türkkaş-Anasız ve Iliman-Püsküllüoğlu, 2018, ss. 779-781; Giroux, 2018/2011, ss. 105-127).

Muhalefet günlük yaşamda sıklıkla karşılaşılan, gazetelerde ve televizyonlarda adı geçen popüler bir kavramdır. Kavramın popülerliğine rağmen muhalefet nedir diye sorulduğunda tek ve tam bir tanımın yapılması zor görünmektedir (Callaghan, 2018, s. 1). Çünkü muhalefetin kullanıldığı alanlar oldukça çeşitlidir. Hukukta hâkimler ve savcılar, mahkeme çoğunluğuna; siyasiler, kurum ve kuruluşlardaki düzene; dini protestocular, inanç sağlamlığına (*ortodoxy*); öğrenciler, yönetime; gazete yazarları, siyasilere; çalışanlar, yönetime muhalefet etmektedir (Collins ve Skover, 2013, s. xi). Her bir muhalefetin hedef aldığı birim birbirinden farklı olsa da ortak noktası mevcut düşüncelerden farklı bir düşünceyi içermesidir.

Farklı düşüncelerden beslenen muhalefetin birçok yararı bulunmaktadır. Öncelikli olarak muhalefet, demokrasi kültürünün temel ögesidir. Çünkü çeşitlilik ile özdeşleşen demokrasi ancak muhalefet ile etkin olabilmektedir. Bunun yanı sıra, bireylerin farklı bakış açıları ancak muhalefetin sağladığı zeminde ortaya konulabilmektedir. Böylelikle muhalefet, toplum baskısından korkmadan bireysel ifadeye olanak sağlamakta, öz farkındalığı ve özerkliği artırmaktadır. Bunun tam tersini de öne sürmek mümkündür. Özerklik ve öz farkındalık sayesinde bireyler muhalifliklerini ifade de edebilmektedir. Ayrıca, muhalefet etkin yönetimlerin temelidir. Bireylerin yönetenlerden ve çoğunluktan farklı düşünceleri ancak muhalefet sayesinde gerçekleşebilmektedir. Diğer yandan, muhalefet kötü yönetimlerin en büyük korkusudur. Gücü, yasadışı ve kendi çıkarlarına

kullanan yönetimler, muhalefet sayesinde sıkı denetime tabi olmaktadır (Brown, 2018/2015, ss.238-250; Collins ve Skover, 2013, s. xii).

Muhalefet en genel ifadeyle toplumun ya da çoğunluğun düşüncesinden farklı düşünceleri ifade etmek olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan yola çıkarak muhalefetin aslında nötr bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Ancak muhalefetin gelişme ve ilerleme üzerindeki kritik etkisi göz önünde bulundurulduğunda, muhalefet olumlu bir anlam yüklenmektedir. Nitekim muhalefet, düşünce tarihindeki bilgi birikiminin, bilimin gelişmesinin, etkin yönetimlerin ve özerk üniversitelerin mevcut konumunu almasının mimarı olarak nitelendirilebilir. Diğer taraftan muhalefet salt farklı düşüncenin ifadesi olarak ele alınırsa, gelişmeye ve moderniteye karşı düşünceye sahip olan bireylerin duruşlarının da muhalif olduğunu söylemek mümkündür. Muhalefetin olumsuz olarak nitelendirilebilecek bu anlamının da olabileceği konusuna dikkat edilmeli, muhalefet ederken belirlenen yönün modernite olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda da muhalif olmak, sorgulamayı bırakmamayı, eleştirel olmayı ve hareket noktası olarak rasyonaliteyi ölçüt alarak düşündüklerini söylemekten ve bu doğrultuda harekete geçmekten çekinmemeyi içermektedir. Ancak muhalefet edebilmek için asgari koşulların sağlanması, sosyal ve siyasi baskıların şiddetli olmaması bir gerekliliktir. Günümüz Türkiye koşullarında böyle bir ortam olmadığı için, muhalif olmak kaçınılan bir olgudur. Sonuç olarak muhalefetin eksikliği eğitimden hukuka, ekonomiden güvenliğe, siyasetten medyaya kadar birçok yapının bugün etkin çalışmamasının nedenlerinden biri olarak değerlendirilebilir.

Muhalefet sıklıkla karşılaşılan, modern yaşamın birçok alanında, özellikle yönetimlerde etkin olan bir öge olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte günümüzde etkin olan bu kavramın kökenleri milattan önce 4. ve 5. yüzyılların Atina şehir devletlerine dayanmaktadır. Antik Yunan'daki siyaset tartışmaları güç, adalet, birey, toplum, sınıf çatışması, kamu yararı, eğitim gibi birçok kavramın temellerini oluşturmaktadır. Bu tartışmalar sayesinde temelleri atılan demokrasi, siyasi düşüncenin özgür bir biçimde ifade edilmesine ve muhalefetin ortaya çıkışına zemin hazırlamıştır. O dönemdeki en temel yönetim sorunu aristokratik değerler ve halkın varlığı arasındaki çatışmadır. Bu çatışmanın bütüncül siyasal bir ideolojiye ve etkili bir kurumsal yapıya dönüşmesi, demokrasiyi ortaya çıkarmış ve demokrasinin diğer yönetim biçimlerine fark atmasını sağlamıştır. Demokrasi sayesinde birçok kişi iyi bir öğrenim görme, saygın bir eğitim geleneğinden yararlanma, yeterli boş zamana sahip olma, yüksek mevkilerde bulunma,

elitlerle rekabet edebilecek bir değer sistemine ulaşma gibi ayrıcalıklara sahip olmuştur (Althusser, 2016, ss. 62-67; Ober, 1998, ss. 3-7; Orum ve Dale, 2016/2009, ss. 126-127; Platon, 2010/M.Ö. 340, ss. 284-286). Byylelikle toplumdaki bireyler muhalefet etme araçlarından yararlanır hale gelmiştir.

Muhalefet etme araçlarının en güçlüsü şpbesiz ki eğitimidir. Çünkü eğitim sayesinde bireyler eleştirel ve sorgulayan bir zihne sahip olabilir. Ancak eğitimin amaçları madeni bir paranın iki yüzü gibi işlev gösterebilmektedir. Madeni paranın bir yüzü mevcut düzenin meşrulaştırılmasına ve yeniden üretilmesine aracılık etmekte diğer yüzü bireylerin özgürleştirilmesi yoluyla yeni bir düzen yaratılmasını sağlayabilmektedir. Burada eğitimin kritik bir önemi bulunmaktadır. Öğretim süreçlerinde düzene uyum sağlayarak pasif alıcılar gibi görünen öğrenciler, ğretim basamaklarında st seviyelere kadar çıkabilmektedir. Bu ğrenciler, eğer bu süreçte sorgulama ve eleştirel düşünme becerisi kazandırsa, bir ayakları sistemin içinde bir ayakları sistemin dışında muhalefet etme potansiyellerini sergileyebilmektedir. Byylelikle yeni bir düzenin ortaya çıkmasına aracılık etmektedirler. Diğer taraftan ğretim süreçlerinde uyumsuzluk gösteren ya da sisteme itaat etmeyen öğrenciler, öğrenimlerini bile tamamlayamamakta ve büyük olasılıkla ebeveynlerinin sosyo-ekonomik koşullarını yeniden üretecek işlerde çalışmaya başlamaktadır. Byylelikle muhalefet etme potansiyellerini hiçbir zaman sergileyememekte ve toplumun yeniden üretilmesine de aracılık etmektedirler (Bowles ve Gintis, 2011, ss. 100-104; Freire, 2011/1968, s. 164; Noddings, 2003, s. 229; Willis, 1981, ss. 1-52).

Bireylerin yararlandıkları eğitim etkinlikleri sonucu muhalif olup olmayacakları, verilen eğitimin geleneksel ya da özgürleştirici pedagojilerin hangisinden beslendiğine göre değişebilmektedir. Geleneksel pedagojik eylem geçmiş, şimdi ve gelecek arasındaki köprü görevi üstlenmekte ve var olan düzenin devam etmesine hizmet etmektedir. Bu nedenle Antik ağ'dan beri pedagojiye ilişkin geliştirilen söylemler, teolojik kurallar kadar katı olmasa da görece katı bir inanç sağlamlığı içinde yürütülmüştür ve yürütülmektedir. Sonuç olarak; sınıflar, devletin ideolojisinin üretilmesine hizmet eden temel yapılar, eğitim programları, belirli bir tür güç ilişkilerini yeniden üretmeye yarayan araçlar olarak işlev göstermektedir. Byylelikle egemen ve ezilen sınıfları ortaya çıkaran kültürel koşullar yeniden üretilmektedir. Bu sistemde farklı bir düşünceye, diğer bir ifadeyle muhalefete ayrılmış herhangi bir yer bulunmamaktadır (Althusser, 2014/1976,

ss. 61-64; Bourdieu ve Passeron, 2015/1970, s. 35; Copeland, 2001, ss. 6-20; Freire, 2011/1968, ss. 62-65; Giroux, 2014/1983, ss.76-80).

Geleneksel pedagoji içinde muhalefet kendine pek yer bulamamaktadır, balsa bile bu tür muhalefetin yeniden üretime karşılık gelecek bir sonuç ortaya çıkarması olasıdır. Geleneksel pedagoji içinde pek yeri olmayan muhalefet, özgürleştirici bir pedagoji ile etkin hale gelmekte, var olan düzendeki tahakküm ilişkilerini, geçmiş, şimdi ve gelecek arasında yer alan bağlantıdaki kritik öğeleri ve ilişkileri gözler önüne sermektedir. Özgürleştirici pedagojinin özünü oluşturan tartışmalar, özellikle Orta Çağ'da geleneksel okullarda, hatta üniversitelerde bile kaçınılan bir olgu olmuştur. Bununla birlikte formal ortamlarda olmasa bile informal ortamlardaki tartışmalar, muhalefetin canlı kalmasını sağlamıştır. Böylelikle düşünce tarihinin gelişmesi mümkün olmuştur (Bourdieu ve Passeron, 2015/1970, s. 35; Copeland, 2001, ss. 6-20; Freire, 2011/1968, ss. 62-65). Diğer bir ifadeyle görünen mekânlarda muhalefetin mümkün olmadığı durumlarda bile bireyler muhalefet etmenin yollarını aramışlardır.

Muhalefetin açık bir şekilde mümkün olmadığı durumlarda mizah, resim, müzik gibi etkinlikler bireylerin umutlarını kaybetmemelerine ve direnmelerine aracılık etmiştir. Sanatçılar ve ressamlar yaşadıkları dönemin algılayış biçimlerini, varoluşsal koşullarını ve öne çıkan olgularını resimlerine ya da eserlerine yansıtarak varlıklarını ortaya koymuşlardır. Böylelikle hem kendileri hem de toplum için sağaltıcılık rolünü üstlenmişlerdir. Bu bağlamda tarihin farklı zamanlarında ortaya konulan klasik ve modern sanat eserlerinin, edebiyat eserlerinin, karikatür dergilerinin, özellikle caz müziğin ortaya çıkışının ve gelişmesinin her birinin bir tür direnişe karşılık geldiğini söylemek mümkündür. Söz konusu direniş eylemleri, mevcut durumun ortaya konulması yoluyla farklı bir durum yaratılabileceğine dair umudu canlı tutmuştur (Bauman, 2017/2001, ss. 25-155; Bora, 2011, ss. 36-37; Hobsbawm, 2016/1998, ss. 161-291).

Sonuç olarak, rasyonel, eleştirel ve muhalif düşüncenin temelleri Antik Çağ'da var olan düşünce okullarında atılmış, üniversitelerin ortaya çıkmasına ve gelişmesine paralel olarak düzlemsel olmayan bir çizgide ilerlemiştir. Çünkü bu ilerleme çoğu zaman dirençle karşılaşmış, yerel ve dini otoriteler tarafından sekteye uğratılmak istenmiştir. Özellikle Orta Çağ'ın baskıcı ortamı muhalefeti de kontrol altına almaya çalışmıştır. Ancak mizah, resim, müzik gibi sanat etkinlikleri sayesinde karşıt düşünceler ifade edilmeyi sürdürebilmiştir. Rönesans, reform, hümanizm ve aydınlanma sonrası farklı düşüncelerin yer bulabileceği ortamlar oluştuğunda muhalefet de canlanmaya başlamıştır.

Özgür, eleştirel, demokratik, rasyonel düşünce biçimlerinin her birinin ortaya çıkması muhalefet sayesinde mümkün olmuş ve bu düşünceler muhalefetin gelişmesini beslemiştir. Tüm bunlara paralel olarak da gelişmenin ve modernleşmenin önü açılmıştır. Muhalefetin varlığı günümüzün bir gerçekliği ve kavramsal olarak ortaya çıkışı yakın bir geçmişin ürünü olmakla birlikte düşünce, yönetim, siyaset, eğitim tarihi bir anlamda muhalefet tarihi olarak da okunabilir. Bu bağlamda muhalefetin her zaman gelişmenin ve ilerlemenin bir aracı olarak işlev gösterdiğini söylemek mümkündür. Diğer yandan muhalefetin dirençle karşılaşması, bireylerin muhalefeti sergilenebileceği ortamların hiçbir zaman desteklenmediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, çalışmanın şimdiki bölümünde incelenmektedir.

### **2.1.2. Toplumun Yeniden Üretimini Sağlayan Mekanizmalar ve Muhalefet**

Tarih boyunca devletler ve yönetimler, muhalefeti varlıklarına bir tehdit olarak algıladıklarından, muhalefetin oluşmasını engelleyici mekanizmaları işe koşmuşlardır. Tarihin gösterdiği çok uç örnekler bulunmakla birlikte, elbette doğrudan her farklı düşünceyi yasaklamak, farklı hiçbir düşünceye şans vermemek her yönetimin yapabileceği bir iş olmamıştır. Ancak, devletler ve yönetimler ilk bakışta yasakçı ve zararlı görünmeyen farklı itaat ve tahakküm mekanizmaları kurarak varlıklarına tehdit oluşturabilecek düşüncelerin ve olayların ortaya çıkmasını engellemeye çalışmışlardır.

Bu mekanizmaların başında *devletin* kendisi gelmektedir. Devlet, bir ülkedeki yasal gücü elinde toplayan yapıdır. Devlet, toplumdaki aldığı gücü kendi iradesini kabul ettirmek ve başkaldırının her türünü bastırmak için kullanmaktadır. Güç kullanımını bürokrasi ve yetkili gruplar aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Bürokrasi, devletin örgütlenmesini ve işleyişini, toplum adına kanunların yapılmasını sağlamaktadır. Hukukun egemen olduğu bürokrasilerde, devlet gücünün uygulanmasında uzmanlığıyla, bilgisiyle ve becerisiyle bilinen hukukçular yetkili gruplar olarak ön plana çıkmaktadır. Hukuk egemenliğinde ve bürokrasi temelinde saat gibi işleyen devlette vatandaşlar hukuk kurallarına itaat etme ve ceza çekme arasında tercihlerini yapmaktadır (Althusser, 2016, ss. 162-165; Orum ve Dale, 2016/2009, ss. 58-59; Weber, 1965, s. 78; Weber, 1968, s. 1393). Diğer bir ifadeyle en temel tahakküm mekanizması işe koşulmuş olmaktadır.

Bir diğer tahakküm mekanizması *toplumdur*. Toplumun yaptırımları devletin yaptırımları gibi hukuki temellere dayanmamaktadır. Buna rağmen toplumun normlar,

kurallar, kurumlar, semboller, ritüeller ve iş bölümü gibi öğelerden oluşan bir yapı olarak ele alınması, toplumunun yaptırımların geniş bir yelpazede yer aldığını göstermektedir. Devletin ve devletin gücünü aldığı toplumun varlığını sürdürmesi, tekil bireylerin uyumu sayesinde mümkün olduğundan, toplumu oluşturan herhangi bir birimdeki farklılık tedirginlikle karşılanmaktadır (Durkheim, 2005, s. 341; Orum ve Dale, 2016/2009, ss. 86-90). Toplum etiketleme, dışlama gibi kendine özgü yöntemleri işe koşarak muhalif düşüncelerin ilerlemesinin önüne geçmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda kullanılan etkili araç ideolojilerdir. İdeolojiler, bir toplumda yaşayan bireylerin kavramlarına, tutumlarına, duygularına, yapılması ve yapılmaması gereken olgularına ve değerlerine yön veren düşünceler bütünüdür (Tezcan, 2018, s.294). Var olan yapı için zorunlu ideolojiler, organik ideolojiler olarak adlandırılmaktadır. Organik ideolojiler sayesinde toplum ile devlet birliğini ve bütünlüğünü sürdürmeye devam etmektedir (Gramsci, 2012/1930-1932, ss. 376-377).

Marx'ın ele aldığı biçimde toplumlar birer bina metaforuyla açıklanmak istenirse, binanın üzerinde yükseldiği temel, diğer bir ifadeyle alt yapıya ya da ekonomik koşullara; binanın katları, diğer bir ifadeyle üst yapı hukuki-siyasal mercilere ve *ideolojilere* karşılık gelmektedir (Althusser, 2014/1976, s. 42; Althusser, 2016/2014, s. 158-161; Orum ve Dale, 2016/2009, ss. 27-29). Üst yapıyı belirleyen etmenin binanın temeli olduğu düşünülse de aslında bu ikisi arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Althusser'in (2014, s. 44) yeniden üretim olarak adlandırdığı bu ilişki, ancak hukuk, devlet ve ideolojilerin karşılıklılığı içinde çözümlenebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, devlet, kendisini oluşturan ve varlığını sağlayan hukuk sistemini ve ideolojileri yeniden üretecek mekanizmaları kullanmaktadır. Bu mekanizmaları Gramsci devlet araçları olarak bütüncül bir biçimde ele alırken, Althusser baskıcı ve ideolojik devlet araçları ayrımı yapmıştır. Baskıcı devlet araçları, hükümet, polis, idare, ordu, mahkemeler, hapishaneler olarak ele alınmaktadır. İdeolojik devlet araçları denildiğinde ise din, okul, aile, hukuk, siyaset, sendikalar, iletişim ve kültür gibi birbirinden farklı ve uzmanlaşmış kurumlarla karşılaşmaktadır (Althusser, 2014/1976, ss. 50-51; Althusser, 2016/2014, ss. 162-182). Yani, devlet ideolojik devlet araçlarıyla istediği biçimde toplumu şekillendirmektedir. Bu aygıtlara rağmen ortaya çıkan sapmalar ya da sorunlar baskıcı devlet araçları ile çözülmekte, devletin devamı sağlanmaktadır.

Muhalefetin oluşmasını engelleyici diğer bir mekanizma ise *hegemonya*dır. Hegemonya, birbirini çeşitli şekillerde dengeleyen güç ve rıza ilişkileridir. Genellikle

ekonomik olarak güçlü olanlar, rıza gösterecek kişilerin çıkarlarını da göz önünde bulundurarak dinamik bir şekilde hegemonyayı, toplumsal koşulları oluşturmaktadır. İdeolojik devlet araçları hegemonyanın yeniden ve yeniden üretilmesine katkı sağlamaktadır (Duman, 2007, s. 27; Forgacs, 2012, ss. 506-508; Mayo, 2011/1999, ss. 52-53; Orum ve Dale, 2016/2009, s. 42).

Devlet, toplum, devletin araçları, hegemonya gibi var olan düzenin yeniden üretilmesini açıklamakta kullanılan diğer kavramlar Bourdieu'nun *habitusu* ve *habitatıdır*. *Habitus*, en temel anlamda sosyal sınıfa bağlı olarak bilinçdışı gelişen alışkanlıklar olarak tanımlanabilmektedir. Bu alışkanlıklar, farklı alanlardaki bilişsel, duygusal, ahlaki, psiko-motor davranışları açıklamada oldukça işlevseldir. Bu bağlamda *habitus*, kültürün pratik olarak kavramsallaştırılması olarak adlandırılabilceği gibi pratiğin alışkanlıkla ilişkilendirilmesi olarak da okunabilmektedir. *Habitusun* meşruiyet kazandığı bağlam; diğer bir ifadeyle, farklı sosyal sınıflara ilişkin kültürel pratiklerin meşruiyet arenaları *habitat* (alan) olarak adlandırılmaktadır. *Habitatlarda* ekonomik, kültürel, bilimsel ve dini sermaye gibi farklı sermayelerin mücadelesi gerçekleşmektedir. *Habitatlar* baskı ve direnişe sahne olmakta ve neyin değerli kabul edileceği burada belirlenmektedir. Ancak *habitatlardaki* mücadele genellikle yeniden üretim mantığı şeklinde işlemektedir (Bourdieu, 1977, ss. 78-87; Elliot, 2017, ss. 162-196; Maton, 2008, ss. 50-52; Swartz, 2011/1998, ss. 160-180; Wallace ve Wolf, 2013/2005, ss. 166-173). Diğer bir ifadeyle, *habitatlarda* güçlünün sınırını çizdiği ana akım düşünceler ve bunları destekleyen sermayeler, *habitustaki* alışkanlıkların çapını belirlemektedir. Sonuç olarak, içine doğduğu çemberden çıkması çok da mümkün olmayan bireyler yetişmeye devam etmektedir.

Bireylerin içine doğduğu çemberden çıkamamasını açıklamak ve toplumun bireysel eylem üzerindeki gücünü anlatmak için kullanılan diğer bir mekanizma Giddens'in (1986) *yapılaşma kuramıdır*. *Yapılaşma*, bireysel eylemler aracılığıyla toplumun kuruluşunun nasıl gerçekleştiğini anlatmakta kullanılmaktadır. Bireysel eyleme yön veren kurallar, toplumun verili bilgisine ve sağduyuya dayanmakta, önceden belirlenmemektedir. Böylelikle hem toplumun devamına hem de yeni davranış biçimlerine olanak sağlanmaktadır. Ancak bireyler toplumsal etkileşime girmek için yapılardan, diğer bir ifadeyle kurallar ve kaynaklardan yararlanmaktadır. Her ne kadar bireyin yeni davranış biçimleri üretmesinin önü açık gibi görünse de kullanılan yapılar sağladıkları meşruiyetten dolayı var olan yapıların ve diğer toplumsal birimlerin yeniden

üretilmesine katkı sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle kurallar ve kaynaklar sürekli yinelenerek yapıları, bireyler arasında düzenli sosyal pratikler olarak yeniden üretilen ilişkiler sistemlerini oluşturmaktadır (Elliot, 2016/2014, ss. 171-178; Giddens, 1986 ss. xxxi-25; Wallace ve Wolf, 2013/2005, ss. 257-260).

Görüldüğü gibi devletin ve toplumun kendisi, ideolojiler, devletin araçları, hegemonya ilişkileri toplumsal yeniden üretimi sağlayacak biçimde işlev göstermektedir. Habitat ve habitus kavramları, yapılaşma kuramları ise yeniden üretimin nasıl gerçekleştiğine, toplumsal koşulların bireysel eylemi nasıl şekillendirdiğine ilişkin açıklamalar sunmaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi, herhangi bir yönetim, kendisini ortaya çıkaran ve devamını sağlayan koşulların sürmesi için elindeki tüm araçları işe koşmaktadır. Bu durum farklı düşüncelerin doğrudan ifade edilmesi önündeki en büyük engellerden birini oluşturmaktadır. Diğer bir engel ise risk ve korku temelindeki iş güvencesizliği, güvensizlik, güvencesizlik, belirsizlik gibi bugünün neoliberal çalışma koşullarından kaynaklanan nedenlerdir. Çalışmanın şimdiki bölümde bu nedenler ana hatlarıyla ele alınmaktadır.

### ***2.1.3. Neoliberal Çalışma Koşulları ve Muhalefet***

Neoliberalizm, piyasada ve ticarete bireylere tanınan özgürlüklerin ve serbestliklerin onların esenliklerini artıracak varsayımını temel alan ekonomi politik bir yaklaşımdır (Harvey, 2005, s.2). Bu yaklaşımın temelleri 1950 öncesi dönemde atılmış, Ordo Okulu ve Chicago Okulu gibi okulların, Hayek ve Friedman gibi popüler isimlerin katkılarıyla neoliberalizm piyasa mekanizmalarının etkin olabileceği düzenlerin yaratılmasına aracılık etmiştir. Neoliberalizmin etkileri 1980'lerden itibaren Türkiye'de dahil olmak üzere birçok ülkede net bir şekilde görülmeye başlanmıştır. Bir ekonomi politika olarak başlayan neoliberalizm, zaman içerisinde varlığının devam etmesini sağlayan araçları da üretir duruma gelmiştir. Bu kapsamda neoliberalizmin hem bir ekonomi politikası hem bir "yönetişim tarzı" hem de bir akıl düzeni olduğunu söylemek mümkündür (Brown, 2018/2015, ss. 36-38; Mutman, 2018, ss.62-67; Şimşek, 2018, ss. 71-94).

Ekonomi politikası ve yönetim biçimi olarak neoliberalizm toplumsal, kamusal ve günlük yaşamı yeniden inşa eden bir rasyonalite olarak işlev göstermektedir. Neoliberalizm öncesi dönemde bireylerin ve vatandaşların yaşamlarında hak, eşitlik,

adalet, kamu yararı gibi ilkeler öncelik taşımaktadır. Neoliberalizmin piyasa odaklı ve karı en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan anlayışında ise bu ilkeler giderek silikleşmeye başlamıştır. Bu ilkelerin silikleşmesine özelleştirme, yerelleştirme, denetimsizlik, esneklik, risk, korku, güvensizlik, güvencesizlik, rekabet gibi mekanizmalar aracılık etmektedir (Bauman, 2014/1998, ss. 117-143; Brown, 2018/2015, ss. 9-54; Hill, 2007, ss. 205-206; Sennett, 2012/1998/1998, ss.45-150). Bu mekanizmalarla birlikte bireylerin ve vatandaşların haklarını aramaları, kamu yararı gözetmeleri, eşitsizliğe ya da adaletsizliğe karşı çıkmaları zorlaşmaktadır. Neoliberalizm ve muhalefet ilişkisi de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Bireylerin günlük yaşantılarına ve çalışma koşullarına eklenen bu mekanizmalar bireylerin doğru düşündüklerini söylemeleri önündeki engellerden birini oluşturmaktadır.

Neoliberalizmde, yerelleşmenin avantajları sürekli gündemde tutularak kamu tarafından belirli bir standartta sunulması gereken hizmet algısı ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Temel olarak neoliberalizm kamu harcamalarının en aza indirilmesi amacı taşıdığından, devlet tarafından sunulması gereken hizmetler özelleştirilmeye de başlanmıştır. Bireyler herhangi bir hizmetten yararlanmak istediklerinde seçenekler arasından en iyisini satın almaktadırlar. Bu durum kurumların (işletmelerin) rekabetine yol açmaktadır (Hill, 2007, ss. 204-206; May, 2016/2015, ss.207-213). Yerelleşerek farklılaşan ve özelleşerek denetimi kamu mekanizmalarının dışına taşınan hizmetlerden vatandaşların etkin bir şekilde yararlanması zorlaşmıştır. Bireylere sunulan seçim özgürlükleri, sadece varsılların bu hizmetleri satın alabildiği bir sisteme doğru evrilmiştir. Sonuç olarak, neoliberalizm, bir ekonomi politika olarak kamu harcamalarının en aza indirilmesini sağladığı gibi yeni bir yönetim anlayışının da kamusal yaşama girmesine neden olmuştur.

Neoliberalizmin toplumsal ve günlük yaşama yansımalarına bakıldığında ekonomik politik düzenlemeler ve yeni kamu yönetimi anlayışı sonucu güvensiz bir ortam yaratıldığı söylenebilir. Güvensizlik, korkuyu ortaya çıkarmakta, korku korkuyla beslenmektedir. Böylelikle, neoliberalizmin tek odağı kar olan politikaları pürüzsüz bir şekilde işletilebilmektedir. Toplumsal yaşamda bunlarla baş etmeye çalışan bireyler, iş yaşamlarında da benzer şekilde güvensiz bir ortamda, risk altında, güvencesiz çalışma koşullarında var olmaya çalışmaktadır. Bu durum bireyi, bireyin kendi etik değerlerine yabancılaştığı, yaptığı işi anlamaktan uzaklaştığı, sürekli bir değişim arayışında sürüklendiği “yeni iş etiği” olarak tanımlanan bir düzene itmektir (Bauman, 2014/1998,

ss. 132-135; Furedi, 2001/1997, ss. 7-20; Mutman, 2018, ss. 63-64; Sennett, 2012/1998/1998, ss. 98-118). Bu koşullar altında da bireyin doğru düşündüğünü söylemesi, örgütsel politikalar karşısında muhalefet etmesi, var olan düzeni değiştirmeye çalışması oldukça zor görünmektedir. Ancak Foucault'nun (1978, s. 95) söylediği gibi uygulanan her güç, karşı gücü, direnci ortaya çıkarmaktadır. Sonuç olarak, gücün ve baskının uygulandığı ortamlarda direnç ve açık ya da örtük olarak direnişin farklı biçimleri mutlaka gerçekleşmektedir.

#### **2.1.4. Sahne Arkası Davranışlarının Ortaya Çıkışı**

Yönetimlerin farklılıklara ve muhalif düşünceye doğrudan olanak sağlamaması, açık ve örtük direnişin ortaya çıkışında belirleyici bir etmendir. Bir yönetim ne kadar katı bir biçimde tahakküm mekanizmalarını işe koşarsa, bireylerin doğrudan direnmeleri o kadar olası görünmemektedir. Böyle yönetimlerde örtük direniş ortaya çıkmakta, sahnelenen davranışlar ve sahne arkası davranışları birbirinden farklılaşmaktadır. *Sahnelenen davranışlar* tahakkümü uygulayan birimlerin önünde gerçekleştiği için *kamusal/aleni senaryo* olarak adlandırılmaktadır. Kamusal/Aleni senaryolarda, gücü elinde bulunduran yönetimler karşısında görece güçsüz olan bireylerin taktıkları maskeler, yönetenlerin istedikleri biçimde işlerin yürüdüğüne ilişkin bir tablo ortaya çıkmaktadır. Gerçeklik bu tablodan farklı olduğu için, *sahne arkası davranışlar* gerçekleşmektedir. Sahne arkasında gerçekleşen davranışlar ise *gizli/örtük senaryo* olarak adlandırılmaktadır. Gizli/örtük senaryolar, karşıt ve muhalif söylemin ayrıcalıklı alanları olarak işlev göstermektedir (Bies ve Tripp, 1998, ss. 203-219; Collinson, 1994, s. 54; Scott, 1995/1992, ss. 27-28).

Kamusal/Aleni senaryolar, bireylerin kendilerinden beklenen şekilde yönetimlerin çeşitli şekillerde işe koştukları tahakküm mekanizmalarına boyun eğmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan kamusal/aleni senaryoda yönetilenlere verilmeyen ses, gizli/örtük senaryoda kendini göstermektedir. Ancak gizli/örtük senaryolar, gözlerden uzak bir biçimde şikâyet etmek değildir. Ortaya çıkacak olası zararları en aza indirmek için dikkatli bir biçimde tasarlanmış ancak dikkat çekmeyen bir dizi taktığı içermektedir. Gizli/Örtük senaryolar, yönetenlerin iktidarını sürekli zorlamaktadır. Gizli/Örtük senaryoların temel olarak üç niteliği bulunmaktadır. Gizli/Örtük senaryolar *belirli bir toplumsal mekâna ve belirli bir oyuncular grubuna*

*özeldir.* İkinci olarak gizli/örtük senaryolar sadece *sözleri değil; bütün bir pratikler dizisini kapsamaktadır.* Son olarak, gizli/örtük senaryonun önceden tanımlanmış bir biçimi bulunmamakta, yönetenlerin ve yönetilenlerin güçlerine ve uyguladıklarına göre şekillenmektedir (Anderson, 2008, s. 257; Scott, 1995/1992, ss. 26-39).

Gizli/Örtük senaryolar, açık direnişin mümkün olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Gizli/Örtük senaryolar, birer örtük direniştir ve alt politikadan (*infrapolitics*) beslenmektedir. Alt politika açık politikanın olası olmadığı durumlarda ortaya çıktığından, alt politikada kılık değiştirme bir gerekliliktir. Kılık değiştirme, alt politikadaki eylemlerin en belirgin özelliği olarak göze çarpmaktadır. Bunun yanı sıra, *kılık değiştirmiş direnişin, alt politikanın biçimlerinden her biri, gürültülü bir kamusal/aleni direniş biçiminin sessiz karşılığı* (Scott, 1995/1992, s. 267) olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda alt politikada gerçekleşen eylemlerde öne çıkan ikinci özellik açık olarak hiçbir şey söylenmemesidir. Alt politikadaki eylemlerin üçüncü özelliği ise dikkat çekmeme amacı taşımasıdır. Sonuç olarak, alt politikada gerçekleşen politik eylem, var olan durumu gizlemek üzere farklı biçimlerde ortaya çıkmakta, kimse kendi adına ve itiraf edilen amaçlarla hareket etmemekte, anonimlik ön planda olmaktadır. Ortaya çıkacak politik eylemler ve bu eylemlerin taşıyıcıları, kılık değiştirme biçimleri, takılan maskeler, tahakkümün şiddetine göre şekillenmektedir. Bu bağlamda söylenti, dedikodu, anonim tehdit, homurdanma, maskeler, dilsel hileler, metaforlar, örtmeceler, halk masalları, ritüeller ve jestler politik eylemler olarak ortaya çıkabilmektedir. Söz konusu politik eylemler akrabalık, komşuluk ve arkadaşlık gibi informal çevrelerde gerçekleşmektedir. İnfomal toplantılar, direniş için hem bir zemin hem de örtü sağlamaktadır. Böylelikle göz önünde olanlar alt politikada gizlenmektedir. Alt politika informal liderliğin, elit olmayanların, sohbetin, sözlü eylemin ve gizli direnişin alanı olarak işlev göstermektedir (Anderson, 2008, ss. 254-256; Scott, 1995/1992, ss. 192-270).

Görüldüğü gibi yönetimler muhalefete yer bırakmayacak şekilde yapılanmaktadır. Yönetimlerin etkili olduğu, kamusal/aleni senaryoların işe koşulduğu ortamlar, küçük ya da büyük ölçekli gruplara denk gelmektedir. Milgram'ın, Şerif'in, Asch'in sosyal psikoloji deneyleri bireylerin var olan grup normlarına nasıl uyum sağladığını ortaya koymaktadır. Yönetimlerin muhalefete olanak sağlamayacak bir şekilde yapılanması elbette sosyal psikolojideki gibi bir uyum durumundan farklıdır. Ancak tahakküm mekanizmaları işe koşulduğunda, sıkı bir şekilde yapılanmış bir topluluk ortaya

çıktığından, bireysel olarak muhalefet etmenin oldukça zor olduğu görülmektedir (Scott, 1995/1992, s. 169; Winn, 1983, ss. 101-112). Bu yapılanmadan kaynaklı olarak muhalefet de sahne arkası davranışları, gizli/örtük senaryolar, örtük direniş, alt politika gibi farklı isimlerle kendine yer bulmaktadır. Bu bağlamda ortaya çıkan muhalefet sadece seslendirmeyi değil bütün bir pratikler dizisini kapsamaktadır. Sahne arkası davranışları olarak ele alınabilecek olan muhalefet davranışları çalışmanın şimdiki bölümünde ele alınmaktadır.

### **2.1.5. Sahne Arkası Davranışları Olarak Örgütsel Muhalefet**

Alanyazında örgütsel muhalefete ilişkin çalışmaların örgütsel ses kavramsallaştırması çerçevesinde ele alınmasının bütüncül olarak örgütsel muhalefeti yansıtmadığı varsayımı üzerine bu çalışma yapılandırılmıştır. Nitekim bireylerin muhalefetlerini sergileyebilecekleri kanallar örgütte bulunmadığında, örgütsel ses muhalefetin ifadesinde yetersiz kalmaktadır. Çalışanlar kendileri için memnuniyetsizlik yaratan durumları ve farklı olması gerektiğini düşündükleri olayları değiştirmek için alternatif yollar aramaktadır. Sahne arkası davranışları bu alternatif yollara karşılık gelmektedir (Collinson, 1994, ss. 53-54; Scott, 1995/1992, s. 50; Willis, 1981, s. 131).

Sahne arkası davranışlarının en temel özelliği önceden belirlenmiş bir tanımının ve biçiminin bulunmamasıdır. Çünkü sahne arkası davranışları belirli bir mekânsal bağlama ve gruba özeldir. Bunun yanı sıra sahne arkası muhalefet davranışları sadece sesi değil, bütün bir pratikler dizisini kapsamaktadır. Açık bir şekilde muhalefeti dile getirmek ve direnmek mümkün olmadığında, sahne arkasında alt politikadan beslenen örtük direniş oluşmaktadır. Birey direnişinin biçimini dikkatli bir şekilde planlayarak, gerçek amacının ortaya çıkmaması için kılık değişikliğini gerçekleştirmekte ve kendi kimliğini gizlemektedir (Bies ve Tripp, 1998, ss. 210-214; Scott, 1995/1992, ss. 27-28).

Yukarıdaki paragraflarda tanımlanmaya çalışılan sahne arkası davranışları kavramsallaştırması görece yeni olarak nitelendirilebilir. Ancak sosyal bilimler ya da eğitim bilimleri söz konusu olduğunda neredeyse hiçbir olgunun yeni olmadığı öne sürülebilir. İnsana ilişkin olguların kökenleri insanlık ve düşünce tarihinin başlangıcıyla paralel ilerlemektedir. Diğer bir ifadeyle sahne arkası davranışları aslında alanyazında politik taktikler ve örtük örgütsel direniş olarak kavramsallaştırılan konulardan temel

almaktadır. Tüm bu konular ise örgütsel analizlerde kritik bir öneme sahip olan güç ve güç mesafesi kavramlarından temel almaktadır.

Güç, en genel ifadeyle, bireyler ve gruplar arasında gerçekleşen her türlü etkileme (*influence*) potansiyeline karşılık gelmektedir. Farklı bir söyleyişle güç, bireyler ya da gruplar arası ilişkilerde taraflardan birinin tüm itirazlara rağmen isteğini yaptırabilme durumudur (Blau, 2008, ss. 115-117). Bu durum, diğer bir ifadeyle elde ettiği güç, bireyin örgüt içindeki farklı kaynaklara, farklı türde bilgiye ve resmi otoriteye erişimini mümkün kılmaktadır. Güç gücü çoğaltmakta ve eriştiği kaynaklar nedeniyle de birey örgütte birçok destekçi bulabilmekte, birçok ortaklık yapması olası hale gelmektedir (Pfeffer, 1994, ss. 69-70).

Bireye birçok olanak sunan gücün hem bireysel özelliklerle hem de örgütte doğru zamanda doğru yerde bulunmakla ilişkili olduğu öne sürülebilmektedir (Pfeffer, 1994, ss. 72-76). Bununla birlikte gücün temellerine ilişkin French ve Raven'ın (1959) sınıflandırması alanyazında sıklıkla kullanılmaktadır. Bunlar ilki ödül niteliğindeki kaynaklara erişim hakkını elinde bulunduranların sahip olduğu *ödül gücü* ve ikincisi ceza niteliğindeki kaynaklara erişim hakkını elinde bulunduranların sahip olduğu *ceza gücü*dür. Üçüncüsü kritik derecede önemli bilgiye ulaşma ve kullanma hakkını elinde bulunduranların sahip olduğu *uzmanlık gücü*dür. Dördüncüsü başkalarına çekici gelen özelliklere sahip olan bireylerin elinde bulunan *karizmatik güç*tür. Sonuncusu diğerleri tarafından da kabul edilen bir rol ya da pozisyon aracılığıyla elde edilen otoriteyi elinde bulunduranların sahip olduğu *yasal güç*tür (French ve Raven, 1959, ss. 262-268). Bunların her biri örgütte kimin güçlü olduğunun belirlenmesinde etkili ve önemlidir. Ancak bireyler ve bireylerden oluşan örgütler söz konusu olduğunda farklı değişkenler de işin içine girebilmekte ve örgütsel gücün izinin sürülmesi zorlaşabilmektedir (Kanter, 1993, s. 174). Örneğin, kültür göz önünde bulundurulmadan yapılan güç analizlerinin gerçekliği tam olarak yansıtmayacağı öngörülebilir.

Kültür, bir toplumun tüm üyelerinde görülen benzer algılardır. Diğer bir ifadeyle zihnin kolektif olarak programlanması olarak tanımlanabilmektedir. Kültür, farklı boyutlarda bütüncül bir biçimde ele alınabilmektedir. Bu boyutlardan biri de güç mesafesidir. Güç mesafesi bir toplumda saygınlık, zenginlik, güç gibi konulardaki eşitsizliklere ilişkin algıyı ortaya koymaktadır. Güç mesafesinin, toplumdaki eşitsizliklerin normal kabul edilme derecesi olduğu öne sürülebilir. Düşük güç mesafesi bireyler arası eşitsizliklerin az, yüksek güç mesafesi eşitsizliklerin fazla olduğu

toplumlara karşılık gelmektedir (Hofstede, 1984, ss. 13-65; Hofstede, 1994, s. 5). Düşük güç mesafesi olan toplumlarda ödül gücü, yasal güç ve uzmanlık gücü, yüksek güç mesafesi olan toplumlarda ceza gücü ve karizmatik güç daha etkindir (Hofstede, 1994, s. 94).

Eşitsizliklerin fazla olduğu yüksek güç mesafesi bulunan toplumlarda bireyler, gücün adaletsiz dağılımı nedeniyle gerçek düşüncelerini saklama eğilimindedirler. Bu durumda bireyler farklı kılık değiştirme stratejilerini işe koşmaktadır. Diğer bir ifadeyle sahne arkası davranışlarını sergilemektedirler. Örneğin, yöneticiyle her türlü bilgiyi paylaşarak onu kendine yakın tutmaya çalışmak, kendini daha az nitelikli gösterip yöneticinin beklentileri düşürmek, yöneticiden öç alma hayalleri kurmak, yönetici desteğe ihtiyaç duyduğunda yanında olmamak, yöneticiyi ti'ye almayı sağlayan toplantılar düzenlemek anlamına gelen karnaval tekniğini işe koşmak, yönetici ve yönetilen arasında tampon görevi gören sığınmacı rolünü üstlenmek bunlardandır (Bies ve Tripp, 1998, ss. 210-213). Diğer sahne arkası davranışlarının neler olabileceğini netleştirmek için çalışmanın şimdiki bölümünde politik taktikler ve örtük örgütsel direniş ele alınmaktadır.

**2.1.5.1. Politik taktikler.** Örgütler, politik bir bakış açısından, bireylerin çıkarlarının, inançlarının, bilgilerinin, hedeflerinin ve kararlarının sürekli çatıştığı arenalar olarak tanımlanabilmektedir (Bolman ve Deal, 2013/2008, s. 222). Bu arenalarda temel olarak farklı güç ve etki merkezleri çatışmaktadır. Çatışan güçlerin amacı işlerin kendi çıkarlarına sonuçlanmasıdır (Bacharach ve Lawler, 1998, ss. 68-69). Bireyler işlerinin kendi çıkarlarına sonuçlanması için örgütteki güç ve etkiyi temel alan farklı politik taktikleri işe koşabilmektedir. Politik taktikler, farklı sınıflandırmalar bağlamında ele alınmaktadır. Bunlardan bazılarını ve örgütsel muhalefet ile ilişkili olanlara aşağıda yer verilmektedir.

Allen ve diğerlerinin (1979, s. 79-80) politik taktiklerinden örgütsel muhalefetle ilgili olanları destek oluşturma, koalisyon oluşturma, etkili kişilerle bağlantı kurma ve sokulganlıktır. *Destek oluşturma*, bireyin herhangi bir olay gerçekleşmeden birlikte hareket edebileceği kişileri kendi tarafına çekmesidir. *Koalisyon oluşturma*, birey benzer düşüncedeki bireylerle birlikte hareket ederek isteklerini yaptırtmaktadır. *Etkili kişilerle bağlantı kurma*, bireyin örgütte önemli pozisyonlardaki kişilerle etkileşim halinde olmasını kullanarak işlerini çözmeye çalışmasıdır. Birey muhalefet ederek çözemediği durumları destek ya da koalisyon oluşturma ve etkili kişilerle bağlantı kurma gibi politik

taktikleri işe koşarak çözmeye çalışmaktadır. *Sokulganlık*, yağlama olarak da nitelendirilebilen bu taktikte birey yönetimin gözüne girmeye çalışmaktadır. Sokulganlık olarak tanımlanan politik taktik aslında bireyin muhalefet davranışından kaçınması ile sonuçlanmaktadır.

Kipnis ve diğerlerinin (1980, s. 440- 446) politik taktiklerinden örgütsel muhalefet ile ilgili olanları *kendine güven, mantıklı açıklama, yöneticilere itiraz, koalisyon oluşturma, yaptırımlar ve engel olma*dır. *Kendine güven*, bireyin isteklerini örgütte net bir şekilde ortaya koyabilmesi, sınırlarını çizmesi ve öfkesini dile getirebilmesidir. *Mantıklı açıklama*, bireyin rasyonel gerekçeler sunarak bir isteğin ya da işin neden yapılması veya yapılmaması gerektiğini açıklamasıdır. *Yöneticilere itiraz*, isteklerini ve şikayetlerini yöneticilere doğrudan iletmeektir. Bireyin örgütte doğrudan muhalefet edebilmesi anlamına gelmektedir. *Koalisyon oluşturma*, kendine destek olacak kişileri yanına çağırmaektir. Bu durumda birey muhalefet edemediğinde yanına kendine destek olarak kişileri alarak muhalefet etme yolunu seçmektedir. *Yaptırımlar*, bireyin maaş artışı ya da kesintisi, işten kovulma ya da çok farklı nedenlerle tehdit edilmesidir. *Engel olma*, bireye arkadaşça davranmayı kesme, isteklerini yerine getirmemezse farklı yaptırımlarının olacağına dair tehditte bulunma gibi bireyin davranışlarını kısıtlayıcı durumları öne sürmeektir. Yaptırımlar ve engel olma, bireyin örgütte neden muhalefet edemediğini açıklayan durumlara karşılık gelmektedir.

Vecchio'nun (1988, akt. Hoy ve Miskel, 2010/1978, ss. 224-225) politik taktiklerinden örgütsel muhalefet ile ilişkili olanları ağ kurma, koalisyon oluşturma ve sokulganlıktır. *Ağ kurma*, bireyin örgütte etkiye sahip olan bireylerle etkileşim halinde bulunmasıdır. *Koalisyon oluşturma*, aynı amacı taşıyan bireylerin bir araya gelmesi ve harekete geçmesidir. Ağ kurma ve koalisyon oluşturma söz konusu olduğunda birey muhalefet davranışını ya da muhalif sözlerini yanına çektiği insanlar sayesinde sergileyebilmektedir. *Sokulganlık* ya da kendini sevdirmeye çalışma olarak ele alınan bu taktikte birey başkasının ilgisini kazanmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda bireyin sempati kazanma amacıyla muhalefetten kaçındığı öne sürülebilir.

**2.1.5.2. Örgütsel direniş.** İngilizce *resist* ve *resistance* sözcükleri Türkçe'de direnç ve direniş olarak kullanılmaktadır. Direnç, (1) *dayanma, karşı koyma gücü, mukavemet* (2) *bir nesnenin elektrik akımına karşı dayanma özelliği, karşı koyma, dayanırlık, rezistans* (3) *bir çevrime istenilen değerde ek direnç katmak için kullanılan düzen* olarak tanımlanmaktadır (TDK, direnç). Direniş sözcüğünün, Türkçe sözlükteki

anlamı *direnme* işidir (TDK, direniş). Direnmek, *herhangi bir düşüncede, bir istekte veya bir durumda ayak diremek, inat etmek, ısrar etmek* olarak ele alınmaktadır (TDK, direnmek). İngilizce *resistance* sözcüğünün kökeni *resist* sözcüğüdür. Türkçe’de direnç sözcüğü denildiğinde fizikte yaygın kullanımı akıllara gelse de direncin ilk anlamı direniş sözcüğünü karşılar gibi görünmektedir. Ancak direnç daha mekanik bir tepkiye karşılık gelirken direniş kasıtlı olarak eyleme geçme anlamını taşımakta ve direnen bir öznenin varlığını ortaya koymaktadır (Brown, 2018/2015, s.85).

Kasıtlı olarak eyleme geçme bireylerin bilişsel ve duyuşsal olarak farkındalıklarının artması sonucu var olan düzensizlikleri değiştirme edimlerine karşılık gelmektedir. Bilişsel ve duyuşsal farkındalıklarının artması ise ancak eleştirel düşünmeyi ve sorgulamayı temel alan bir eğitim ile mümkündür. Ancak eğitimin, özellikle okullaşmanın, bireyde direnişi ortaya çıkarıp çıkarmayacağı konusu oldukça kritiktir. Bowles ve Gintis (2011, ss. 104-108) bir toplumdaki üretim ilişkilerinin ve eğitim yapısının paralellik gösterdiğini, eğitimin toplumun yeniden üretimine aracılık ettiğini öne sürmektedir. Willis (1981, ss.52-103) eğitimin bireyleri bilişsel yeterliklerini kullanacak işlerde çalışacak olanlar ve el becerisi gerektiren işlerde çalışacak olanlar şeklinde bir ayrıştırmaya tabii tuttuğunu belirtmektedir. Bilişsel yeterliklerini etkili bir şekilde kullanan çocuklar okulda pasif alıcılar gibi görünmekte, itaat etme yoluyla sisteme uyum sağlamaktadır. Ancak bu çocukların dikey hareketliliği ve yeni bir düzen yaratabilmeleri mümkün olmaktadır. El becerisi gerektiren işlerde çalışacak çocuklar genelde sosyo-ekonomik açıdan dezavantajlı durumdadır ve bu durumun yansımaları sisteme direnerek göstermeye çalışmaktadır. Bu çocukların gösterdikleri direniş ise toplumsal yeniden üretime aracılık etmektedir.

Bu tartışmalar, Marksist eğitim anlayışından beslenmekte, toplumsal yeniden üretim ve direniş kuramları olarak kavramsallaştırılmakta ve eğitim alanında oldukça önemli bir yer kaplamaktadır. Herkesin eşit koşullarda yaşayabileceği bir dünya için direnen öznel/öğrenciler yetiştirmek eğitimcilerin sorumluluğundadır. Bu kapsamda öğrencilere alternatif direniş yöntemleriyle donatan eğitim anlayışları sunmak, farklının mümkün olduğunu göstermek eğitimcilerin yapabilecekleri arasındadır (Giroux, 1983, ss.257-293; Mumby, 1997, ss. 343-375; Rikowski, 1996, ss.415-451; Rikowski, 1997, ss.551-574).

Direnişler, bireylerin deneyimlediği adaletsizlik hissine yanıt oluşturmakta ve demokratik yönetimlerin canlı kalmasını sağlamaktadır (Douzinas, 2015/2013, ss.142-

143). Diğer taraftan direnişler yönetimlerin varlıklarına tehdit oluşturabilmektedir. Yönetimler şiddetli direnişleri bu tehditlerin en büyüğü olarak görmektedir. Ancak, şiddetsiz direnişler, daha geniş uygulama alanlarında sahip olduğundan ve daha çok kişiye ulaştığından şiddetli direnişlere göre daha etkili olabilmektedir (Chenoweth ve Stephan, 2018/2011, ss. 34-35). Bununla birlikte şiddetli ya da şiddetsiz ya da sivil direnişler siyasal, ekonomik ve toplumsal bağlamda adaletsiz, baskıcı, kanunsuz veya zararlı düzenleri değiştirmeyi hedeflemektedir. Bu nedenle tüm yönetimler direnişin her bir türünü köreltmeye çalışmaktadır (May, 2016/2015, ss. 200-209). Devletler kendi varoluşlarını sürdürebilmek ve direnişin oluşmaya başlayan örgütsel düzenini bozmak için işten çıkarma gibi eylemlere başvurabilmektedir (Chenoweth ve Stephan, 2018/2011, s. 113). Bununla birlikte Arap Baharı, Occupy hareketleri ve Gezi Parkı olayları direnişin makro boyutta 21. Yüzyılda yeniden ortaya çıktığını göstermektedir (Douzinas, 2015/2013, ss. 23-24).

Direnişin makro ve mikro olarak ele alınması Foucault'nun (1978) iktidar ilişkileri analizinden temel almaktadır. Protesto, gösteri ve isyan gibi doğrudan görülebilen makro boyutta direniş kitlelerin örgütlenerek hareket etmesi anlamını taşımaktadır. Mikro boyuttaki direniş Scott'un (1995) alt politikasından beslenen, bireylerin deneyimledikleri güç adaletsizlikleri karşısında gösterdikleri kaçak avlanma, ayak sürüme, aşırma, kaçma gibi doğrudan görünmeyen direniş biçimlerine karşılık gelmektedir (Özmkas, 2018, ss.110-112). Mikro boyuttaki direniş, örgütsel direnişin bir türü olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel direniş, en genel ifadeyle, örgütte muhalefet etmektir. Başka bir ifadeyle örgütsel direniş tahakküme karşı gösterilen eylemdir. Yani, örgütsel direniş, örgüt içindeki yeniden üretim mekanizmalarına karşıt eylemleri içermektedir. Yönetimler kendilerini ortaya çıkaran (toplumsal ya da) örgütsel yapının yeniden üretilmesini isterler. Bu bağlamda yönetimler örgütteki hiyerarşik, teknik, bürokratik ve kültürel süreçleri yeniden üretimde işlevsel olarak kullanmaktadır. Çalışanın bu kontrol mekanizmalarının işlevinin farkına vararak karşıt duruş sergilemesi örgütsel direniş olarak ele alınmaktadır. Örgütsel direniş birçok biçimde gerçekleşebilmektedir. *İtaatsizlik, iş yavaşlatma, kasıtlı olarak iş yapmama* gibi birçok eylem örgütsel direniş olarak değerlendirilebilmektedir (Ashforth ve Mael, 1998, ss. 90-96).

Örgütsel direniş incelenirken yapılan ilk ayırım hedefe dönük (*targeted*) ya da dağınık (*diffuse*) olup olmamasıdır. Hedefe dönük direniş doğrudan tehdit oluşturan

eyleme odaklanırken, dağınık direniş örgütün diğer yönlerine odaklanmaktadır. Hedefe dönük direniş açık ve önleyici iken, dağınık direniş örtük, görece pasif ve tepkiseldir. Hedefe dönük direniş doğrudan sonuca ulaştırırken, dağınık direniş sembolik kazanımlar elde edilmesini sağlamaktadır. Örgütsel direniş konusundaki ikinci kritik nokta, kolaylaştırıcı ve muhalif direniş ayrımıdır. Kolaylaştırıcı (*facilitative*) ve muhalif (*oppositional*) direnişlerin her iki türü de örgüt ve kamu yararına öncelik vermektedir. Aralarındaki fark ise muhalif direnişin daha genel konulara odaklanmasıdır. Grev ya da bireylerin kendilerine verilen talimatları yerine getiriyormuş gibi görünmesi ise muhalif direnişe örnek verilebilir. Örgütsel direniş konusundaki üçüncü ayrım, onaylanan (*authorized*) ve onaylanmayan (*unauthorized*) direniştir. Onaylanan direniş çalışanın yöneticisine şikâyette bulunması, sorunlarını anlatması gibi eylemlere karşılık gelirken, onaylanmayan direniş itaatsizlik ve şiddet gibi uç davranışlara karşılık gelmektedir (Ashforth ve Mael, 1998, ss. 99-101).

Direnişin farklı sınıflandırmaları bağlamında örnekler Tablo 1’de yer almaktadır. Bu örnekler sadece temsili olarak verilmiştir. Çünkü burada verilen örneklerden herhangi biri direnişi sergileyen kişiye, örgütün amaçlarına ve kültürel yapısına bağlı olarak farklı bir ya da birkaç başlık altında da yer alabilir. Söz konusu direniş eylem örnekleri önemsiz denmese de küçük eylemlere karşılık gelmektedir. Çünkü örgütün var olan yapılanması direnişin ortaya çıkmasını engelleme amacı taşımaktadır. Bununla birlikte bu direniş eylemlerinin sembolik değeri oldukça önemlidir. Bu eylemler sayesinde uzun vadeli dönüşümler yaşanabilmektedir (Ashforth ve Mael, 1998, ss. 101-102).

Direnişin bu şekilde sınıflandırılması, farklı direniş eylemlerine ışık tutması bakımından önemlidir. Bununla birlikte Collinson (1994, s. 29) direnişin bu şekilde sınıflandırılmasının örgüt içerisindeki muhalif uygulamaların görülmesi önünde engel oluşturduğunu öne sürmektedir. Direnişin çoğunlukla rıza unsurlarını içerdiğini ve rızanın da genellikle direniş öğelerini kapsadığını belirtmektedir.

Collinson’a göre (1994, s. 29) direniş stratejileri muhalefet ve karşıtlık stratejileri olarak işlev gösterebilmektedir. Yazara göre iki temel direniş stratejisi bulunmaktadır; mesafe koyma yoluyla direniş (*resistance through distance*) ve istikrar ile direniş (*resistance through persistence*). Mesafe koyma yoluyla direniş, çalışanların yöneticilerden gelen isteklerden kaçma ya da bu istekleri engelleme amacıyla kendilerini fiziksel ve sembolik olarak örgütten ve örgütün güç yapısından uzaklaştırmalarıdır. İstikrar ile direniş, çalışanların örgütte daha çok bilgiye ulaşma, uygulamaların

gerçekleşme biçimini denetleme ve çekişmeli karar alma sürecine dâhil olma amacıyla yönetimin içinde yer almayı istemelerine karşılık gelmektedir (Collinson, 1994, ss. 25-30; Gagnon ve Collinson, 2017, s. 1253).

**Tablo 1.** *Direnişin Boyutları*

	Hedefe dönük		Dağınık	
	Kolaylaştırıcı	Muhalif	Kolaylaştırıcı	Muhalif
Onaylanan	*Muhalefet *Olumsuz bir etiketin yanlışı olduğunu kanıtlamaya çalışmak *Yardım hattı ya da öneri kutusu kullanmak	*Grev *Sızlanma *Fazla çalışmayı reddetme	*Yetersiz yöneticilerle ilgili şakalar *Kırtasiyecilikten dolayı müşterilerden özür dileme *Kuralları esnetmek	*Formalite gereği talimatları yerine getirme *İçi boş şikayetler *Kuralların arkasına saklanmak *Hırsızlık *İşe gelmeme *İş yavaşlatma
Onaylanmayan	*Haber uçurma *İyi düşünülmemiş bir emire uymamak *Bir görevin tamamlanmamasına neden olacak bir kuralı ihlal etmek	*Sabotaj *Dilsizi oynamak *Bir talimatı önemsememek	*Yetersiz yöneticileri eleştirmek *İşlevsel olmayan talimatları yapıyormuş gibi yapmak	

Kaynak: Ashforth ve Mael'den (1998, s. 102) uyarlanmıştır.

Örgütsel direniş farklı sınıflandırmalar ve kavramsallaştırmalar çerçevesinde ele alınsa da sahne arkası davranışı olarak ele alınan muhalefet davranışlarının aydınlatılmasında önemli bir işlev görmektedir. Benzer şekilde politik taktikler olarak ele alınan davranışlar da sahne arkası muhalefet davranışlarının belirlenmesinde işlevsel olacaktır. Sahne arkası muhalefet davranışları, politik taktikler ve örtük direnişten beslenen, doğrudan seslendirilmeyen ancak farklı biçimlerde sergilenen anonim davranışlar olarak incelenmektedir. Bu bağlamda muhalefete ilişkin sahne arkası davranışları buzdağının görünmeyen kısmına denk gelmekte ve muhalefet davranışlarının açıklanmasında işlevsel olabilmektedir. Bununla birlikte bireysel, toplumsal, kültürel ve örgütsel etmenlerle ilişkili olarak bireyler muhalefetlerini sahnelemeyi de seçebilmektedir. Çalışmanın şimdiki bölümünde sahnelenen bir davranış olarak muhalefet incelenmektedir.

### 2.1.6. Sahnelenen Davranışlar Olarak Örgütsel Muhalefet

Bir davranışın muhalif olarak nitelendirilebilmesi için amaçlı, eleştirel ve açık olması gerektiği belirtilmektedir (Collins ve Skover, 2013, s. 51). Bu tanımlama sahnelenen muhalefet davranışları için geçerli bir ölçüt oluşturmaktadır. Bununla birlikte grup içinde alınan karara ya da gücü kullananların emirlerine karşı gösterilen herhangi bir açık anlaşmazlık muhalefet olarak tanımlanabilmektedir (Callaghan, 2018, s. 5). Başka bir tanımlamada muhalefet; alınan grup kararlarına, grup normlarına, eylemlerine ya da grup çoğunluğu tarafından ifade edilen düşüncelere bir ya da birkaç grup üyesinin açık bir şekilde katılmadığını dile getirmesi olarak ele alınmaktadır (Curşeu ve Brink, 2016, ss. 86-87; Jetten ve Horsey, 2014, s. 461; Nemeth, 1995, s. 273; Nemeth, Brown ve Rogers, 2001, s.708). Sahnelenen muhalefetin ön plana çıkan özelliğinin açık bir şekilde ifade edilmesi olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, muhalefet, örgütlerde ele alınırken de açık bir biçimde ifade ediliyor olması ölçüt alınarak örgütsel ses (Hirschman, 1970) bağlamında incelenmektedir.

Örgütsel sesin ortaya çıkışı işletmelere çıkış, ses ve sadakat (*exit, voice, and loyalty*) üçlemesine dayalı olarak açıklanmaktadır. Kavrama, işletme alanından şöyle bir örnek verilebilir: Bir üründen memnun olmayan bir müşteri, tercihini başka bir üründen yana kullanmaktadır. Müşteri ve işletme arasında herhangi bir yüz yüze iletişim gerçekleşmemekte, müşteri ürünü tercih etmeyerek bağlamdan çıkmaktadır. İşletme satış oranlarının düşmesine bağlı olarak bir şeylerin yolunda gitmediğini anlamaktadır. Diğer taraftan müşteri sadakatini göstererek bağlamdan çıkmak yerine sesi tercih edebilmektedir. Bağlamdan çıkmanın dolaylı anlatımına nazaran ses doğrudan ve açık bir şekilde eleştirel düşüncenin ifade edilmesini içermektedir. Bu ifade biçimi homurdanmaktan şiddetli bir protestoya kadar geniş bir yelpazedeki herhangi bir davranışa karşılık gelmektedir (Hirschman, 1970, ss. 15-16). Böylelikle ses farklı tonlarda kullanılmakta ve bir tür muhalefet olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel muhalefetin kökenlerinin ve örgütsel sesin kuramsal olarak gelişiminin izi sürüldüğünde haber uçuurma (*whistleblowing*) davranışının da bu bağlamda ele alındığı görülmektedir. Haber uçuurma, çalışan için örgütte memnuniyetsizlik yaratan durumların dile getirilmesi olarak ifade edilmektedir. 1980'lerde örgütsel iletişim bağlamında muhalefet henüz ele alınmamış olduğu için, haber uçuurma bu bağlamda değerlendirilmektedir. Örgütsel muhalefet konusunun önemine dikkat çekilmekte, örgüt

içerisindeki olumsuz düşüncelerin nelerden oluştuğu ve nasıl iletildiğiyle ilgili çalışma yapılması gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Stewart, 1980, ss. 17-21).

Örgütsel sesin kuramsal olarak gelişimi incelenmeye devam edildiğinde, Hirshman'ın (1970) örgütsel memnuniyetsizliği anlatmak için kullandığı çıkış, ses ve sadakat kavramsallaştırmasına, dördüncü bir seçenek olarak, ihmalin (*neglect*) eklendiği görülmektedir. İhmal, çalışanın fiziksel olarak örgütte bulunsa bile psikolojik olarak kendisini geri çekmesi, kronik işe gelmemesi ya da geç gelmesi, performansının düşmesi, hata oranının artması gibi davranışlar sergilemesi (Farrell, 1983, s. 598) olarak tanımlanmaktadır. Örgütte memnuniyetsizlik yaratan durumların incelenmesinde ihmalin de eklendiği bu dörtlü yapı sıklıkla kullanılmaktadır.

Örgütsel sesin tarihsel olarak gelişimine bakıldığında, bir başka aşama olarak, Gorden'ın (1988, s. 284) etken/edilgen ve yapıcı/yıkıcı ses sınıflandırmasını yaptığı görülmektedir. Benzer dönemde Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous (1988, s. 601) çalışan memnuniyetsizliğini anlatmak için aktif yıkıcı bir tepki olarak çıkış, pasif yıkıcı bir tepki olarak ihmal, aktif yapıcı bir tepki olarak ses, pasif yapıcı bir tepki olarak sadakat olarak kavramsallaştırmasını geliştirmiştir. Bu bağlamda *çıkış davranışları*, muhalif çıkış (*antagonistic exit*), şiddetli eleştiri (*badmouthing*), sözel agresiflik (*verbal aggression*), iki yüzlülük (*duplicity*), yağcılık (*ingratiation*), meslektaşlara şikâyet olarak sıralanmaktadır. *İhmal davranışları* ise memnuniyetsizlik konusunda homurdanma, “ben sadece burada çalışıyorum” yanıtları, planlanmış (*calculative*) sessizlik, psikolojik geri çekilme olarak ele alınmaktadır. *Ses davranışları* ilkeli (*principled*) muhalefet, yönetime katılma, protesto, katılımcı karar verme, destekleme (*bolsterism*), diyalektik tartışma, yapılan işlere dair bilgi verme, öneri getirme olarak değerlendirilmektedir. *Sadakat davranışları* ise dedikodu, nezaketen dinleme, sessiz sözel olmayan destek, göze çarpmayan uyum/itaat ve iş birliği olarak ele alınmaktadır (Gorden, 1988, s.286).

Örgütsel sesin özellikle memnuniyetsizlik yaratan durumların açık bir şekilde ifade edilmesinde kullanılması örgütsel muhalefet çalışmalarını (Graham, 1986; Hegstrom, 1995) ortaya çıkarmıştır. Örgütsel muhalefet, muhalefet sözcüğünün etimolojik olarak izinin sürülmesinde görüldüğü gibi bireyin hem kendini diğerlerinden farklı hissetmesi hem de farklı hissetmesine neden olan karşıt düşüncelerini ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997, s. 2). Bireyin muhalefet davranışını tetikleyecek bir olayın meydana gelmesinden sonra birey bireysel, ilişkisel ve örgütsel koşulları, misillemeye ve düşmanlığa maruz kalıp kalmayacağını göz önünde bulundurarak

muhalefetine dile getirmeye karar vermektedir. Yöneticilere ifade edilen muhalefet, örgütsel sese karşılık gelmekte, bireyin yapıcı olarak algılanacağını bildiği, misillemeye maruz kalmayacağı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Meslektaşlara ifade edilen muhalefet, ihmale karşılık gelmekte, bireyin misillemeye maruz kalmayacağı ancak düşman olarak algılanabileceği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Okul dışı aile ve arkadaşlara ifade edilen muhalefet, çıkışa karşılık gelmekte, bireyin düşman olarak algılanabileceği ve misillemeye maruz kalacağı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Kassing, 1997, s. 20).

Örgütsel ses, çıkış, sadakat ve ihmal kavramsallaştırmaları da göz önünde bulundurulduğunda, meslektaşlara ve okul dışı aile/arkadaşlara ifade edilen muhalefet, ihmale ve çıkışa karşılık geldiğinden, muhalefet sadece yöneticilere ifade edildiğinde örgütsel sese karşılık gelmekte ve örgütte olumlu sonuç yaratma olasılığı bulunmaktadır. Yöneticilere ifade edilen muhalefette farklı stratejilerin bulunduğu görülmektedir. İlk strateji (*direct-factual appeal*), muhalifin kendi konumunu desteklemesi için gerçekleri kullanmasıdır. İkinci strateji (*repetition*), yönetici duyana kadar muhalifin muhalif mesajını tekrar etmesidir. Üçüncü strateji (*solution presentation*), muhalefetin bir parçası olarak soruna çözüm önermektir. Dördüncü strateji (*circumvention*), muhalifin yapmadığı şeyleri yöneticisine yapmış gibi göstermesi, düzenbaz bir biçimde hareket etmesidir. Beşincisi (*threatening resignation*), eğer sorun çözülmezse istifa edeceğini tehditkâr bir biçimde ifade etmesidir (Kassing, 2002, s. 196).

Kassing (2002) tarafından muhalefet stratejileri olarak ele alınan muhalefet davranışları, Garner (2003) tarafından muhalefet mesajları olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu bağlamda ele alınan muhalefet davranışları göze girme (*ingratiation*), gerçek kanıtlar sunma (*direct-factual appeal*), takas (*exchange*), düzenbazlık (*circumvention*), koalisyon oluşturma (*coalitions*), baskı kurma (*pressure*), ilham olmak (*inspiration*), tekrar etme (*repetition*), ayrılmakla tehdit etme (*threatening resignation*), memnuniyetsizlik yaratan duruma çözüm üretme (*solution presentation*), içini dökme (*venting*), bilgi talep etmek (*asking for information*), mizah (*humor*) olarak ifade edilmektedir (Garner, 2009, ss. 199-200).

Örgütsel sese ilişkin alanyazın örgütsel muhalefetin gelişmesinde önemli bir aşamayı temsil etmektedir. Bununla birlikte örgütsel sesin de içinde bulunduğu çıkış, ses, sadakat ve ihmal sınıflandırmasında, aslında ses bağlamındaki muhalif davranışların sahnelenen muhalefet davranışı olarak ele alınabileceği anlaşılmaktadır. Sahnelenen muhalefet davranışı açık bir şekilde karşıt düşüncenin ifadesini içerdiğinden, mikro ya da

makro boyutta var olan toplumsal birimlerin bu duruma olanak sağlaması gerekmektedir. Bireyin muhalefetini sahneleyebilmesi bireysel ve kültürel özelliklerle ilişkili olabilmekle birlikte, örgütün yapılanışının bu muhalif davranışa uygun olması da oldukça önemlidir. Daha önce de ifade edildiği gibi birey ancak muhalif olarak etiketlenmeyeceğini, söylediklerinden dolayı cezalandırmaya maruz kalmayacağını bilirse, muhalefetini açık bir şekilde sergileyebilecektir. Bu imkânlar olmadığında ise birey muhalefetini alt politikadan beslenen gizli/örtük bir senaryo ve sahne arkası davranışı olarak gösterecektir. Çalışmada hem sahnelenen, diğer bir ifadeyle seslendirilen ve sergilenen, hem sahne arkası davranışları ele alınarak muhalefetin bütüncül bir şekilde ele alınması sağlanacaktır.

## 2.2. İlgili Yurtiçi Araştırmalar

Örgütsel muhalefet, Türkiye’de de birçok araştırmacının ilgisini çekmiş bir konudur. Yurtiçi araştırmalarda konu örgütsel ses bağlamında ele alınmış ve çoğunlukla Kassing (1998) tarafından geliştirilen örgütsel muhalefetin kime ifade edildiğini belirleyen örgütsel muhalefet ölçeğinin kullanımına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Söz konusu örgütsel muhalefet ölçeğinin farklı araştırmacılar tarafından yapılan birçok Türkçe uyarlaması bulunmaktadır (Aksel, 2013; Altınkurt ve Iliman-Püsküllüoğlu, 2017; Dağlı, 2015; Ergün ve Çelik, 2018; Kaya, 2016; Korucuoğlu, 2016; Ötken ve Cenkci, 2013). Araştırmada kullanılan Türkçe uyarlamaya bağlı olarak araştırma bulguları açık, örtük, dikey, yatay, dışsal, sorgulayıcı açık, yapıcı açık, gizli, dolaylı, yöneticilere ifade edilen, meslektaşlara ifade edilen, okul dışı aile ve arkadaşlara ifade edilen muhalefet olarak farklı kavramsallaştırmalar çerçevesinde ele alınmaktadır.

Yorulmaz, Çolak ve Altınkurt’un (2022) da ifade ettiği gibi eğitim örgütlerinde gerçekleştirilmiş örgütsel muhalefet çalışmalarının büyük çoğunluğu nicel yöntemlerle gerçekleştirilmiştir. Örgütsel muhalefet bireysel özelliklerle ilişkili olarak pozitif psikolojik sermaye, beş faktör kişilik modeli, eleştirel düşünme eğilimleri, kontrol algısı, öz yeterlik algısı, yaşam doyumu, yüksek-düşük bağımlı iletişim değişkenleri çerçevesinde açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra örgütsel özelliklerle ilişkili olarak da örgütsel demokrasi, okul kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel güç oyunu, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm, politik davranış gibi değişkenlerle örgütsel muhalefet

ilişkinin ele alındığı çalışmalar bulunmaktadır. Örgütsel muhalefet konusunda ulaşılan yurtiçi araştırmaların çoğunluğunun eğitim kurumları çalışanlarının katılımıyla gerçekleştiği görülmektedir. Bunu yanı sıra farklı sektörlerdeki işletmelerde beyaz ve mavi yakalı çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen araştırmalar da bulunmaktadır. Söz konusu çalışmaların içeriğine aşağıda yer verilmektedir.

Özdemir (2010) tarafından gerçekleştirilen doktora çalışmasında kamu genel liselerinde görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Özdemir, 2013 yılında bu tez çalışmasını makale (Özdemir, 2013a; 2013b) şeklinde yayımlamıştır. Çalışma Ankara’da görev yapan 381 öğretmenin araştırmanın nicel kısmına ve 15 okul yöneticisinin araştırmanın nitel kısmına katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler etik ve hukuk dışı davranışlar, zorbalık nedenleriyle muhalefet etmektedir. Okul yöneticileri muhalefetin olumsuz sonuçları üzerine odaklanmaktadır.

Ağalday (2013) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans çalışmasında ilköğretim 1. kademedeki görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma Mardin il merkezinde görev yapmakta olan 220 ilköğretim öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin etik olmayan davranışları öğretmenlerin temel muhalefet nedeni olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin en çok yöneticilerine muhalefet etme eğiliminde oldukları görülmüştür.

Aksel (2013) tarafından tamamlanan yüksek lisans çalışmasında çalışanların örgütsel demokrasi algıları ve örgütsel muhalefet stratejileri arasındaki ilişkide örgüt temelli öz saygı ve öz saygının aracılık etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma İstanbul ve İzmir’de etkinlik gösteren işletmelerdeki 280 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre örgütsel demokrasi algısı çalışanların muhalefet stratejisinin seçiminde anlamlı etkiye sahiptir. Örgüt temelli öz saygı örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet stratejisinin seçimi üzerinde (kısmi şartlı) etkiye sahipken, öz saygının herhangi bir aracılık etkisine sahip olmadığı görülmüştür.

Ötken ve Cencki (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma İstanbul’da tekstil, otomotiv, bankacılık vb. alanlarda çalışan 350 beyaz yakalı çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre sorumlu ve düzenli kişilerin

yapıcı ve sorgulayıcı muhalefet davranışları sergiledikleri görülmüştür. Ayrıca, dışadönüklük yapıcı açık muhalefeti; uyumluluk ve yaratıcılık özellikleri sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde; duygusal denge hem dışsal hem de gizli muhalefeti negatif yönde açıklamıştır.

Yıldız (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma Bolu ili merkez ilçesinde görev yapmakta olan 219 sınıf öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Ağalday, Özgan ve Arslan (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ilköğretim ve ortaokullarda çalışan yöneticilerin görüşlerine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma Mardin il merkezinde bulunan ilköğretim ve ortaokullarda görev yapmakta olan 15 okul yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, öğretmenlerin kendilerine verilen görevler, değişime direnç, kendi yetersizlikleri, adaletsiz uygulamalar vb. nedenlerle muhalefet davranışı sergiledikleri ve genellikle muhalefet davranışlarını yöneticilerine yansıtmadıkları ortaya konulmuştur.

Dağlı ve Ağalday (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ilköğretim II. kademedeki görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının sonuçlarına ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma Mardin il merkezinde görev yapmakta olan 191 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin muhalefet davranışı sergileyen öğretmenleri sıkı denetim altına alma eğiliminde oldukları anlaşılmıştır. Ayrıca öğretmenler okul yöneticilerine muhalefet davranışlarını ifade ettiklerinde, okul yöneticilerinin değerlerinin anlaşılmadığından yakındıkları ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin yöneticilere ifade ettikleri muhalefet davranışı sonucu okulda öz denetimin arttığı anlaşılmaktadır.

Sadykova ve Tutar (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma Sakarya Ticaret Borsası'nın 190 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre kişisel değerlere saygı ve demokratik yönetim, demokratik davranış ile açık muhalefet arasında pozitif yönlü; demokratik tutum ve açık muhalefet arasında

negatif yönlü; otorite algısıyla açık, dolaylı ve gizli muhalefet arasında negatif yönlü ilişki olduğu görülmüştür.

Yıldız (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ilkökul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet algılarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma Bolu ili merkez ilçede görev yapmakta olan 171 sınıf öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin algıları düşük bulunmuştur.

Akada (2015) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans çalışmasında kamu ortaokullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu tez çalışması Akada ve Beycioğlu (2019) tarafından makaleye dönüştürülmüştür. Çalışma İzmir'in Buca ilçesindeki kamu ortaokullarında görev yapmakta olan 347 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin muhalefet etme sıklığı "ara sıra" aralığına karşılık gelmekte olup genellikle yöneticilerine muhalefetlerini ifade ettikleri görülmektedir.

Aydın (2015) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans çalışmasında sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma Bolu il merkezi ve ilçelerinde görev yapmakta olan 261 sınıf öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Beldek (2015) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans çalışmasında örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma Ankara ilinde etkinlik gösteren bir kamu kurumundaki 161 memurun katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel özdeşleme ile hem örgütsel sinizm hem de örgütsel muhalefet algıları arasında orta düzeyde ve ters yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Kadı ve Beytekin (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşleri ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkide mesleki değerlerin aracılık etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma İzmir'in Buca ve Torbalı ilçelerinde görev yapmakta olan 575 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ve okul kültürü

arasında doğrudan ilişki olduğu, bu iki değişken arasındaki ilişkide mesleki değerlerin kısmi aracılık etkisinin olduğu bulunmuştur.

Keskinkılıç Kara (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı politik ayrımcılık ve öğretmenlerin muhalefet davranışları arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için İstanbul Tuzla'da görev yapmakta olan 362 ilkökul öğretmeninden veri toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yönetime ilişkin konularda algılanan ayrımcılık algısı gizil muhalefetin düşük düzeyde yordayıcısıdır.

Oral-Ataç (2015) tarafından gerçekleştirilen doktora çalışmasında örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Çalışma 2014-2015 yıllarında Ege ve Marmara bölgelerindeki etkinlik gösteren 387 sanayi ve hizmet sektörü çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Kavak (2016) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans çalışmasında, Kavak ve Kaygın (2018) tarafından yayınlanan makalede öğretim elemanlarının örgütsel adalet algısının, örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya Kars Kafkas Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 327 öğretim elemanı katılmıştır. Araştırma sonucuna göre örgütsel adalet algısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Kaya (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada çalışanların kontrol algıları ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma İstanbul'da farklı sektörlerde çalışan 180 beyaz yakalı çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların kontrol odakları, yapıcı açık muhalefet, dışsal muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet ile ilişkili bulunmuştur. Kontrol odağı yapıcı ve sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde, dışsal muhalefeti pozitif yönde açıklamaktadır.

Kesen ve Pabuççu (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşmanın öğretim elemanlarının duygusal tükenmişlik seviyelerine etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Çalışma 11 farklı devlet üniversitesinde çalışan 255 öğretim elemanının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre dikey ve yatay muhalefet işe yabancılaşmanın güçsüzleşme boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

Korucuoğlu (2016) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans çalışmasında öğretmenlerin örgütsel güç oyunu ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Korucuoğlu ve Şentürk (2020) bu tez çalışmasını makaleye dönüştürmüştür. Çalışma Eskişehir’de görev yapmakta olan 378 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Uçar (2016) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans çalışması Toytok ve Uçar (2017) tarafından makaleye dönüştürülmüştür. Çalışmanın amacı yöneticilerin kayırmacı davranışlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi incelenmektedir. Araştırma verileri Siirt il merkezinde görev yapan 677 öğretmenden toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin kayırmacı davranışları ve örgütsel muhalefetin boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca yöneticilerin kayırmacı davranışlarının örgütsel muhalefet davranışlarının yordayıcısı olduğu ortaya konulmuştur.

Bakan, Doğan ve Yılmaz (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada çalışanların öz yeterlilik algısı ve örgütsel muhalefet ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma Kahramanmaraş ilinde farklı sektörlerde etkinlik gösteren işletmelerde çalışan 288 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların mesleki öz yeterlilik algılarının örgütsel muhalefetin boyutlarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Biçkes (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel muhalefetin bireylerarası saldırganlık davranışları üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Çalışma 186 işletme çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre bireylerarası saldırganlık üzerinde dikey muhalefetin negatif yönlü, yatay muhalefetin pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır. Dışsal muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Dağlı (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ilkokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet davranışları ve yaşam doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma Diyarbakır’da görev yapmakta olan 200 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile yaşam doyumları arasında düşük düzeyli ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

İzgüden ve Erdem (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yüksek-düşük bağlamli iletişim ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma Süleyman Demirel Üniversitesi'nin farklı fakültelerinde görev yapan 201 akademisyenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre, öğretim elemanları en çok dikey muhalefet sergileme eğilimindedir. Dikey muhalefet ile yüksek bağlamli iletişim arasında negatif yönlü, düşük bağlamli iletişim arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Ayrıca yatay muhalefet ile yüksek ve düşük bağlamli iletişim arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Teski (2017) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tez çalışmasında okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere Uşak ilinde görev yapmakta olan 309 öğretmenden veri toplanılmıştır. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının bazılarının öğretmenlerin muhalefet davranışlarını yordadığını ortaya koymaktadır.

Uğurlu (2017) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans çalışmasında öğretmenlerin politik yetileri ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu tez çalışması Uğurlu ve Bostancı (2017) tarafından makaleye dönüştürülmüştür. Çalışma İzmir'de ortaokullarda görev yapan 400 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenler orta düzeyde muhalefet davranışı sergilemektedir. Ayrıca öğretmenler açık muhalefet davranışını, haber uçurma ve örtük muhalefete göre daha çok kullanmaktadır. Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet davranışları arasında düşük düzeyli pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

Acaray (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel muhalefet üzerinde pozitif psikolojik sermayenin etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma İstanbul'da 10 farklı özel öğretim kurumunun 267 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre pozitif psikolojik sermaye dikey, yatay ve yer değiştirmiş muhalefet üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Alga ve Eroğlu (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada çalışanların örgütsel muhalefete ilişkin algılarının demografik değişkenlere göre incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışma Denizli'de etkinlik gösteren bir hizmet sektörü işletmesinde çalışan 210 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre eğitim

düzeıı yüksek çalışanlar daha muhalif olma eğilimindedir. Ayrıca orta yaş üzeri katılımcılar sergiledikleri muhalefet davranışları ile örgütte değişim yaratabileceklerine inanmaktadır.

İliman Püsküllüoğlu ve Altınkurt (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimlerinin örgütsel muhalefet davranışlarını ne düzeyde yordadığını belirlemek amaçlanmıştır. Çalışma Muğla ilinde görev yapmakta olan 377 ilkokul, ortaokul ve lise öğretmeninin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri yöneticilere ifade edilen muhalefet davranışlarının %11'ini, okul dışı aile ve arkadaşlara ifade edilen muhalefet davranışlarının %6'sını açıklamaktadır.

Özdemir ve Atan (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada karanlık üçlü olarak tanımlanan Makyavelizm, narsisim ve psikopatinin örgütsel muhalefete etkisi bir yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Araştırma verileri Bursa ilinde özel sektörde çalışan 322 beyaz yakalı çalışandan toplanmıştır. Araştırma sonucuna göre narsisim örgüt dışına ifade edilen muhalefeti negatif yönde etkilemekte; psikopati örgütsel muhalefetin neredeyse tüm boyutlarını (yapıcı açık, dışsal ve gizli) anlamlı ve pozitif yönde etkilemekte, Makyavelizm ise örgütsel muhalefetin hiçbir boyutunu etkilememektedir.

şentürk ve Coşkuner (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışma liderlik tiplerinin (istismarcı liderlik, güçlendirici liderlik ve etik liderlik) örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırma verileri Düzcce ilinde etkinlik gösteren bir firmadan, 196 tekstil çalışanından toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre güçlendirici liderlik dikey (yöneticilere ifade edilen) muhalefeti negatif yönde, yatay (meslektaşlara ifade edilen) muhalefeti pozitif yönde etkilemekte; etik liderlik dikey (yöneticilere ifade edilen) muhalefeti negatif yönde, yatay (meslektaşlara ifade edilen) muhalefeti pozitif yönde etkilemekte; istismarcı liderlik her iki tür muhalefeti etkilememektedir.

Yaşa (2018) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans çalışmasında örgütsel özdeşleşme ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Araştırma verileri Isparta ilinde liselerde görev yapan 291 öğretmenden toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşmenin özdeşleşme boyutu yöneticiler ifade edilen muhalefeti, örgütsel özdeşleşmenin uyum boyutu meslektaşlara ifade edilen muhalefeti anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

Aktürk (2019) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans çalışmasında damgalama, örgütsel depresyon ve muhalefet arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Araştırma verileri Konya ili merkez ilçe ortaöğretim kurumlarında çalışan 462 öğretmenden toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel depresyon algıları ile damgalamanın ayrımcılık ve dışlama, etiketleme ve ön yargı alt boyutları ve dikey (yöneticilere ifade edilen) muhalefet alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Bakan, Doğan ve Purlu (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütlerdeki iletişim tarzının çalışanların muhalif davranışları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Araştırma verileri Kahramanmaraş'ta etkinlik gösteren firmalarda çalışan 288 kişiden toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre iletişimin ve iletişimin alt boyutlarının muhalefet üzerinde etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

Cenkci ve Ötken (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada çalışan muhalefetinin işe adanma/tutkunluk üzerine etkisinde, dağıtımsal adaletin aracılık rolü incelenmektedir. Araştırma analizleri 311 beyaz yakalı çalışandan toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre muhalefet ve işe adanma arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Dağıtımsal adalet, yöneticilere ifade edilen muhalefet ve işe adanmanın bazı boyutları arasındaki ilişkilerde moderatör etkisi göstermektedir.

Çöp ve Doğanay (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada pasif iletişim tarzı, örgütsel erdemlilik ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Araştırma verileri 851 otel çalışanından toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre pasif iletişim tarzı ile açık ve gizli (yöneticilere ve örgüt dışı kimselere ifade edilen) muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel erdemlilik moderatör rolü göstermektedir.

Demiryürek (2019) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans çalışmasında örgütsel muhalefet ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma analizleri 429 özel sektör çalışanından toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet örgütsel muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Esendemir (2019) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans çalışmasında iş tatmini, prososyal davranış ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Araştırma verileri Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde görev yapan 246 akademisyenden toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre iş tatmini algısı, akademisyenlerin prososyal davranışlarını ve dikey (yöneticilere ifade edilen) muhalefet

boyutunu pozitif yönde etkilemektedir. İş tatmini algısı, prososyal davranış ve muhalefet davranışları arasında kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Yani muhalefet ortamı sağlanırsa, iş tatmini prososyal davranış üzerinde olumlu etki sağlayabilir.

Kayış (2019) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans çalışmasında örgütsel muhalefet ile mobbing arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma verileri Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde görev yapan 427 öğretmenden toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örtük (okul dışı kimselere ifade edilen) muhalefet davranışı sergiledikçe daha fazla mobbinge maruz kaldığı ortaya konulmuştur.

Koçmar (2019) tarafından gerçekleştirilen doktora tez çalışmasında örgütsel kimlik algısı ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünün ele alınması amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere Trakya, Kırklareli ve Namık Kemal Üniversitelerinde görev yapmakta olan 867 öğretim elemanından veri toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel kimlik algısının alt boyutu olan güçlü ve faydacı kimlik, dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Ayrıca beş faktörlü kişiliğin alt boyutları olan dışa dönüklük ve açıklık, dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Korkmaz (2019) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans çalışmasında örgütsel muhalefet ile örgütsel güven arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma verileri İstanbul ili Kartal ilçesinde görev yapan 149 sınıf öğretmeninden toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel güven ve örgütsel muhalefet arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Naktiyok, Zengin ve Kayapalı Yıldırım (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yöneticilerin karanlık kişiliklerinin işe adanmışlık ve örgütsel muhalefete etkisi incelenmektedir. Araştırma verileri 289 satış personelinde toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre karanlık kişilik özelliklerinin (narsist, Makyavelist ve psikopat) işe adanmışlık üzerinde negatif, muhalefet üzerinde pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır.

Özşahin ve Yürür (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Araştırma verileri Bursa'da otomotiv alanında etkinlik gösteren 105 mavi ve beyaz yakalı çalışandan toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet muhalefet üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Yani adalet algıları yöneticilere ifade edilen muhalefet davranışlarını artırmaktadır.

Özüren ve Paksoy (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada iş görenlerin nepotizm algılarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi incelenmektedir. Araştırma verileri İstanbul'da çorap sanayinde etkinlik gösteren 224 çalışandan toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yatay (meslektaşlara ifade edilen) muhalefet işe alma nepotizminden etkilenmekte, yer değiştirmiş (örgüt dışı kimselere ifade edilen) muhalefet ise hem terfi hem de işe alma olmak üzere iki nepotizm türünden de etkilenmektedir.

Polat ve Özçavdı (2019) çalışmasında okul yöneticilerinin öğretmenlerin gösterdikleri muhalefete ilişkin görüşlerini incelemektedir. Araştırmanın çalışma grubunu Kocaeli ili İzmit ilçesinde görev yapan 10 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada öğretmenlerin muhalefet ettikleri konular, muhalefeti sergileme biçimleri, muhalefet nedenleri, okul yönetiminin muhalefete ilişkin yaklaşımı ve okul yönetiminin muhalefeti yönetme biçimine ilişkin bulgular ortaya konulmaktadır.

Sarıçay (2019) tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışmasının amacı okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile öğretmenlerin muhalif davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere Afyonkarahisar'ın farklı ilçelerinde görev yapmakta olan 203 öğretmenden veri toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri öğretmenlerin muhalefet davranışlarını etkilemekte, müzakere becerilerinin artması muhalefet davranışlarının azalmasına neden olmaktadır.

Yılmaz (2019) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans çalışmasında öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri incelenmiştir. Araştırma verileri 380 öğretmenden toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler yasal haklarını kullanamadıklarında, hakarete uğradıklarında, kararlara dahil edilmediklerinde, adaletsiz uygulamalara maruz kaldıklarında muhalif davranışlar sergileyebilmektedir.

Agün (2020) tarafından gerçekleştirilen doktora tezinde bilişim sektöründe muhalefetin nedenlerini ve sonuçlarını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Araştırma verileri İstanbul'da etkinlik gösteren bilişim sektörü çalışanlarından toplanılmıştır. Araştırma katılımcı sayısı 20'dir. Araştırma sonucunda muhalefeti tetikleyen nedenler yönetimle ilgili konular, yöneticiyle ilgili konular ve görevle ilgili konular olarak belirlenmiştir. Çalışanların muhalif düşüncelerini açıkça ve doğrudan paylaştıkları ortaya konulmuştur.

Arayıt (2020) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tezinde öğretmenlerin muhalefet davranışları ve işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma verileri Ankara il merkez ilçede görev yapmakta olan 422 öğretmenden toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşma arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Bilginoğlu ve Yozgat (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı iş tatmini, örgütsel muhalefet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırma verileri İstanbul'da çalışan 472 beyaz yakalı çalışandan toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre dikey yönlü (yöneticilere ifade edilen) muhalefet iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.

Erdal (2020) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tezinde öğretmen görüşlerine göre örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma verileri Konya ili merkez ilçede görev yapmakta olan 345 öğretmenden toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel muhalefetin, örgütsel demokrasiyi açıklamada önemli bir değişken olduğu ortaya konulmaktadır.

Geçdoğan Yılmaz (2020) tarafından gerçekleştirilen doktora tezinde öğretmenlerin iş güvencesi algıları, mesleki benlik saygıları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma verileri Amasya il merkezindeki 211 öğretmenden toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel muhalefet iş güvencesi algısı ve mesleki benlik saygısı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlenmektedir.

Gül (2020) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tezinde öğretmen görüşlerine göre örgütsel muhalefetin nedenlerinin ve sonuçlarının ortaya konulması amaçlanmaktadır. Araştırma verileri Ankara merkez ilçede görev yapan 391 öğretmenin katılımıyla toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin açık (okul yöneticilerine ifade edilen) muhalefet düzeyleri yüksek olarak bulunmuştur.

Gürcan (2020) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tezinde ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile örgütlerine yönelik muhalif davranışları arasındaki ilişkinin ele alınması amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere Ankara'nın Sincan ilçesinde görev yapmakta olan 344 öğretmenden veri

toplanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin dışa dönüklük kişilik özelliği ile dikey muhalefet arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Gürler (2020) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tezinde okul yöneticilerinin açık liderlik davranışlarının örgütsel muhalefete etkisi incelenmektedir. Araştırma verileri Gaziantep ili Nizip, Şahinbey ve Şehitkamil ilçelerinde görev yapan 378 öğretmenden toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin açık liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının %11'ini açıklamaktadır.

İnandı, Tunç, Yücedağlar ve Kılıç (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada okul yöneticilerinin liderlik tarzları, örgütsel muhalefet ve değişime direnç arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma verileri Mersin'de görev yapan 505 öğretmenden toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre otokratik liderlik ve muhalefetin boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Demokratik ve dönüşümcü liderlik biçimleri yatay (meslektaşlara ifade edilen) muhalefet arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

İpek (2020) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tezinde öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma verileri Çorum il merkezi ve Osmaniye ilçesinde görev yapan 536 öğretmenden toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin muhalefet düzeyleri ve örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Karalar ve Usta Kara (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin katılımcı iklim algısı ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma verileri Tekirdağ merkez ilçede görev yapan 188 öğretmenden toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcı iklim algısı ile dikey (yöneticilere ifade edilen) muhalefet arasında bir ilişki bulunmaktadır.

Karaoğlu, Turan ve Gözler (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve muhalefet davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma verileri 234 öğretmenden toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre etik ve yabancılaştırıcı (*alienative*) bağlılık örgütsel muhalefetin boyutları üzerinde bir etkiye sahiptir. Öğretmenlerin bağlılıklarının artması, muhalefet davranışlarının azalmasıyla sonuçlanmaktadır.

Kavak (2020) tarafından gerçekleştirilen doktora tezinde örgütsel kronizim, örgütsel güven ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma verileri Adıyaman ilinde görev yapmakta olan 350 öğretmenden toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgüte güvensizlik ile yatay ve dikey (meslektaşlara ve yöneticilere ifade edilen) muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, iç grup yanlılığı kronizmi ile dikey (yöneticilere ifade edilen) muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Kesgin (2020) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tez çalışmasının amacı öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin güç kullanma biçimleri ile öğretmenlerin muhalefet durumları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere Kayseri'nin Melikgazi ilçesinde görev yapmakta olan 430 öğretmenden veri toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ödül gücü ve zorlayıcı güç dikey muhalefeti, karizma gücü ise yatay muhalefeti yordamaktadır.

Oklay (2020) tarafından gerçekleştirilen doktora tez çalışmasının amacı muhalif öğretmen kimliğinin nasıl oluştuğunu ve bu kimliğin yansımalarına ilişkin muhaliflik deneyimlerini incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere 20 katılımcıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda muhalif kimliğin oluşumunda etkili olan etmenler *aile yapısı, sosyal çevre, karakter ve kişilik özellikleri, eğitim hayatı, meslek hayatı ve üst faktörler* olarak nitelendirilen *devlet, siyaset ve sendikalar* bağlamında ele alınmıştır.

Özge Sağbaş (2020) tarafından gerçekleştirilen doktora tez çalışmasının amacı öğretmen görüşlerine göre iş doyumu, örgütsel adalet, ayrılma, kayıtsız kalma, sadakat ve örgütsel muhalefet davranışı arasındaki çok yönlü ilişkileri incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere araştırmanın nicel kısmında 612 öğretmenden veri toplanılmış ve nitel kısmında 19 öğretmen ile odak grup görüşmesi yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları; ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının diğer örgütsel davranış değişkenleri üzerindeki etkisi iş doyumu üzerinden belirlenmektedir.

Öztürk (2020) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans çalışmasında öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışma, Öztürk ve Titrek (2020) tarafından makaleye

dönüştürülmüştür. Araştırma verileri Sakarya ili Adapazarı, Serdivan ve Erenler ilçelerinde görev yapan 573 öğretmenden toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet nedenleri cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, medeni durum, sendika üyeliği, okul büyüklüğü ve yöneticilik tecrübesine göre farklılık göstermemektedir. Diğer yandan öğretmenlerin örgütsel muhalefet nedenleri okul yöneticisinin algılanan yönetim tarzına göre farklılık göstermektedir.

Şahin ve Yürür (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel muhalefet ve güven arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Araştırma verileri Bursa ve İstanbul'da çalışan 208 beyaz yakalıdan toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel güvenin alt boyutlarından örgüte güvenin açık (yöneticilere ifade edilen) muhalefet üzerinde pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır.

Taçyıldız (2020) tarafından yapılan tez çalışmasının amacı liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere Trakya Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 342 akademik personelden veri toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre liderlik tarzları ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yıldırım (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve muhalefet davranışları arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Araştırma verileri Isparta il merkezindeki Anadolu Liselerinde görev yapan 347 öğretmenden toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet, örgütsel muhalefet boyutlarını pozitif yönlü etkilemektedir.

Yıldırım ve Tokgöz (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kayırmacılık ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Araştırma verileri 173 kamu çalışanından (İl Özel İdare Genel Sekreterliğinde görev yapan çalışandan) toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların kayırmacılığa ilişkin algıları örgütsel muhalefet davranışlarını yordamaktadır. Kayırmacılığın alt boyutlarından terfi, işlem ve işe alma algıları, örgütsel muhalefet davranışlarının %76'sını açıklamaktadır.

Ağalday ve Dağlı (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada paternalistik liderlik, örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere Mardin'in farklı ilçelerinde görev yapan 255 öğretmenden veri toplanılmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin paternalistik liderlik algıları, örgütsel yaratıcılıkları ve

örgütsel muhalefet arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon bulunmuştur. Ayrıca okul yöneticilerinin paternalistik liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıklarının ve örgütsel muhalefetlerinin önemli bir yordayıcısıdır.

Arslanboğa (2021) tarafından gerçekleştirilen tez çalışmasında örgütsel muhalefet, örgütsel bağlılık ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma verileri 425 beden eğitimi öğretmeninden toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre muhalefet düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Ayrıca dikey ve yatay muhalefet ile duygusal tükenme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Dışa aktarılmış (okul dışı arkadaşlara ifade edilen) muhalefet ile duygusal tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Ata ve Yürür (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel kültürün örgütsel muhalefeti şekillendirmedeki etkisi incelenmektedir. Araştırmada 211 beyaz yakalı çalışandan veri toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre klan kültürü, sorgulayıcı ve gizli muhalefet üzerinde olumsuz, adokrasi kültürü yapıcı açık muhalefet üzerinde olumlu, hiyerarşi kültürü gizli muhalefet üzerinde olumlu, yapıcı açık muhalefet üzerinde olumsuz bir etkisi bulunmaktadır.

Atmaca (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma verileri Düzce il ve ilçelerinde görev yapan 710 öğretmenden toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel güç mesafesi, örgütsel muhalefeti anlamlı şekilde yordamaktadır.

Baş ve Şirin (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada zorunlu vatandaşlık davranışı ve görev becerikliliği arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin ve örgütsel güvenin aracılık ve düzenleyicilik rolleri incelenmiştir. Araştırma kapsamında 482 belediye çalışanından veri toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre zorunlu vatandaşlık davranışları hem doğrudan hem de örgütsel muhalefet yoluyla görev becerikliliğini artırmıştır. Örgütsel güven, zorunlu vatandaşlık davranışı ve görev becerikliliği arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

Bayın (2021) tarafından yapılan tez çalışmasında okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere Malatya'nın Battalgazi

ilçesindeki görev yapmakta olan 321 öğretmenden veri toplanılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyi arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çam (2021) tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışmasının amacı öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları, mobbing yaşama düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu kapsamda araştırmacı Ankara'nın farklı ilçelerinde görev yapan 463 öğretmene ulaşmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler en çok açık muhalefet davranışı sergilemektedir. Öğretmenlerin muhalefet davranışı arttıkça ve mobbinge maruz kalma durumlarının da arttığı ve örgütsel bağlılıklarının da azaldığı görülmektedir.

Doğan, Yıldızbaş, Abdurrezak ve Özkul (2021) tarafından yapılan çalışmanın amacı uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel yalnızlık algı düzeylerini incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere Sakarya ilinde görev yapan 192 öğretmenden veri toplanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel yalnızlık düzeyleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu, örgütsel muhalefetin örgütsel yalnızlığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Ergün ve Çelik (2021) tarafından yayımlanan makale Ergün'ün (2017) doktora tez çalışmasından üretilmiştir. Çalışmada örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenlerin ele alınması amaçlanmıştır. Bu kapsamda örgütsel bağlılık, örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır. Araştırma verileri 523 öğretmenden toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarından ahlaki bağlılık, örgütsel muhalefet üzerinde doğrudan bir etkiye sahip değildir. Ancak ahlaki bağlılık, yöneticiye ve paydaşa güven ile örgütsel destek aracılığıyla dikey muhalefet üzerinde etkiye sahiptir. Zoraki bağlılık ise dikey muhalefeti hem doğrudan hem de yöneticiye güven aracılığıyla etkilemektedir.

Gürler ve Yirci (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada okul yöneticilerinin mizah davranışları ile örgütsel muhalefet ilişkisinin ele alınması amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere Gaziantep'in Nizip ilçesinde görev yapmakta olan 374 öğretmenden veri toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmen algularına göre okul yöneticilerinin mizah davranışları ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki bulunmaktadır.

Haydaroğlu ve Besler (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kişilik özellikleri ve muhalefet ilişkisi ve bu ilişkide lider-ye etkileşiminin düzenleyicilik rolü ele alınmaktadır. Çalışmada 750 beyaz yakalı çalışandan veri toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre sorumluluk ve deneyime açıklık açık muhalefeti pozitif yönde, uyumluluk ve nevrotiklik açık muhalefeti negatif yönde; deneyime açıklık ve duygusal denge yer değiştirmiş muhalefeti pozitif yönde, sorumluluk yer değiştirmiş muhalefeti negatif yönde; deneyime açıklık ve duygusal denge gizli muhalefeti pozitif yönde, dışa dönüklük ve uyumluluk negatif yönde etkilemektedir.

Özgenel ve etin (2021) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sinizm, mesleki bağlılık, örgütsel muhalefet ve bilgi ataleti arasındaki ilişkilerin ele alınması amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere İstanbul'da görev yapmakta olan 440 öğretmenden veri toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel sinizm mesleki bağlılığı ve örgütsel muhalefeti olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca mesleki bağlılık ve örgütsel muhalefet, bilgi ataletini olumsuz yönde etkilemektedir.

zyurt (2021) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tez çalışmasında öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Araştırma verileri şanlıurfa'nın farklı ilçelerinde görev yapan 395 öğretmenden toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler yatay muhalefet davranışlarını tercih etmektedir. Öğretmenlerin her boyuttaki adalet algıları ile dikey muhalefet arasında pozitif yönlü ve düşük bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

Pekel (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı örgütsel adalet, iş performansı ve muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere İstanbul'da görev yapmakta olan 575 beden eğitimi öğretmeninden veri toplanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin iş performansı ve muhalefet düzeyleri arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tuncer (2021) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tez çalışmasında ulusal kültürün örgütsel muhalefet üzerine etkisi incelenmektedir. Araştırma kapsamında 353 belediye çalışanından veri toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre erillik, güç mesafesi ve toplumculuk boyutlarının açık muhalefet üzerinde, erillik ve toplumculuk boyutlarının örtük muhalefet üzerinde, belirsizlikten kaçınma boyutunun dışsal muhalefet üzerinde negatif yönlü etkisi bulunmaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutunun açık muhalefet

üzerinde ve erillik boyutunun dışsal muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

Yalçın ve Sayğı (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı psikolojik dayanıklılık, örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere Erzurum Pasinler’de görev yapan 161 öğretmenden veri toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları ile dikey muhalefet algıları arasında pozitif yönlü ve psikolojik dayanıklılık ile dışa aktarılmış muhalefet algıları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yıldızbaş, Özkul, Doğan ve Abdurrezak (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere Van il merkezinde görev yapmakta olan 231 öğretmenden veri toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ile örgütsel muhalefet algıları arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Akdenizli (2022) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tez çalışmasının amacı öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışı ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkiyi ele almaktır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere Kayseri’nin Kocasinan ilçesinde görev yapan 516 öğretmenden veri toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin prosedürel adalet dışında adalet ölçeğinin alt boyutlarında ve örgütsel adalet toplam puanları yükselirken, dikey muhalefet puanları da yükselmektedir. Ayrıca öğretmenlerin adalet ölçeğinin alt boyutlarında ve örgütsel adalet toplam puanı artarken yatay muhalefet puanları da artmaktadır.

Enginar (2022) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tez çalışmasında öğretmenlerin izlenim yönetimi taktikleri, örgütsel muhalefet düzeyleri ile öznel iyi oluş durumları arasındaki ilişkinin ele alınması amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere Ordu’nun farklı ilçelerinde görev yapan 362 öğretmenden veri toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin muhalefetleri orta düzeyde olmakla birlikte öğretmenler en çok dikey muhalefeti tercih etmektedir. İzlenim yönetimi taktikleri ile örgütsel muhalefet, öğretmenlerin öznel iyi oluşunun anlamlı yordayıcısıdır.

Gedik (2022) tarafından yapılan doktora tez çalışmasının amacı okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Araştırma kapsamında Malatya'nın farklı ilçelerinde görev yapan 535 öğretmenden veri toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre dikey muhalefetin sergilenbilmesinde örgütsel adalet önemli bir değişkendir.

Özdemir (2022) tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışmasının amacı öğretmen algılarına göre okul yönetişimi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amacı gerçekleştirmek için Kahramanmaraş'ın farklı ilçelerinde görev yapan 600 öğretmenden veri toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel muhalefet okul yönetişimiyle yüksek düzeyde ilişkili değildir.

Tavşancıoğlu (2022) tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışmasının amacı öğretmen ve okul yöneticilerinin algılarına göre örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere İzmir'in farklı ilçelerinde görev yapan 477 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi arasında düşük ve ters yönlü ilişki bulunmuştur.

Yol (2022) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tez çalışmasında öğretmen algılarına göre örgütsel muhalefet ile örgütsel dışlanma arasındaki ilişkinin ele alınması amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere Elâzığ ilindeki 626 öğretmenden veri toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel muhalefet düzeyi örgütsel dışlanmanın toplam varyansının %15'ini açıklamaktadır.

### **2.3. İlgili Yurtdışı Araştırmalar**

Örgütsel muhalefet yurtdışında da birçok araştırmacının ilgisini çekmiş bir konudur. Türkiye alanyazınında örgütsel muhalefet, genellikle örgütsel ses bağlamında ve muhalefetin kime ifade edildiğini belirleme çerçevesinde ele alınmaktadır. Yurtdışı çalışmalarda ise örgütsel muhalefetin yönünü belirlemeye yönelik araştırmalar önemli bir yer kaplamakla beraber, örgütsel muhalefete ilişkin birçok olgunun ele alındığı görülmektedir. Bu bağlamda muhalefet mesajları, yöneticilerin muhalefete verdikleri tepkiler, muhalif kişinin algılanışı, çalışanların kendilerinin ve başkalarının muhalefet davranışlarına ilişkin görüşleri, muhalefete verilen tepkilerin örgütsel muhalefet üzerine

etkileri gibi örgütsel muhalefetin derinlemesine ele alınmasına olanak sağlayan konulara yer verilmektedir.

Yurtdışı çalışmalarda örgütsel muhalefet, iletişimsel uygunluk ve etkililik, kontrol ve bağımsız düşünme, iş yerinde konuşma özgürlüğü, örgütsel özdeşleşme, sözel agresiflik ve tartışmaya açıklık, karara katılım, örgütsel güven, psikolojik sözleşme ihlali, örgüt içi meslektaşlar arası ilişkiler, örgütsel performans, lider-üye değişimi gibi örgüt içi etkenlerden kaynaklanan nedenlere dayalı olarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Demografik değişkenlerden sadece çalışma grubunun ya da örneklemin tanıtılması amacıyla yararlanılmakta, Türkiye'deki araştırmalarda sıklıkla kullanılan demografik değişkenlere göre yapılan karşılaştırmalara yer verilmemektedir. Kuramsal çalışmalarda konuyu farklı bir şekilde ele almanın mümkün olup olmadığı keşfedilmeye, nitel çalışmalarda konuya ilişkin derinlemesine bilgiye ulaşılmaya çalışılmaktadır. Nicel çalışmaların katılımcı grupları Türkiye araştırma örneklemelerine göre daha az kişiden oluşmaktadır. Aşağıda sırasıyla bu çalışmalar açıklanmaktadır.

Perruci, Schendel ve Trachtman (1980) çalışmasında 1973 yılında San Francisco'daki üç mühendisin yazılı ve sözlü olarak muhalefet etmeleri sonucu işten kovulma olayını incelemektedir. Araştırma katılımcıları söz konusu olaya dahil olan kişilerden oluşmaktadır. Araştırma sonucuna göre örgütün yapısı, yapılan işin niteliği ve çalışanın görevi haber uçurma davranışlarını etkileyen ön koşullardır. Çalışanın otoriteye karşı gelmesi yönetim ya da yöneticilerin tavrı sonucu oluşmakta ve öğrenilmektedir.

Graham (1983) tarafından gerçekleştirilen doktora çalışmasında ilkeli muhalefeti (*principled dissent*) etkileyen etmenlerin ve sonuçlarının neler olduğu incelenmektedir. Araştırma kapsamında ilkeli muhalefet örgüt içinde gerçekleşen etik olmayan durumlara itiraz etme ya da bu olayları değiştirmeye çalışma olarak tanımlanmaktadır. Araştırma verileri federal kurumlarda görev yapan 8500 çalışandan toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanlar örgüt içinde gerçekleşen etik olmayan durumları bilmekte ancak sadece %30'u bu durumu başka birine bildirmektedir. Bildirilen durumların ise sadece üçte ikisi çözüme kavuşmaktadır.

Blackburn (1988) tarafından gerçekleştirilen doktora çalışmasında çalışan muhalefeti, ses ya da sessizlik tercihi bağlamında ele alınmaktadır. Çalışan muhalefetinin yöneticiye, yönetsel iklime ve örgüte karşı tutumu nasıl etkilediği incelenmektedir. Araştırma verileri 1212 çalışandan toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticinin

muhalef davranışa karşı tutumu ve yönetici-çalışan ilişkisinin niteliği, çalışanın bir durumu seslendirmesinde önemli etkenlerdir. Çalışanın muhalefetini ifade etmesi çalışan-yönetici ilişkisini olumsuz etkilememektedir. Çalışan muhalefetini ifade edebiliyorsa yönetimsel iklimi olumlu olarak nitelendirmektedir.

Harlos (1997) doktora çalışmasında örgütte memnuniyetsizlik yaratan durumları ve adaletsizlikler karşısında çalışanların (sessizlik mi seslendirme mi) hangi tercihte bulduklarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Böylelikle hem örgütte adaletsizlik yaratan hem de ses ve sessizlikle ilgili durumların netleştirilmesini planlanmıştır. Araştırma verileri her biri ayrı örgütlerden olan 32 katılımcıdan görüşmeler aracılığıyla toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanlar örgütsel adaletsizlikler karşısında resmi sesi ya da gayri-resmi sesi ya da sessizliği kullanarak direniş gösterebilmektedir. Çalışmada resmi ses ve gayri resmi ses olarak ikili bir yapı ortaya çıkmıştır.

Kassing (1997; 1998) tarafından gerçekleştirilen doktora çalışmasında örgütsel muhalefetin yeniden kavramsallaştırılması ve bir ölçme aracı geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel muhalefet göze çarpmayan (*unobstrusive*) kontrol, bağımsız düşünme (*independent-mindedness*) ve memnuniyetsizliğe çıkış, ses ve sadakat çerçevesinde verilen yanıtlar olarak yeniden ele alınmıştır. Muhalefeti tetikleyen olay, muhalefet stratejisinin seçimi ve muhalefetin ifade edilmesi olarak örgütsel muhalefet yeniden kavramsallaştırılmıştır. İfade edilen muhalefetin yönünü belirlemek amacıyla birinci çalışma 191, ikinci çalışma 195, üçüncü çalışma 61 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda muhalefetin yöneticilere, meslektaşlara ya da aile ve okul dışı arkadaşlara ifade edilme durumunu belirleyen 20 maddeden oluşan bir ölçme aracı alanyazına kazandırılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların muhalefetlerini nasıl ifade ettiğinin anlaşılması, örgüte katılım, demokratik örgüt yapısı ve çalışan güçlendirme çabalarını anlamaya ve geliştirmeye katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kassing ve Avtgis (1999) tarafından gerçekleştirilen çalışmada bireysel farklılıklar ile örgütsel muhalefet stratejisinin seçimi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışma farklı sektörlerde çalışan 191 tam zamanlı çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre bireysel özelliklerden tartışmaya açıklık (*argumentativeness*), sözel agresiflik ve örgütsel konum yöneticilere ve meslektaşlara ifade edilen muhalefet davranışının yordayıcısıdır. Bireysel farklılıklar örgüt dışı aile ve arkadaşlara ifade edilen muhalefeti yordamamaktadır.

Kassing (2000) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel muhalefet ile iş yerinde konuşma özgürlüğü ve örgütsel özdeşleme arasındaki ilişkileri ortaya koymak amaçlanmaktadır. Araştırmaya farklı sektörlerde çalışan 232 kişi katılmıştır. Araştırma bulgularına göre örgütsel özdeşleşme, yöneticilere ifade edilen ve meslektaşlara ifade edilen muhalefet, iş yerinde konuşma özgürlüğünü yordamaktadır. Örgütlerde demokratik söylemi teşvik etmek demokrasi ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Örgütte iletişim kanallarını açık tutmak iş yerinde konuşma özgürlüğünü artırmakta, örgütsel aidiyeti ve muhalefetin sözel ifadesini desteklemektedir.

Pelkie (2000) tarafından gerçekleştirilen doktora çalışmasında mesleki örgütlerde görev yapan kişilerin muhalefetlerini incelemeyi amaçlanmaktadır. Bu amaçla 8 psikolog ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre muhalefet olaya ilişkin farkındalık, değerlendirme ölçütü, muhalefetin ifadesi ve etkinin değerlendirmesi aşamalarından oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre muhalefet örgütte etik konularda haber uçuurma (*whistleblowing*) ile ilişkilidir. Diğer araştırmalardan farklı olarak bu araştırma sonuçlarına göre işten çıkarma ya da örgütteki misillemeler sessizlik ile sonuçlanmamaktadır. Bu tip olaylar karşısında sessizlik bireyin kişisel bütünlüğünün bozulmasına, mesleki etik kodlarının ve uygulama ölçütlerinin zarar görmesine neden olabilmektedir. Muhalefet ile bireyin örgüte aktif katılımı sürmektedir.

Kassing (2001) tarafından gerçekleştirilen çalışmada insanların örgütteki muhalif çalışanları nasıl algıladıklarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma farklı sektörlerde çalışan 316 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara; bir çalışanın yöneticilere ve meslektaşlara ifade ettiği muhalefet durumlarının bulunduğu kurgusal bir senaryo verilmiş, bu senaryoya bağlı olarak muhalife ilişkin verilen ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcılar yöneticilerine muhalefetlerini ifade edenleri, muhalefetlerini meslektaşlarına ifade edenlere göre sözel olarak daha az agresif ve tartışmaya açık, örgütle daha çok özdeşleşmiş ve daha çok tatmin olmuş olarak görmektedir. Ayrıca, katılımcılar yöneticilerine muhalefetlerini ifade eden kişilerin muhalefetlerini meslektaşlarına ifade edenlere göre yöneticilerle daha iyi ilişkilere sahip olduğunu düşünmektedir.

Premeaux (2001) tarafından gerçekleştirilen doktora çalışmasında örgütsel muhalefet konuşmaya isteklik bağlamında ele alınmaktadır. Araştırmanın amacı muhalefetin (konuşmaya istekliliğin) diğer değişkenlerle ilişkisini inceleyerek, örgütsel muhalefetin anlaşılmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için 168 çalışandan veri

toplantılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel muhalefet bireysel özelliklerden kontrol odağı ve öz denetim; örgütsel özelliklerden üst yönetimin açıklığı, yöneticiye güven ve aynı yöneticiyle çalışma ile ilişkilidir.

Kassing (2002) tarafından gerçekleştirilen çalışmada çalışanların yöneticilere ifade edilen muhalefette kullandıkları stratejileri belirlemek amaçlanmaktadır. Çalışma farklı sektörlerde çalışan 173 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan bir örgüt politikası ya da uygulamasıyla hemfikir olmadıkları ve bunu yöneticilerine ifade ettikleri zamanı düşünmeleri istenmiştir. Daha sonra bu durumu anlatmak için kendilerinin ne yaptıklarını ve söylediklerini, olabildiğince detaylı bir şekilde anlatmaları istenmiştir. Tematik analizler sonucunda gerçeklerin kullanımı, muhalif mesajın tekrarı, çözüm önerisi, düzenbazlık, işi bırakmakla tehdit etme olarak 5 farklı muhalefeti yöneticilere ifade etme stratejisi ortaya çıkmıştır.

Kassing ve Armstrong (2002) tarafından gerçekleştirilen çalışmada çalışanların muhalefetlerini tetikleyen olayların ve örgütsel muhalefetin yönü arasındaki ilişkileri incelemek amaçlanmaktadır. Çalışma farklı sektörlerde çalışan 336 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Muhalefeti tetikleyen olaylar çalışana davranış biçimi, örgütsel değişim, karar verme süreci, etkisiz uygulamalar, rol ve sorumluluklar, kaynaklar, etik, performans değerlendirme, zararı engelleme olarak ele alınmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanlar meslektaşlarıyla ve örgütsel işlevlerle ilgili muhalefetlerini yöneticilerine ve meslektaşlarına ifade etme eğilimindedir. Ayrıca, çalışanların muhalefetlerini tetikleyen olayların örgüt dışına muhalefetin ifadesini etkilemediği görülmüştür.

Martin ve Rifkin (2004) çalışan muhalefetinin dinamiklerini kuramsal olarak ele aldıkları çalışmalarında haber uçurma ve örgütsel *jiu-jitsu* arasındaki ilişkileri incelenmektedirler. Haber uçurma, nadiren başarılı olan bir muhalefet davranışı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel alanyazında haber uçurma stratejilerini geliştirmeye yönelik bir anlayış olmaması nedeniyle bu çalışmada şiddet içermeyen eylem kuramına dayanan siyasal *jiu-jitsu*'dan yararlanılarak bir yapı ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Garner (2006; 2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel muhalefette kullanılan mesajların çeşitlerini belirlemek, mesajın çeşidi ve muhalefetin yönü arasındaki ilişkileri ortaya koymak amaçlanmaktadır. Araştırmadaki ilk çalışma 150, ikinci çalışma 283 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre 11

çeşit muhalefet mesajı ortaya çıkmıştır. Çalışanlar çözüm önerisi üretme, doğrudan bilgi ortaya koyma, koalisyon oluşturma ve ilham verme gibi muhalefet mesajlarını sıklıkla kullanırken; baskı ve takas gibi muhalefet mesajlarını daha az kullanmaktadır.

Gossett ve Kilker (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada çalışanların örgüt içinde muhalefetlerini sergilemeleri mümkün olmayan durumlarda kullandıkları yöntemlerden birini incelemek amaçlanmaktadır. Bu bağlamda kişilerin iş ortamlarında ifade edemeyecekleri muhalif düşüncelerini ve direnişlerini, anonim olarak belirli internet sitelerine yazmaları bu yöntemlerden biri olarak ele alınmaktadır. Çalışmada ölçüt alınan internet sitesi, ilk kurulduğunda tüketicilerin ele alınan firmayla ilgili şikâyet ve önerilerini ifade etme amacı taşımaktadır. Ancak hızlı bir şekilde firmanın önceki ve şimdiki çalışanlarının mevcut siyasa ve uygulamalarının değerlendirdiği bir siteye dönüşmüştür. Çalışma, bir ay içerisinde 244 kişinin yazdığı 1095 girdinin (post'un) incelenmesine dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütler çalışanlara muhalefetlerini ifade edecekleri ortamı sağlamadığında çalışanların bunu kendilerinin gerçekleştirdiği görülmektedir. Ayrıca, çalışanların örgütten çıktığı sanıldığı durumlarda bile aslında muhalefetlerini dile getirmenin yollarını aradıkları anlaşılmaktadır.

Argyres ve Mui (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada bireylerin muhalefetlerini sergilerken göze aldıkları durumların incelenmesi amaçlanmaktadır. Muhalefet sonucunda bireyin zarar görmemesi ve örgütün muhalefetten yarar sağlamasının bir gereklilik olduğu varsayımından hareket edilmiştir. Araştırmada oyun kuramı benimsenmiş, bireyler muhalefetlerini sergilediklerinde elde edecekleri kazançlar ve kayıplar, mantık ve matematik modelleriyle, sunulmuş ve açıklanmıştır. Araştırma sonuçları muhalefetin politik bir süreç olduğunu, bireyin muhalefetini ifade etmeyi seçerken kendi çıkarlarını öncelikli olarak düşündüğünü, örgütte muhalefete uygun bir ortam yaratılmasının yöneticinin görevi olduğunu ortaya koymaktadır.

Edmondson ve Munchus (2007) çalışmasında örgütsel değişim için karar verme aşamasında kullanılacak muhalefet stratejilerine ilişkin bir çerçeve çizmeyi amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için iki farklı ve zor muhalefet deneyimi/vakası incelenmektedir. Araştırma bulgularına göre ortaya çıkan muhalefet stratejileri örgütsel sessizlik, örgütsel homurdanma (*rumbling*), örgütsel iletişim ve örgütsel patlamadır (*blasting*).

Shahinpoor ve Matt (2007) çalışmasında örgütsel muhalefeti ve örgütsel yaşamı ele almaktadır. Muhalefet her ne kadar örgütün yararına gibi görünse de muhalefet edenlerin (benzer şekilde haber uçuranların) karşılaştıkları durumlar, muhalefetten pek hoşlanılmadığını ortaya koymaktadır. Yazarlar çalışmalarında ilkeli muhalefetin örgütte dönüşümü sağlamak için etkili bir araç olabileceğini öne sürmektedirler.

Landier, Sraer ve Thesmar (2009) çalışmasında örgüt içindeki muhalefetin yararları ve maliyeti arasındaki uyumsuzluğu incelemeyi amaçlamaktadır. Muhalefet örgütte karar verme sürecinde nesnel bilginin ortaya çıkmasını kolaylaştırmakta ve karar vericiye destek olmaktadır. Ancak muhalefet, sergileyenin içsel motivasyonuna zarar verebilmekte ve böylelikle örgütsel etkililiğe olumsuz yönde etki etmektedir. Araştırmacılar, bilginin gerekli ve belirsizliğin yüksek olduğunda muhalefetin optimal seviyede olması gerektiğini öne sürmektedir.

Croucher ve diğerleri (2009) çalışmalarında tartışmacılık (*argumentativeness*) ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkileri ele almaktadır. Araştırma verileri 1087 Amerikan ve 1111 Hintli çalışandan toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre tartışmacılığın örgüt dışındaki kimselere ve meslektaşlara ifade edilen muhalefete etkisi bulunmaktadır.

Garner (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada çalışan görüşlerine göre muhalefet mesajlarının etkililiğinin ve uygunluğunun değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma farklı sektörlerde etkinlik gösteren 364 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar yönetimin muhalefet mesajlarına verdikleri tepkileri göz önünde bulundurarak, mesajların etkililiğini ve uygunluğunu değerlendirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre çözüm üretimi, düzenbazlık (*circumvention*) ve tekrar etkili; koalisyon oluşturma etkisiz birer örgütsel muhalefet mesajıdır. Katılımcılar çözüm üretiminin ve gerçeğe yüzleştirmenin uygun, baskı ve mizahın uygun olmayan birer muhalefet mesajı olduğunu düşünmektedir.

Garner, Kinsky, Duta ve Danker (2012) çalışmasında muhalefetin *prime-time* televizyon ekranına nasıl yansıtıldığını ele almaktadır. Çünkü televizyon ekranında çalışanlar muhalefetlerini rahatlıkla yöneticilere ifade ediliyor görünmekte ancak bu durum statükoda herhangi bir değişime neden olmamaktadır. Tanımı itibariyle statükoyu zorlayan örgütsel muhalefet örgüte birçok katkı sağlamaktadır. Yazarlar bu durumu derinlemesine incelemek amacıyla 14 gün boyunca 5 kanalda belirli saatlerde yayınlanan programları incelemişlerdir. Araştırma sonucuna göre çalışanlar muhalefetlerini

yöneticiyle ifade etseler de muhalefetleri sonucu herhangi bir değişiklik meydana gelmemiş ve muhalefeti ifade eden kişiler diğerlerinden destek bulamamışlardır.

Kennedy (2012) tarafından gerçekleştirilen doktora çalışmasında gücün muhalefeti nasıl etkilediği örgütsel etik bağlamında incelenmektedir. Araştırma güç ve muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu varsayımını temel almaktadır. Araştırma kapsamında biri laboratuvar çalışması olan beş ardışık çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütte yüksek güce sahip insanların örgütsel etikten sorumlu olacağı düşünülse de çalışanlar bu kişilerin bu sorumluluğu yerine getirdiğini düşünmemektedir. Güce ulaşmak grupla özdeşleşme anlamına gelmekte ve daha az muhalefet sergilenmesine neden olmaktadır.

Severance (2012) tarafından gerçekleştirilen doktora çalışmasında örgütlerde muhalefete cinsiyetin etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda çalışmada 4 ardışık çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre kadınlar muhalefet ettiklerinde erkeklerden daha çok iftiraya maruz kalmaktadır. Kadınlar daha çok kadınların çok olduğu gruplarda muhalefet etme eğilimindedir.

Olison ve Roloff (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgüt içinde bireyin karar sürecine katılımı ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışma 195 üniversite öğrencisinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara bir üniversite komitesinin öğrencilerin zorunlu derslerine ilişkin kararlara katıldıkları, bu uygulamayı destekledikleri ve bunun tam tersi durumu içeren senaryolar verilmiştir. Senaryolara dayalı olarak birçok alt ölçekten oluşan ölçme araçlarını yanıtlamaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğrencilere söz hakkı tanınması, onların uygulamalara ilişkin olumlu tutum geliştirmelerini ve daha az muhalefet etmelerini sağlamaktadır.

Buckner, Ledbetter ve Bridge (2013) çalışmasında aile içi etkileşim biçimlerinin örgütsel muhalefete etkisini incelemektedir. Araştırma verileri 117 katılımcıdan toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre konuşmanın yüksek ve uyumun düşük olduğu ailelerde yetişen çalışanlar, konuşmanın ve uyumun yüksek olduğu ailelerde yetişen çalışanlara göre yöneticilerine daha çok muhalefetlerini ifade etmektedir.

Burns ve Wagner (2013) çalışmasında yöneticileri oldukları okullarda muhalefeti teşvik etmek için yaptıklarını uygulamaları açıklamakta ve yöneticilere tavsiyeler vermektedirler. Yazarlardan biri kırsal kesimde bir lisede yöneticilik yaparken, diğeri

kırsal kesimde beş ilkokul, iki ortaokul ve bir lisenin bulunduğu okul bölgesinde yöneticilik yapmaktadır. Yazarlar muhalefetin okul iklimine katkı sağlayacağını, öğretmenlerin motivasyonlarını artıracığını ve var olan uygulamaların yeniden gözden geçirilmesine katkı sağlayacağını öne sürmektedirler. Böylelikle yöneticilerin muhalefeti destekledikleri oranda kendi kurumlarını geliştirebileceklerini belirtmektedirler.

Croucher, Kassing ve Dier-Lawson (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada çalışanların başkalarının muhalefet davranışlarının yönüne ilişkin algılarını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda var olan örgütsel muhalefet ölçeği gözden geçirilmiş, geçerlik çalışmaları yapılmıştır. Araştırma 291 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 97 kişi kendi muhalefetini, 97 kişi örgüt içi bir meslektaşının muhalefetini ve 97 kişi de örgüt dışı bir kimsenin muhalefetini hangi yönde ifade ettiğini belirlemeye yönelik birer ölçme aracı doldurmuştur. Araştırma sonuçları örgütsel muhalefet ölçeğinin başkalarının muhalefetinin yönünü belirlemek için de güvenilir bir araç olduğunu ancak sosyal cazibe (*social desirability*) konusuna biraz yatkınlık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca yöneticilere ifade edilen muhalefet davranışları söz konusu olduğunda katılımcı muhalif kişiye/kişilere yakınsa kendisinin ve başkalarının muhalefeti arasındaki sonuçlar birbirine yakın çıkmaktadır. Meslektaşlara ifade edilen muhalefet arasındaki fark en yüksek çıkarken, örgüt dışı aile ve arkadaşlara ifade edilen muhalefet en tutarlı sonuçları ortaya koymaktadır.

Garner (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada muhalefetin muhalif kişi, meslektaş ve yönetici arasında geçen bir süreç olarak ele alınması ve bu bağlamda gelişen olayların incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma 10 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, muhalefet bir olayın tetiklediği tekil bir eylem yerine bir süreç olarak ele alındığında, muhalefet davranışlarının şekillenmesinde etkileşimin kritik bir rol üstlendiği görülmektedir.

Hasting ve Payne (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışma örgüt çalışanlarının muhalefetlerini dile getirmede e-posta kullanımının etkisini ve çalışanların bu yöntemi kullanmaya ilişkin algılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. İşlerinde sıklıkla teknolojiyi kullanan ve e-postayı muhalefet etmenin bir yolu olarak değerlendiren 21 kişinin katılımıyla araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre, çalışanlar muhalefetlerini e-posta ile dile getirirken yazdıklarına dikkat etmeleri gerektiğini ve profesyonel bir iletişim tarzı benimsemeleri gerektiğini düşünmektedir. Katılımcılar muhalefetlerini ifade ederken e-posta kullanımını kendilerini stratejik olarak ifade

etmenin önemli bir yolu olarak görmektedir. Ayrıca katılımcılar sorunlu iletişim biçimlerinin kayıt altına alınması bakımından bu yöntemin etkili olduğunu düşünmektedir.

Al-Busaidi (2014) tarafından gerçekleştirilen doktora çalışmasında sessiz muhalefetin (*muted dissent*) tanımı ve yapısı belirlenmeye, sessiz muhalefet ölçülmeye çalışılmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu 23 katılımcıdan oluşmaktadır. Ölçek geliştirme sürecinde AFA için 244 ve DFA için 300 katılımcıdan veri toplanılmıştır. Araştırma sonucunda psikometrik özellikleri yeterli bir *Sessiz Muhalefet Ölçeği* geliştirilmiştir.

Chin (2014) tarafından gerçekleştirilen doktora çalışmasında (*pre-tenure* aşamasındaki) öğretim elemanlarının konuşmasını etkileyen etmenler incelenmektedir. Araştırma verileri 3 farklı üniversitedeki 25 (*pre-tenure asistant professors*) öğretim elemanının katılımıyla toplanılmıştır. Araştırma bulgularına göre buldukları konum (*pre-tenure durumu*) öğretim elemanlarının konuşup konuşmamasında önemli etkidir.

Croucher, Parrott, Zeng ve Gomez (2014) çalışmalarında örgütsel muhalefet ve iş yerinde konuşma özgürlüğü arasındaki ilişkileri incelemektedir. Bu amacı gerçekleştirmek için Finlandiya (181 kişi), Almanya (271 kişi), Fransa (179 kişi), İspanya (217 kişi) ve İngiltere (336 kişi) de dahil olmak üzere beş farklı ülkeden toplam 1184 katılımcıdan veri toplamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların ulusları, muhalefet ve konuşma özgürlüğü arasındaki ilişkileri etkilemektedir. Bu bağlamda Almanlar en yüksek puanlara sahipken, İspanyollar en düşük puanlara sahiptir.

Ingwar (2014) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans çalışmasında kontrol odağı, bireysellik-kolektivizm ve üstlere ifade edilen muhalefet arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Araştırma verileri 256 öğrencinin katılımıyla toplanılmıştır. Araştırma sonucuna göre içsel kontrol odağı ve bireysellik yöneticilere ifade edilen muhalefeti yordamaktadır.

Payne (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yöneticiye duyulan güvenin çalışan muhalefetine etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışma 179 tam zamanlı çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların yöneticilerine güvenleri onların yöneticilerine ifade edilen muhalefet davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Bunun yanı sıra yöneticiye güven ile meslektaşlara

ifade edilen ve örgüt dışı kimselere ifade edilen muhalefet arasında ters yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Redmond (2014) tarafından gerçekleştirilen doktora çalışmasında çatışma yönetim biçimleri, yöneticilere ifade edilen muhalefette kullanılan taktikleri ve lider-üye-sosyal-takas arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Araştırma verileri 265 tam zamanlı çalışandan toplanılmıştır. Araştırma sonucuna göre uzlaşımçı çatışma yönetimi biçimi, prososyal muhalefet taktikleri ile ilişkili bulunmuştur. Demografik değişkenlerden yaş, uzlaşımçı çatışma yönetim biçimi ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Ayrıca çalışmada yöneticilere ifade edilen muhalefetin tekrar, yapmış gibi görünme ve bırakma tehdidi ile negatif yönlü ilişkili olduğu görülmüştür. Erkek katılımcılar prososyal muhalefet taktiklerinde ve tekrar muhalefet taktiklerinde kadın katılımcılardan daha yüksek ortalama puanlara sahiptirler.

Garner (2015) çalışmasında tek bir yöntemle araştırılmaya çalışılan muhalefet olgusunun dezavantajlarını ortadan kaldırmak için nitel ve nitel yöntemler (anket, gözlem ve görüşme tekniklerini) kullanarak iki örgütteki muhalefete ilişkin olguları incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın nicel kısmına ilişkin veriler 40 katılımcıdan ve nitel kısmına ilişkin veriler 11 katılımcıdan toplanılmıştır. Araştırma sonucuna göre her örgütün amacı çalışanların muhalefetlerini ifade etmelerinde ve nasıl karşılık bulduklarında belirleyicidir. Ayrıca muhalefete ilişkin tek bir yöntemle elde edilmeye çalışılan bulguların eksik olacağı belirtilmektedir.

Goldman ve Myers (2015) araştırmasında çalışanların örgütsel asimilasyonları ile örgütsel muhalefetin yönü arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırma verileri 186 çalışandan toplanılmıştır. Araştırma sonucuna göre örgütsel asimilasyonun tüm boyutları yöneticilere ifade edilen muhalefet ile pozitif yönde ilişkilidir. Örgütsel asimilasyonun boyutlarından dahil olma ve kültürleşme meslektaşlara ifade edilen muhalefet ile negatif yönde ilişkilidir.

Sollitto ve Myers (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada meslektaşlar arası ilişkilerin yöneticilere ifade edilen muhalefeti ve muhalefet mesajlarını nasıl etkilediğini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Araştırma 120 tam zamanlı çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yakın arkadaşlık ilişkileri yöneticilere ifade edilen muhalefetin daha fazla olmasına neden olmaktadır. Örgüt içindeki farklı arkadaşlık türleri muhalefeti ifade etmekte kullanılan mesajın türünü etkilememektedir.

Garner (2016a) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yöneticilerin muhalefete verdikleri tepkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma ardışık iki çalışmadan oluşmaktadır. Birinci çalışma 32 yöneticiyle yapılan görüşmelerle gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların muhalefet mesajı karşısında araçsal destekten, reddetmeye uzanan bir dizi yanıt verdiği görülmektedir. Yöneticilerin açık kapı politikasını sürdürdükleri vurgulanmaktadır. İkinci çalışma 113 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların muhalefet algıları onların duydukları muhalefet mesajlarına göre şekillenmektedir. Yöneticiler en çok doğrudan çalışanların içini dökmesi, gerçeklerle yüzleşme ve koalisyon oluşturma; en az takas, baskı ve yağcılık mesajlarıyla karşılaşmaktadır.

Garner (2016b) çalışmasında kilise üyelerinin kilise otoritesi algıları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkileri karma yöntemle incelemektedir. Bu amaçla odak grup görüşmeleri gerçekleştirmiş ve anket uygulamıştır. Odak grup görüşmelerindeki katılımcı sayısı 4 ile 14 arasında değişmektedir. Anket ise 259 kişiye uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre katılımcıların demokrasi ve kutsal otorite algıları en çok yöneticilere ifade edilen muhalefeti, daha sonra diğer üyelere ifade edilen muhalefeti etkilemektedir.

Ruiter, Schalk ve Blomme (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada psikolojik sözleşme ihlali ve yöneticilere ifade edilen muhalefet arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada çalışanların psikolojik sözleşme ihlali durumunda yöneticilerine ifade ettikleri muhalefetin, yöneticilerin tepkilerine göre zaman içerisinde nasıl değişiklik gösterdiği kavramsal olarak ele alınmıştır. Araştırma sonuçları psikolojik sözleşme ihlali ve yöneticilere ifade edilen muhalefet arasındaki ilişkilere ışık tutmaktadır.

Turnage ve Goodboy (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada çalışanların muhalefetlerini yüz yüze ya da e posta aracılığıyla ifade etmelerini etkileyen etmenlerin lider-üye değişim kuramı çerçevesinde incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma farklı sektörlerde çalışan 166 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları grup dışı çalışanların yöneticilere muhalefetini e posta yoluyla, grup içi çalışanların yöneticilerine muhalefetlerini yüz yüze ifade etme eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır.

Zaini, Elmes, Pavlov ve Saeed (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütteki muhalefet unsurlarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Kuramsal olarak

desenlenen çalışmada muhalefetin yönü ve örgütün dinamik yapısı arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır. Bu bağlamda örgüt içinde muhalefetin ifade edilmesinin ve muhalefetin örgütte olumlu karşılanmasının örgüt performansını etkilediği öne sürülmektedir.

Garner (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada geçmiş örgütsel muhalefet davranışlarının bireyin muhalefetini ifade etmesini nasıl şekillendirdiğini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Araştırma durum çalışması şeklinde desenlenmiştir. Araştırma bir muhalif kişi, bir üst düzey ve bir orta düzey yönetici, muhalif kişinin iki iş arkadaşının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Yani birçok katılımcının bakış açısıyla olgu ortaya konulmaya, anlaşılmaya çalışılmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre muhalif davranışlar birbiriyle ilişkilidir ve bireyin örgütte muhalefeti sonucu aldığı tepki onun muhalefetini nasıl ifade edeceğini şekillendirmektedir.

Kennedy ve Anderson (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada hiyerarşik rütbelere ve ilkeli muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma 3 ayrı araştırmadan oluşmaktadır. İlk çalışmada yaklaşık 11.000 kişiden toplanan arşiv verileri incelenmiş, yüksek rütbe ve ilkeli muhalefet ilişkisine bakılmıştır. İkinci ve üçüncü çalışmalarda deneysel desenler kullanılmıştır. İkinci çalışma 271 ve üçüncü çalışma 170 kişinin katılımıyla gerçekleşmiştir. Araştırma sonuçları yüksek rütbeli kişilerin kendilerini örgütle daha çok özdeşleştirdiklerini, bu nedenle düşük rütbeli kişilerin etik olmadığını düşündüğü uygulamalarda herhangi bir sorun görmediklerini ortaya koymaktadır.

Samba, Knippenberg ve Miller (2017) stratejik muhalefetin (üst yönetimde muhalefetin) örgüte etkisini meta analiz çalışmalarıyla ele almaktadırlar. Araştırmalarına 78 makaleyi dahil etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre stratejik muhalefet yaygın kanının aksine stratejik karar verme ve örgüt performansı üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.

Zeng ve Croucher (2017) çalışmalarında Çinli göçmen işçilerin iş yerinde konuşma özgürlüğü algılarının muhalefet davranışlarına etkisini incelemektedir. 14 katılımcılıyla yaptıkları görüşmeler sonucunda Çinlilerin yetiştirildikleri geleneksel koşulların (Konfüçyusun değerlerini temel alan anlayışın) iş yerinde konuşma özgürlüğü algılarını ve muhalefet davranışlarını da şekillendirdiğini belirtmektedirler.

Bisel ve Adame (2018) çalışmalarında yukarı yönlü etik muhalefetin etkisini ele almaktadırlar. Yöneticilerin etik olmayan isteklerine ilişkin oluşturdukları üç senaryoyu

312 katılımcıya sunarak katılımcıların yöneticilere ifade edilen muhalefet davranışlarını incelemektedirler. Araştırma sonucuna göre eğer yöneticiler çalışanın deneyimine değer veriyorsa çalışanlar etik konulara ilişkin muhalefetlerini yöneticilerine daha çok ifade etme eğilimindedir.

Buckner, Ledbetter ve Payne (2018) çalışmalarında aile içi etkileşimin örgütsel muhalefete etkisini ele almaktadır. Çalışma, yazarların 2013 yılında yaptığı çalışmanın tekrarı niteliğindedir. Araştırma verileri yine 117 katılımcıdan toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre aile tipleri muhalefetin nasıl ifade edildiğini belirlememektedir. Orijinal araştırmada ortaya çıkan durumun aksine konuşmanın yüksek ve uyumun düşük olduğu ailelerde yetişen çalışanlar yöneticilerine muhalefetlerini ifade etmemektedir.

Cranmer, Buckner, Pham ve Jordan (2018) çalışmalarında atletlerin (sporcuların) muhalefet davranışlarını ele almaktadır. Araştırma verileri 262 lise atletinden toplanılmıştır. Araştırma sonucuna göre performansa ilişkin durumlar, güç ve etki mekanizmaları, iletişim iklimi ve kültürü muhalefet davranışlarını etkilemektedir.

Croucher, Kelly ve Chen (2018) örgütsel muhalefet ile kültürlerarası konular ve mizah arasındaki ilişkileri kuramsal olarak incelemektedir. Güç mesafesi örgüt içerisinde iletişimi zorlaştırarak muhalefete engel oluştururken, bir muhalefet türü olarak değerlendirilebilen mizah güç farklılıklarını en aza indirmektedir. Söz konusu çalışma Amerika'da gerçekleştirildiğinden ve iletişim biçimleri güç mesafesi algılarından etkilendiğinden, genelleme yapmak olası olmasa da kültürel koşullar göz önünde bulundurularak farklı çıkarımlar öne sürülmektedir.

Goodboy, Bolkan, Knoster ve Kromka (2018) çalışmalarında öğrencilerin bir derste muhalefet etme eğilimleri ve başarıya ilişkin duyguları arasındaki ilişkileri ele almaktadır. Araştırma verileri 383 öğrenciden toplanılmıştır. Araştırma sonucuna göre öğrencilerin duyguları onların öğretimsel muhalefet davranışlarını etkileyebilmektedir.

Forst (2018) tarafından gerçekleştirilen doktora çalışmasında muhalefeti teşvik eden örgütsel uygulamaların ve bunların örgütsel karar mekanizmalarına etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için 19 örgüt lideri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütün tarihi, kültürü ve yöneticinin liderlik biçimi örgütteki muhalefeti etkilemektedir. Ayrıca muhalefet güç ve sonuçlarından da etkilenmektedir.

Kassing, Fanelli ve Chakravarty (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada çalışanın tam zamanlı ya da yarı zamanlı olmasının onun yöneticilere ifade ettiği muhalefette kullandığı stratejileri etkileyip etkilemediğini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Çalışma 225 tam zamanlı ve 169 yarı zamanlı çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre tam zamanlı çalışanlar doğrudan gerçekleri söyleme, çözüm üretme ve sonuç elde edene kadar tekrar etme yöntemlerini; yarı zamanlı çalışanlar yöneticilerini kandırma ve işi bırakmakla tehdit etme yöntemlerini daha çok kullanmaktadır.

Roberts (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada politik kutuplaşmanın ideolojik ve kültürel alanları şekillendirdiği bir dönemde kamu yönetimi ve kamu politikaları lisansüstü programlarının neden ahlaki bir zorunluluk olarak örgütsel muhalefet konusunu öğrencilere öğretmeleri gerektiğini açıklamayı amaçlanmaktadır. Çalışma, alanyazın tartışmalarına dayalı/kuramsal olarak desenlenmiştir. Tarih boyunca muhalefete toleransı olmayan yönetimlerin son dönemdeki politik kutuplaşmanın da etkisiyle muhalefete nasıl açık kapı bırakmadığı ele alınmaktadır. Bununla birlikte kamu yönetimi programlarının öğrencilere örgütsel muhalefetin kritik öneminden söz etmelerinin bir gereklilik olduğu belirtilmektedir. Çünkü ancak bu şekilde mezunların gerçek yaşama hazırlanmalarının ve gerçek yaşamda kendilerine lazım olarak araçlarla donanmalarının mümkün olacağı ifade edilmektedir.

Schalk, Ruiters, Loon, Kuijpers ve Regenmortel (2018) çalışmalarında çalışanların psikolojik sözleşme ihlali yaşadığı durumlarda kullandıkları muhalefet stratejilerini incelemektedir. Araştırma verilerini 31 kişiyle yaptıkları görüşmeler aracılığıyla toplamışlardır. Araştırma sonucuna göre çalışanların büyük bir çoğunluğu psikolojik sözleşme ihlali ile karşılaştıkları zaman ya doğrudan söyleme ya da çözüm önerme stratejilerini kullanmaktadır.

Sprauge (2018) tarafından gerçekleştirilen doktora çalışmasında öz liderlik (*self-leadership*) ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere 219 katılımcıdan veri toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yaratıcı iş davranışları, iş yeri konuşma özgürlüğü ve öz yeterlik yöneticilere ifade edilen muhalefetin yordayıcısıdır.

Vuori (2018) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tezinde Beyaz Saray'ın alternatif hesaplarının tweetleri (4300'den fazla tweet) incelenerek örgüt içerisinde

gerçekleşen muhalefet ele alınmaktadır. Araştırma sosyal medyanın gelişimine paralel olarak tweet atmanın alternatif bir muhalefet biçimi olduğu varsayımından hareket etmektedir. Araştırma sonucunda öfkeli, savunmacı, karamsar, teşvik edici gibi özellikler taşıyan 11 tweet/muhalefet çeşidi belirlenmiştir.

Yee, Shanti ve Abd Razak (2018) çalışmalarında çalışanın ses, muhalefet ve haber uçurma davranışlarını incelemektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla 6 kişiden veri toplanılmıştır. Araştırma sonucuna göre katılımcılar muhalefetlerini üst yönetime ifade etmekten çekinmektedir. Bu durum örgüt içinde muhalefet için uygun kültür olmadığını ortaya koymaktadır. Yani, çalışanların muhalefet etmesi isteniyorsa, çalışanın sesine saygı gösterilmeli ve muhalefet edebileceği kanallar/koşullar oluşturulmalıdır.

Zeng (2018) çalışmasında iş yerinde konuşma özgürlüğü ve muhalefet arasındaki ilişkileri 5 Avrupa ülkesi, Singapur ve Çin’de çalışanlar ile gerçekleştirmiştir. Araştırma, nitel ve nitel, 3 ayrı çalışma olarak desenlenmiştir. Birinci çalışmaya Almanya’dan 271 kişi, Fransa’dan 179 kişi, İngiltere’den 336 kişi, Finlandiya’dan 181 kişi, İspanya’dan 217 kişi katılmıştır. İkinci çalışmaya Singapur’dan 209 kişi, Çin’den 31, Malezya’dan 105, Endonezya’dan 29 kişi katılmıştır. Üçüncü çalışmaya Çin’den 14 kişi katılmıştır. Araştırma sonucuna göre çalışanlar içinde buldukları kültüre göre muhalefeti farklı şekilde kavramsallaştırabilmektedir. Alanyazında, yöneticilere muhalefet ifade edilemediğinde, muhalefetin meslektaşlara ifade edildiği belirtilmektedir. Kolektivist kültürlerde, meslektaşlara ifade edilen muhalefet meslektaş dayanışması kurmaya ve geliştirmeye yaramaktadır. Ayrıca çalışanların muhalefet stratejileri, ülkenin ekonomik koşullarından, işsizlik oranlarından, insanların iş güvencesi algularından ve bireylerin sosyo-ekonomik durumlarından etkilenmektedir.

Croucher, Zeng ve Kassing (2019) çalışmalarında örgütsel asimilasyon, örgütsel ün ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkileri incelemektedir. Araştırma verileri Amerika (532 kişi), İngiltere (153 kişi) ve Avustralya (205 kişi) da dahil olmak üzere üç farklı ülkeden toplam 889 çalışandan toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre muhalefeti yöneticilere ve meslektaşlara ifade etmek hem örgütsel ün hem de örgütsel asimilasyon ile pozitif yönde ilişkilidir.

Garner (2019) çalışanların muhaliflere ilişkin algularını ele almayı amaçlamaktadır. Yani, çalışanların muhalifleri problem çözücü mü yoksa problem

çıkarcı olarak mı gördüklerini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için 171 çalışana açık uçlu anketler vermiştir. Araştırma sonucuna göre muhaliflerin ilkeli olanları olduğu gibi sadece kendi çıkarı için hareket edenleri de bulunmaktadır. Ayrıca uygun ya da uygun olmayan kanallar aracılığıyla muhalefet edenler de bulunmaktadır.

Okafor (2019) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans çalışmasında muhalefetin ve iş yerinde konuşma özgürlüğünün çalışan esenliğine etkisi incelenmektedir. Araştırma verileri 313 çalışandan toplanılmıştır. Araştırma sonucuna göre yöneticilere ifade edilen muhalefet, çalışan esenliği ve iş yerinde konuşma özgürlüğü pozitif yönlü ilişkilidir.

Sidelinger ve Tatum (2019) çalışmalarında öğretim elemanın mizah anlayışı, uygun olmayan diyaloglar ve öğretimsel muhalefet arasındaki ilişkileri ele almaktadır. Araştırma verileri 326 lisans öğrencisinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre öğrenciler öğretim elemanın mizah anlayışına sahip olduğunu düşünüyorsa retorik muhalefet etmektedir.

Zaini, Elmes, Pavlov ve Saeed (2019) çalışmalarında bir simülasyon üzerinden üniversitelerdeki muhalefet dinamiklerini incelemektedirler. Muhalefetin yönetimi, örgütün büyümesi ve üretkenliği ile ilişkilendirilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre örgütler muhalefete verdikleri tepkileri geliştirdikleri sürece çalışanlarının üretkenliklerini artırma yoluyla performanslarını artırebileceklerdir.

Abbas, Soomro ve Shar (2020) çalışmalarında yakınlık kurma davranış stratejileri, muhalefet davranışları, güçlendirme adaleti (*empowerment justice*) arasındaki ilişkileri incelemektedir. Araştırma verileri 480 öğretim elemanından toplanılmıştır. Araştırma sonucuna göre çalışanların yakınlık kurma davranış stratejileri ve muhalefet davranışları arasındaki ilişkide güçlendirme adaleti tam aracılık rolü oynamaktadır.

Croucher, Kelly, Chen ve Ashwell (2020) çalışmalarında yüz ifadeleri, yöneticilere ifade edilen muhalefet ve örgütsel asimilasyon arasındaki ilişkileri incelemektedir. Araştırma verileri 370 çalışandan toplanılmıştır. Araştırma sonucuna göre çalışanlar örgütte asimile oldukça, muhalefetlerini yöneticilerine daha çok ifade etme eğiliminde olmaktadır.

Croucher, Kelly, Zeng, Brukey ve Galy-Badenas (2020) boylamsal çalışmalarında örgütsel muhalefet ölçeğinin Fransa'daki geçerliğini ve güvenilirliğini incelemektedir. Araştırma verileri 237 kişiden toplanılmıştır. Araştırma sonucuna göre örgütsel muhalefet ölçeği geçerli olmadığı gibi zaman içerisinde aynı sonuçları da üretmemiştir.

Araştırmacılar bu durumu muhalefet olgusunun Fransız kültüründe farklı bir bağlamda değerlendirilmesi gerekliliği ile açıklamaktadır.

Jo (2020) tarafından gerçekleştirilen doktora çalışmasında çalışanların ses/seslendirme motivasyonlarının ne olduğu ele alınmaktadır. Bu amaçla bir ölçme aracı geliştirilmektedir. Araştırma verileri AFA için 194 ve DFA için 274 katılımcıdan toplanılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların ses motivasyonlarının ortaya konulmasını sağlayan bir ölçek/yapı sunulmaktadır.

Riaza, Junejo ve Shar (2020) çalışmalarında liderlik biçimleri ve muhalefet arasındaki ilişkide çatışma yönetiminin aracılık rolünü incelemektedir. Sağlık sektöründe çalışan 480 kişiden veri toplamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre liderlik biçimleri ve örgütsel muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çatışma yönetimi örgütsel muhalefet üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Çatışma yönetimi, liderlik biçimleri ve muhalefet davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.

Zeng ve Chen (2020) çalışmalarında örgütsel muhalefet, çalışan tükenmişliği ve iş-aile dengesi arasındaki ilişkileri incelemektedir. Araştırma verileri 203 Çinli ve 112 Finlandiyalı çalışandan toplanılmıştır. Araştırma sonucuna göre duygusal yorgunluk yöneticilere ifade edilen muhalefet ile negatif yönlü ilişkilidir. Ailelerini önceliklendirme konusunda yönetimsel destek alan çalışanlar daha çok yöneticilerine muhalefet etme eğilimindedirler. Çalışanların ulusal kültürü muhalefet, tükenmişlik ve iş-aile dengesi arasındaki ilişkileri etkilemektedir.

Zeng, Permyakova, Smolianina ve Morozova (2020) çalışmalarında örgütsel muhalefet, çalışan tükenmişliği ve iş-aile kültürü arasındaki ilişkileri incelemektedir. Araştırma verileri 232 Rus çalışandan toplanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışan tükenmişliği yöneticilere ifade edilen muhalefet ile negatif yönde, meslektaşlara ifade edilen muhalefet ile pozitif yönde ilişkilidir. Ailelerini önceliklendirme konusunda yönetimsel destek alan çalışanlar daha az tükenmişlik yaşama eğilimindedir.

Carmean (2021) tarafından gerçekleştirilen tez çalışmasında yöneticilere güven ve muhalefet arasındaki ilişkide cinsiyetin etkisi incelenmektedir. Muhalefetin yönünün belirlenmesini amaçlayan çalışmada 56 sağlık çalışanından veri toplanılmıştır. Araştırmacı çalışmayı binlerce sağlık çalışanın katılımına açmasına rağmen sadece sınırlı sayıda çalışan araştırmaya katılım sağlamıştır. Araştırmacı bu durumun bile başlı başına

cinsiyet rollerine ya da cinsiyete karşı olan ön yargularla ilgili veri sağlayabileceğini belirtmektedir.

Harp (2021) tarafından gerçekleştirilen tez çalışmasında örgütsel adalet, negatif duygu ve örgütsel adanmışlık bağlamında muhaliflerin işten ayrılma niyetleri ele alınmaktadır. Araştırmada *vignette* yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada 323 katılımcıdan veri toplanılmıştır. Araştırma sonucuna göre örgütteki muhalefete kişiler arası adalet, süreçsel adalet ve beklenen sonuç gözeterek tepki veriyorsa, muhaliflerin negatif duyguları az olmakta ve işten ya da gruptan ayrılma niyeti göstermemektedirler. Örgütsel adanmışlık hem işten hem de gruptan ayrılma niyetini etkilemektedir. Ancak örgütsel adanmışlık örgütsel adalet, negatif duygu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmemektedir. Muhalefete verilen tepkilerde örgütsel adalet önemli bir rol oynamaktadır.

Akkerman, Sluiter ve Manevska (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışma yöneticinin çalışanların seslerine yanıt vermediğinde çalışanların ne yaptığını incelemektedir. *Mobilasyon* teorisi ve örgütsel muhalefet teorisi temelinde, çalışanların seslerinin duyulmamasına ya da seslerine karşılık olarak cezalandırıcı bir yöntem kullanılmasına ilişkin kurulan hipotezler *vignette* yöntemi ile test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yönetici eğer ses çıkaranları cezalandırıyorsa o çalışanlar ses çıkarmadıkları gibi diğer çalışanlar da ses çıkarmama eğiliminde olmaktadır. Çıkan ses karşısında diğer çalışanların destekleyici ve katılımcı tutumları sesin örgütte canlı kalmasını ve çalışanların başka yerden destek aramasını sağlamaktadır.

Garner (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı örgütsel toplantılarda birden çok kişi tarafından dile getirilen muhalefeti incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere kâr amacı gütmeyen bir kuruluştaki haftalık düzenlenen 102 toplantı iki yıl boyunca takip edilmiştir. Araştırma sonucunda bazı muhalefet konularının çözüme kavuştuğu ancak bazılarının çözüme kavuşmadığı görülmüştür. Ayrıca araştırma sonucunda birden çok dinleyiciye ifade edilen muhalefet ve birden çok muhalif tarafından ifade edilen muhalefet şeklinde bir sınıflandırma da oluşturulmuştur.

Ghasemi Esfahlan, Hassanpoor, Jafarinia ve Abdollahi (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada çalışanların örgütte muhalefet etmeye istekliliklerini etkileyen faktörleri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere 30 çalışmayı incelemiştir. Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel muhalefetlerini etkileyen

etmenleri dört boyutta ele almaktadırlar. Bunlar; bireysel, iletişimsel, örgütsel ve çevresel faktörlerdir. Muhalefetini ifade eden kişinin bu faktörlerden hangisini seçtiği ise söz konusu seçim zamanındaki koşullara bağlı olarak değişebilmektedir.



## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada bir yükseköğretim kurumunda örgütsel muhalefetin incelenmesi amaçlanmaktadır. Örgütsel ses ve sessizlik çalışmalarını temel alan muhalefet davranışları birçok mekânsal bağlamda gözlemlenebilmektedir. Diğer yandan sahne arkası muhalefet davranışları, benzer şekilde politik taktikler ve örgütsel direnişin bir türü olan pasif tepkiler belli bir mekâna ve katılımcı grubuna özgü davranışlardır. Ayrıca bu davranışlar açık bir biçimde ifade edilmemekte, informal ortamlarda dile getirilmektedir. Bu nedenle bu davranışların neler olduğunu belirlenirken, katılımcıların kaygı düzeyleri yüksek olmadan araştırmacıyla etkileşim kurabileceği bir bağlam seçilmiştir. Bu çerçevede araştırma 1992 yılında kurulan, yaklaşık 30 yıllık geçmişi ile köklü akademik geleneklere sahip olmayan, Batı Anadolu'da yer alan bir taşra üniversitesinde (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi) gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada yükseköğretim kurumunun/kurumlarının ortamı, akademisyenler, yükseköğretim kurumunun kendine özgü karar alma süreçleri ve yapısı göz önünde bulundurularak, öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışları incelenmektedir. Bu bakımından bu çalışma bir durum çalışmasıdır. Durum çalışmalarında ele alınan olgunun bütüncül bir şekilde ortaya konulmasında nitel ve nicel yaklaşımların her ikisinden de yararlanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.77). Bu çalışmada da var olan durumun ortaya konulması için hem nitel hem de nicel araştırma yaklaşımlarından, karma desenden yararlanılmaktadır. Muhalefete ilişkin var olan yaygın kavramsallaştırmadan farklı olarak olgunun örgütsel ses, sessizlik, örgütsel direnişin bir türü olan pasif tepkiler ve politik taktikler olarak ele alınması planlandığından öncelikle nitel görüşmeler aracılığıyla olgunun bütüncül bir şekilde ortaya konulması planlanmıştır. Yapılmış olan

yarı yapılandırılmış görüşmeler ile öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını nasıl sergiledikleri belirlenmiştir.

Sahne arkası muhalefet davranışları bağlama özgüdür ve önceden belirlenmiş bir tanımı bulunmamaktadır. Bununla birlikte ister genel olarak üniversitenin bütününde ister daha dar çerçevede fakültelerde (elbette birbirinden farklı iklimlere ve dokulara sahip olsalar da) ortak davranış kalıpları bulunmaktadır. Bu nedenle öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının düzeyleri farklılık gösterecek olsa da benzer özellikler taşıyacakları öngörülmüştür. Bu kapsamda öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının neler olduğu belirlendikten sonra bu davranışların öğretim elemanları tarafından hangi sıklıkla sergilendiğini belirlemek amacıyla bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Ön uygulamadan elde edilen veriler ile açılımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ön uygulaması gerçekleştirilen ölçme aracı Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi öğretim elemanlarına uygulanmıştır. Bu uygulamadan elde edilen veriler ile doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Böylelikle durum çalışmasına konu olan yükseköğretim kurumundaki örgütsel muhalefet davranışlarının düzeyi belirlenmiştir. Sonuç olarak, araştırmada bir yükseköğretim kurumundaki örgütsel muhalefete ilişkin durum hem nicel hem de nitel yaklaşımların birlikte kullanılmasıyla derinlemesine ele alınmıştır. Böylelikle yalnız başına nicel ve nitel yaklaşımların kendi içinde barındırdıkları zayıf yönlerin ortaya çıkaracağı olumsuz durumlar engellenmeye ve örgütsel muhalefet davranışları bütüncül bir şekilde değerlendirilmeye çalışılmıştır.

### **3.2. Evren ve Örneklem / Çalışma Grubu**

Araştırmada nitel ve nicel yaklaşımlar birlikte kullanıldığı için hem çalışma grubunun hem de evren ve örneklemin sınırlarının çizilmesi gerekmektedir. Araştırmanın çalışma grubu Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi öğretim üyeleri arasından seçilmiştir. Araştırma katılımcılarını belirlemek için Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde ya da Türkiye'nin farklı üniversitelerinde yöneticilik yapmış ve yapmakta olan öğretim üyelerinden oluşan görüşmeci havuzu oluşturulmuştur. Görüşmeci havuzunda yer alan öğretim üyelerine tez konusu ve görüşmenin amacından söz edilmiş, kendileri için uygun olan bir zamanda randevu vermeleri talep edilmiştir. Katılımcıların idari görevlerinin de bulunması randevuların birçok kez ertelenmesine neden olmuştur. Katılımcılarla irtibat

halinde bulunularak görüşmelerin planlandığı şekilde yürümesi sağlanmıştır. Araştırma katılımcılarına ilişkin betimleyici bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

**Tablo 2.** *Araştırmada Yer Alan Öğretim Elemanlarına İlişkin Bilgiler*

Katılımcı	Öne Çıkan Görüş	Unvan	Cinsiyet	Hizmet Yılı	Mevcut Kurumdaki Hizmet Yılı	Yöneticilik Deneyimi	Yaşı
1	Bilgi Sorunu Olarak Muhalefet	Prof. Dr.	Erkek	33	7	4 yıl	57
2	Kültür Olarak Muhalefet	Prof. Dr.	Erkek	34	3	6,5 yıl	58
3	Teşkilat Yönetmeliğine Göre Yönetimde Muhalefet	Dr. Öğ. Üy.	Erkek	19	19	4 yıl	43
4	Korkular nedeniyle muhalefet etmeme	Prof. Dr.	Erkek	27	13	11 yıl	53
5	Öz Güven Sorunu Olarak Muhalefet	Prof. Dr.	Erkek	24	24	4 yıl	50
6	Kaygılar Nedeniyle Muhalefet Etmeme	Doç. Dr.	Erkek	22	17	8 yıl	48
7	Saf Çıkarıcı Eğilimlerle Muhalefet Etmeme	Prof. Dr.	Erkek	26	14	7 yıl	50
8	Ucu Kendine Dokununca Muhalefet	Prof. Dr.	Erkek	25	15	6 yıl	48
9	Üç Nedenden Dolayı Muhalefet Etmeme (Yasa, Deneyim ve Sosyal İlişkiler)	Prof. Dr.	Erkek	37	25	15 yıl	63
10	Kamu Yönetiminde Muhalefet!	Prof. Dr.	Erkek	32	27	8 yıl	50
11	Derin Temeller Nedeniyle Muhalefet Etmeme (Tarihsel, pedagojik, kültürel)	Prof. Dr.	Erkek	37	19	19 yıl	58
12	Yetiştirilme Tarzı Nedeniyle Muhalefet Etmeme	Prof. Dr.	Erkek	26	7	17 yıl	52
13	Havadan Sudan Muhalefet	Prof. Dr.	Kadın	15	13	7 yıl	46
14	Korku Kültürü Nedeniyle Muhalefet Edememe	Doç. Dr.	Erkek	29	12	3 yıl	53
15	Gücün Karşısında Yer Almamak için Muhalefet Etmemek	Prof. Dr.	Kadın	26	15	5 yıl	49
17	Alan İtibariyle Abartmadan Muhalefet Etme/Etmeme (Sayısalcı/Sözelci)	Prof. Dr.	Erkek	28	27	8 yıl	51
18	Eleştiri Olarak Muhalefet	Prof. Dr.	Kadın	26	7	14 yıl	48
19	Orta Sınıf Konformizmini Kaybetmemek için Muhalefet Etmeme	Prof. Dr.	Kadın	14	14	4 yıl	50
20	Ümitsizlik Nedeniyle Muhalefet Etmeme	Prof. Dr.	Kadın	32	1,5	1,5 yıl	56
21	Risk Değerlendirmesi Sonucu Muhalefet Etmeme	Prof. Dr.	Erkek	25	10	1,5 yıl	55

Katılımcıların 1'i doktor öğretim üyesi, 1'i doçent, 18'i profesördür. Katılımcıların 5'i kadın, 15'i erkektir. Katılımcıların hizmet yılları 14 yıl ile 37 yıl arasında değişmektedir. Buldukları kurumdaki hizmet süreleri ise 1,5 yıl ile 29 yıl arasındadır. Yöneticilik deneyimleri 1,5 yıl ile 19 yıl arasında değişmektedir.

Katılımcıların yaşları 43 ile 63 arasındadır. Araştırma katılımcılarının yöneticilik yapan ya da yapmış olan öğretim elemanlarından seçilmiş olması, katılımcıların büyük çoğunluğunun profesör olmasına neden olmuştur. Bu durumun benzer şekilde cinsiyetlere göre dağılımı da etkilediği anlaşılmaktadır. Çünkü kadınların yöneticilik pozisyonların bulunma oranı yüksek değildir. Ayrıca bu durum araştırmaya katılan öğretim elemanların hizmet yıllarının ve yaşlarının yüksek olmasına neden olmuştur.

Yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların ortaya çıkan görüşleri katılımcı özelliklerine ve deneyimlerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Katılımcıların ortaya çıkan görüşlerine katılımcıların betimlenmesi, katılımcı profilinin ortaya konulması amacıyla yer verilmektedir. Katılımcı 1; 57 yaşında, erkek, Prof. Dr. unvanına, 33 yıllık hizmet yılına ve 4 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Çalışmakta olduğu kurumda 7 yıldır görev yapmaktadır. Yapılan görüşmede muhalefetin bir bilgi sorunu olduğunu ve bu bilgi sorununun muhalefet edilmemesine neden olduğunu öne sürmektedir. Katılımcı 2; 58 yaşında, erkek, Prof. Dr. unvanına, 34 yıllık hizmet yılına ve 6,5 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Mevcut kurumunda 3 yıldır görev yapmaktadır. Katılımcı 2, muhalefetin bir kültür olduğunu ve bu kültürün eksikliğini muhalefet edilmemesine neden olabileceğini belirtmektedir. Katılımcı 3; 43 yaşında, erkek, Dr. Öğr. Üy. unvanına, 19 yıllık hizmet yılına ve 4 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Mevcut kurumunda 19 yıldır görev yapmakta olan Katılımcı 3 yönetimin teşkilat yönetmeliğine bağlı olarak gerçekleştiğini ve teşkilat yönetmeliğinde muhalefete yer olmadığı için akademiye muhalefet edilemediğini ifade etmektedir. Katılımcı 4; 53 yaşında, erkek, Prof. Dr. unvanına, 27 yıllık hizmet yılına ve 11 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Mevcut kurumunda 13 yıldır görev yapmakta olan Katılımcı 4, öğretim elemanlarının korkuları nedeniyle muhalefet etmeyebileceğini öne sürmektedir.

Katılımcı 5; 50 yaşında, erkek, Prof. Dr. unvanına, 24 yıllık hizmet yılına ve 4 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Mevcut kurumunda 24 yıldır görev yapmakta olan Katılımcı 5 öğretim elemanlarının öz güven sorunları nedeniyle muhalefet etmiyor olabileceğini ifade etmektedir. Katılımcı 6; 48 yaşında, erkek, Doç. Dr. unvanına, 22 yıllık hizmet yılına ve 8 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Mevcut kurumunda 17 yıldır görev yapmakta olan Katılımcı 6 öğretim elemanlarının kaygılar nedeniyle muhalefet etmiyor olabileceğini belirtmektedir. Katılımcı 7; 50 yaşında, erkek, Prof. Dr. unvanına, 26 yıllık hizmet yılına ve 7 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Mevcut

kurumunda 14 yıldır görev yapmakta olan Katılımcı 7 öğretim elemanlarının saf çıkarıcı eğilimlerle muhalefet etmeyebileceğini ifade etmektedir. Katılımcı 8; 48 yaşında, erkek, Prof. Dr. unvanına, 25 yıllık hizmet yılına ve 6 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Mevcut kurumunda 15 yıldır görev yapmakta olan Katılımcı 8 öğretim elemanlarının işin ucu kendilerine dokunduğunda muhalefet ettiklerini aksi takdirde muhalefet etmediklerini belirtmektedir. Katılımcı 9; 63 yaşında, erkek, Prof. Dr. unvanına, 37 yıllık hizmet yılına ve 15 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Mevcut kurumunda 25 yıldır görev yapmakta olan Katılımcı 9 öğretim elemanlarının yasalar uygun olmadığı ve sosyal ilişkilerini koruma eğilimleri nedeniyle muhalefet etmeyebileceğini, muhalefet edenlerin ise deneyimleri sonucu muhalefet etmemeye başlayabileceklerini ifade etmektedir.

Katılımcı 10; 50 yaşında, erkek, Prof. Dr. unvanına, 32 yıllık hizmet yılına ve 8 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Mevcut kurumunda 27 yıldır görev yapmakta olan Katılımcı 10 kamu yönetiminde muhalefet olmayacağını ifade etmektedir. Katılımcı 11; 58 yaşında, erkek, Prof. Dr. unvanına, 37 yıllık hizmet yılına ve 19 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Mevcut kurumunda 19 yıldır görev yapmakta olan Katılımcı 11 öğretim elemanlarının muhalefet etmemelerinin nedenlerinin tarihsel, pedagojik ve kültürel olarak derin temellere dayandığını belirtmektedir. Katılımcı 12; 52 yaşında, erkek, Prof. Dr. unvanına, 26 yıllık hizmet yılına ve 17 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Mevcut kurumunda 7 yıldır görev yapmakta olan Katılımcı 12 öğretim elemanlarının yetiştirilme tarzları nedeniyle muhalefet etmeyebileceğini ifade etmektedir. Katılımcı 13; 46 yaşında, kadın, Prof. Dr. unvanına, 15 yıllık hizmet yılına ve 7 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Mevcut kurumunda 13 yıldır görev yapmakta olan Katılımcı 13 muhalefete ilişkin konuları havadan sudan nedenlerle ilişkilendirmekte, siyaset ve muhalefet arasındaki ilişkiye girmekten özellikle kaçınmaktadır. Katılımcı 14; 53 yaşında, erkek, Doç. Dr. unvanına, 29 yıllık hizmet yılına ve 3 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Mevcut kurumunda 12 yıldır görev yapmakta olan Katılımcı 14 öğretim elemanlarının korku kültürü nedeniyle muhalefet etmeyebileceğini belirtmektedir.

Katılımcı 15; 49 yaşında, kadın, Prof. Dr. unvanına, 26 yıllık hizmet yılına ve 5 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Mevcut kurumunda 15 yıldır görev yapmakta olan Katılımcı 15 öğretim elemanlarının gücün karşısında yer almamak için muhalefet etmekten kaçındıklarını belirtmektedir. Katılımcı 16, Prof. Dr. unvanına sahip araştırma

gerçekleştirildiği sırada yöneticilik yapmakta olan kadın bir öğretim elemanıdır. Katılımcı 16'ya Tablo 2'de yer verilmemiştir. Çünkü Katılımcı 16 birkaç randevu erteleme sonucunda yapabildiğimiz görüşme kaydını araştırmamda kullanmamı istemediğini ifade etmiştir. Bu duruma gerekçe olarak ise danışmanımın kendisine muhalefet ettiğini, bu nedenle benim araştırmama da katkı sağlamak istemediğini belirtmiştir. Katılımcı 17; 51 yaşında, erkek, Prof. Dr. unvanına, 28 yıllık hizmet yılına ve 8 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Mevcut kurumunda 27 yıldır görev yapmakta olan Katılımcı 17 öğretim elemanlarının alanlarının onların muhalefet edip etmemesinde belirleyici olduğunu öne sürmektedir. Katılımcı 17'ye göre sözel alanlardaki öğretim elemanları sahip oldukları bakış açıları nedeniyle muhalefet sergileme eğiliminde olurlarken sayısal alanlardaki öğretim elemanlarının analitik bakış açısının muhalefet ortaya çıkmamasına neden olabileceğini belirtmektedir.

Katılımcı 18; 48 yaşında, kadın, Prof. Dr. unvanına, 26 yıllık hizmet yılına ve 14 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Mevcut kurumunda 7 yıldır görev yapmakta olan Katılımcı 18 muhalefetin bir tür eleştiri olduğunu ifade etmektedir. Katılımcı 19; 50 yaşında, kadın, Prof. Dr. unvanına, 14 yıllık hizmet yılına ve 4 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Mevcut kurumunda 14 yıldır görev yapmakta olan Katılımcı 19 öğretim elemanlarının orta sınıf konformizmini kaybetmemek için muhalefet etmeme eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Katılımcı 20; 56 yaşında, kadın, Prof. Dr. unvanına, 32 yıllık hizmet yılına ve 1,5 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Mevcut kurumunda 1,5 yıldır görev yapmakta olan Katılımcı 20 öğretim elemanlarının ümitsizlik nedeniyle muhalefet etmeyebileceğini ifade etmektedir. Katılımcı 21; 55 yaşında, erkek, Prof. Dr. unvanına, 25 yıllık hizmet yılına ve 1,5 yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Mevcut kurumunda 10 yıldır görev yapmakta olan Katılımcı 21 öğretim elemanlarının muhalefet etmeden önce mevcut koşullarını değerlendirdiklerini ve risk değerlendirmesi sonucu muhalefet etmemeye karar verdiklerini belirtmektedir.

Araştırma evreni Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi olarak belirlenmiştir. Araştırmada evrenden örneklem alınmayıp Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde görev yapan tüm öğretim elemanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi sayfasında araştırma verilerinin toplandığı tarihte öğretim elemanı sayısı 1598 olarak görülmektedir. Ancak 35. Madde ya da farklı nedenlerle Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde bulunmayan öğretim elemanları da bulunmaktadır. 2021 yılı Nisan ayında tüm fakülte ve yüksekokul internet sayfaları üzerinden ulaşılan öğretim elemanı

sayısı 1472'dir. Araştırmada ulaşılmaması gereken evreni temsil yeterliğine sahip örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında 305 olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında 372 öğretim elemanına ulaşılmıştır. Tablo 3'te araştırmaya katılan öğretim elemanlarının demografik özelliklerine göre dağılımı verilmektedir.

**Tablo 3.** Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Demografik Özellikleri

Demografik Değişken	Kişisel Özellik	Öğretim Elemanı Sayısı (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	n=169	%45.4'ü
	Erkek	n=203	%54.6'sı
<b>Yaş</b>	30 Yaş ve Altında	n=34	%9.1'i
	31-34 Yaş Aralığında	n=71	%19.1'i
	35-38 Yaş Aralığında	n=71	%19.1'i
	39-43 Yaş Aralığında	n=62	%16.7'si
	44-48 Yaş Aralığında	n=51	%13.7'si
	49-53 Yaş Aralığında	n=44	%11.8'i
	54 Yaş ve Üstünde	n=37	%9.9'u
	Belirtmemiş	n=2	%0.5'i
<b>Unvan</b>	Öğr.Gör./Öğr.Gör.Dr.	n=68	%18.3'ü
	Arş. Gör.	n=61	%16.4'ü
	Arş. Gör. Dr.	n=38	%10.2'si
	Dr. Öğr. Üy.	n=87	%23.4'ü
	Doç./Doç. Dr.	n=65	%17.5'i
	Prof./ Prof. Dr.	n=51	%13.7'si
<b>Fakülte ve Yükseköğretim</b>	Belirtmemiş	n=2	%0.5'i
	Fen Bilimleri	n=64	%17.2'si
	Sosyal Bilimler	n=94	%25.3'ü
	Eğitim Bilimleri	n=109	%29.3'ü
	Sağlık Bilimleri	n=33	%8.9'u
<b>Fakülte ve Yükseköğretim</b>	Meslek Yüksekokulu	n=63	%16.9'u
	Belirtmemiş	n=9	%2.4'ü
	<b>Toplam</b>	372 öğrt. elemanı	%100

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının %45.4'ü kadın (n=169) ve %54.6'sı (n=203) erkektir. Öğretim elemanlarının yaşlarına göre dağılımlarına bakıldığında %9.1'i (n=34) 30 yaş ve altında, %19.1'i (n= 71) 31-34 yaş aralığında, %19.1'i (n= 71) 35-38 yaş aralığında, %16.7'si (n=62) 39-43 yaş aralığında, %13.7'si (n=51) 44-48 yaş aralığında, %11.8'i (n=44) 49-53 yaş aralığında, %9.9'u (n=37) 54 yaş ve üstündedir. Katılımcıların %0.5'i (n=2) yaşını belirtmemiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının unvanlarına göre dağılımına bakıldığında %18.3'ü (n=63) öğretim görevlisi ya da öğretim görevlisi doktor, %16.4'ü (n=61) araştırma görevlisi, %10.2'si (n=38) araştırma görevlisi doktor, %23.4'ü (n=87) doktor ya da doktor öğretim üyesi,

%17.5'i (n= 65) doçent ya da doçent doktor, %13.7'si (n=51) profesör ya da profesör doktordur. Katılımcıların %5'i (n=2) unvanını belirtmemiştir.

Fen Bilimleri alanındaki fakülteler kapsamında Fen Fakültesi, Veterinerlik Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Su Ürünleri Fakültesi, Teknoloji Fakültesi ve Ziraat Fakültesi yer almaktadır. Sosyal Bilimleri alanındaki fakülteler kapsamında Güzel Sanatlar Fakültesi, Edebiyat Fakültesi, İşletme Fakültesi, Turizm Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İslami İlimler Fakültesi, Spor Bilimleri Fakültesi bulunmaktadır. Eğitim Bilimleri alanındaki fakülteler kapsamında Eğitim Fakültesi yer almaktadır. Sağlık Bilimleri alanındaki fakülteler kapsamında Diş Hekimliği Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakülteleri, Tıp Fakültesi bulunmaktadır. Katılımcıların fakülte ve yüksekokullarına göre dağılımlarına bakıldığında %17.2'si (n=64) fen bilimleri alanındaki fakültelerden, %25.3'ü (n=94) sosyal bilimler alanındaki fakültelerden, %29.3'ü (n=109) eğitim bilimleri alanındaki fakülten, %8.9'u (n=33) sağlık bilimleri alanındaki fakültelerden, %16.9'u (n=63) meslek yüksekokullarındandır. Katılımcıların %2.4'ü (n=9) fakültesi ya da yüksekokulunu belirtmemiştir.

Ölçek geliştirme için gerekli olan araştırma verileri Ege Bölgesinde bulunan yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretim elemanlarından çevrimiçi olarak toplanılmıştır. Ölçek geliştirme çalışmaları için gerekli olan katılımcı sayısı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bununla birlikte doğrulayıcı ve açımlayıcı faktör analizlerini gerçekleştirmek için yaklaşık 250-300 kişiden oluşan 2 farklı örneklemeden veri toplanmasının uygun olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda açımlayıcı faktör analizi için 332 öğretim elemanına ve doğrulayıcı faktör analizi için 298 öğretim elemanına ulaşılmıştır. Ölçek geliştirme çalışmasına katılan öğretim elemanlarıyla ilgili bilgiye ilgili kısımda yer verilmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

#### **3.3.1. Görüşme Formu**

Araştırmanın nitel kısmında yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Öncelikle alanyazına dayalı olarak taslak bir görüşme formu hazırlanmıştır. Taslak görüşme formu, öğretim elemanlarının (Prof. Dr. Ahmet YILDIZ,

Prof. Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA, Prof. Dr. Yahya ALTINKURT, Dr. Öğr. Üy. Fatma TEZCAN, Dr. İlker AYSEL, Dr. Burcu TÜRKKAAŞ ANASIZ, Dr. Çağlar KAYA) görüşüne sunulmuştur. Gelen dönütler çerçevesinde yapılmış olan düzeltmelerden sonra ön görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme formunda öğretim elemanlarının muhalefet ettikleri/etmedikleri konular, muhalefet davranışlarını nasıl sergiledikleri, muhalefet etme/etmeme nedenleri ele alınmaktadır. Görüşme formunda görüşme yapılan öğretim elemanının kendi sergilediği muhalefet davranışları doğrudan ele alınmamakta ve çevresinde gözlemediği/deneyimlediği muhalefet olgusunu ortaya koyması amaçlanmaktadır. Veri toplama aracının sorunsuz bir şekilde işlediği anlaşıldıktan sonra görüşmelere başlanmıştır. Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelerde önceden hazırlanmış olan forma bağlı kalınarak sorular sorulmuş, eksik gelen yanıtlar, sonda sorular ile tamamlanmaya çalışılmıştır. Böylelikle araştırmanın amaçları çerçevesinde örgütsel muhalefet olgusu bütüncül bir şekilde ele alınmıştır. Görüşmeler sırasında katılımcıların rızalarıyla ses kaydı alınmıştır. 21 öğretim elemanı ile görüşme yapılmıştır. Ancak öğretim elemanlarından biri görüşme sonrası araştırmacıyı arayarak ses kaydının araştırmada kullanılmasını istemediğini çünkü tez danışmanının kendisine muhalefet ettiğini belirtmiştir. Bu nedenle 20 katılımcıyla yapılan görüşmelerle analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan görüşme formunda çalışma sonunda EK 1’de yer verilmiştir.

### ***3.3.2. Muhalefet Davranışları Ölçeği***

Araştırmanın nicel kısmında kullanılan öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının incelenmesini amaçlayan ölçek araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Araştırmanın nitel bulgularına dayalı olarak önce 39 ifadeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur. Madde havuzunda yer alan maddeler öğretim elemanlarının kendi beyanına dayalı olarak muhalefet davranışlarını ortaya koymayı amaçlanmaktadır. Ölçek maddelerinin yanıtlanmasında “1-Hiçbir zaman” ve “5-Her zaman” aralığında puanlanan beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin kapsam geçerliliği, anlam, kapsam ve uygunluk değerlendirmeleri için öğretim elemanlarının (Prof. Dr. Ahmet YILDIZ, Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM, Prof. Dr. C. Ergin EKİNCİ, Prof. Dr. Vural HOŞGÖRÜR, Prof. Dr. Yahya ALTINKURT, Doç. Dr. Abbas ERTÜRK, Doç. Dr. Saadet KURU ÇETİN, Doç. Dr. Tuğba HOŞGÖRÜR, Dr. Burcu TÜRKKAAŞ ANASIZ, Dr. Çağlar KAYA, Dr. İbrahim ÇOLAK, Dr. Yılmaz İlker YORULMAZ) görüşlerine başvurulmuştur. Gelen

düzeltilmeler sonrası 36 maddelik taslak ölçek ile pilot bir uygulama gerçekleştirilmiştir. 9 öğretim elemanı ile yapılan pilot uygulama sonucu gelen öneriler değerlendirilmiş, düzeltilmeler yapılmış ve 36 maddelik ölçek ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Ölçeğin ön uygulamasının verileri 2020-2021 eğitim öğretim yılında Ege Bölgesinde yer alan yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarından toplanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin sınanması için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Ayrıca güvenilirlik analizleri ve faktörler arası ilişkiler incelenmiştir. AFA ve DFA analizleri iki ayrı örneklemden toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. İlk toplanan veriler ile AFA, ikinci toplanan veriler ile DFA yapılmıştır. Ölçek geliştirme çalışmalarında örneklem büyüklüğünün kaç olması gerektiğine ilişkin çok farklı varsayımlar bulunmaktadır (Erkuş, 2016, s.99). Ancak yaklaşık 300 katılımcı sayısı analizleri yapmak için yeterli görülmektedir (DeVellis, 2016, s.102). Çalışmanın ilk örneklem grubunda 332 öğretim elemanı, ikinci örneklem grubunda ise 298 öğretim elemanı bulunmaktadır.

Birinci örneklem grubunda katılımcıların unvanlarına göre dağılımı şöyledir; %23.6 profesör/profesör doktor (n=78), %17.2 doçent/doçent doktor (n=57), %21.1 doktor/öğretim üyesi/doktor öğretim üyesi (n=70), %22.3 araştırma görevlisi/araştırma görevlisi doktor (n=74) ve %16 öğretim görevlisi/öğretim görevlisi doktor (n=53). Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı şöyledir; %55.1 kadın (n=183) ve %44.9 erkek'tir (n=149). Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı şöyledir; %9.6 30 yaş ve altı (n=32), %35.2 31-40 yaş aralığında (n=117), %29.5 41-50 yaş aralığında (n=98), %25.6 51 yaş ve üstündedir (n= 85).

İkinci örneklem grubunda katılımcıların unvanlarına göre dağılımı şöyledir; %13.8'i profesör/profesör doktor (n=41), %18.5'i doçent/doçent doktor (n=55), %23.8'i doktor/öğretim üyesi/doktor öğretim üyesi (n=71), %25.9'u araştırma görevlisi/araştırma görevlisi doktor (n=77) ve %18.1'i öğretim görevlisi/öğretim görevlisi doktordur (n=54). Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı şöyledir; %46.6'sı kadın (n=139) ve %53.4'ü erkek'tir (n=159). Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı şöyledir; %7.4'ü 30 yaş ve altı (n=22), %46.3'ü 31-40 yaş aralığında (n=138), %30.9'u 41-50 yaş aralığında (n=92), %15.4'ü 51 yaş ve üstündedir (n=46).

Ölçek yapısı oluştuktan sonra normallik analizi yapılmıştır. Ölçeğin normallik değerlendirmesinde aritmetik ortalama, medyan, mod, basıklık ve çarpıklık katsayıları

incelenmiştir. Aritmetik ortalama, medyan ve mod sırasıyla 2.53, 2.49, 2.58 bulunmuştur. Bu değerlerin birbirine eşit ya da yakın olması, dağılımın normalliğini göstermektedir. Ayrıca ölçeğin basıklık (*skewness*) katsayıları .52 ile -.37 arasında, çarpıklık (*kurtosis*) katsayıları -.86 ile -.53 arasında değişmektedir. -1 ile +1 arasında olan bu değerler dağılımın normal olduğunu göstermiştir. Z puanlarına bakılırken -3 ile +3 aralığı dışındaki değerler, kutu grafiklerine (*box plot*) bakılırken kutunun dışında kalan değerler ve Mahalonobis uzaklıklarına bakılırken .001'in altında yer alan değerler uç değerler olarak kabul edilerek temizlenmiştir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016, ss.12-16). Bu evrede Z puanlarına bakılarak 1 veri temizlenmiştir. Kutu grafiğine bakarak 26 veri, veri setinden çıkarılmıştır. Maddeler en uçtan başlanarak tek tek atılmış, her bir veri temizliği sonrası işlem tekrarlanmıştır. Mahalonobis uzaklığına bakılarak 2 veri temizlenmiştir. Veri temizleme aşaması sonrası analizler kullanılabilir 304 veri ile gerçekleştirilmiştir.

**3.3.2.1. Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar.** Faktör analizi öncesinde veri setinin analize uygunluğunu değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiştir. Bu değerlerin anlamlı olduğu görülmüştür. KMO değeri .70'in üzerinde ve anlamlı ise Field (2009) veri setinin faktör analizine uygun olduğunu ifade etmektedir. KMO değeri .83 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu da  $\chi^2 = 4617,549$   $sd = 406$ ;  $p < .01$  olarak bulunmuştur. Yapı geçerliğini değerlendirmek için AFA yapılmıştır. AFA'da temel bileşenler analizi ve ölçek faktörlerinin birbirleri ile ilişkili olabileceği öngörüldüğünden Promax dik döndürme yöntemi kullanılmıştır. Promax yönteminde belirleyici olan Kappa değerinin 4 olarak alınması analiz için en iyi sonuçları ortaya çıkardığından, bu değer 4 olarak alınmıştır (Çokluk, Büyüköztürk ve Şekercioğlu, 2016, s. 205). Açıklanan varyans oranı ve faktörlerin öz değerlerine ilişkin oluşturulan scree plot grafiği incelenerek (Büyüköztürk, 2002, s.479) faktör sayısına karar verilmiştir. İlk analiz sonucunda özdeğeri 1'den büyük 6 faktör altında maddeler toplanmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %66,084'ünü açıklamaktadır. Ancak faktörlerde yer alan madde sayıları ve faktörlerin toplam varyansa katkısı, *scree plot grafiği* ve ortaya çıkan faktörlerin açıklanabilirliği göz önünde bulundurulduğunda ölçeğin 4 faktör olabileceğine karar verilmiştir. 4 faktör için analiz tekrarlanmıştır.

**Tablo 4.** ÖMDÖ Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları	Muhalif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları	Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları	Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları	Ortak Varyans
SE1	.69	.43	.05	.02	.52
SE2	.70	.12	.13	.16	.54
SE3	.77	.22	.06	.21	.61
SE4	.71	.34	.18	.28	.53
SE5	.67	.47	.04	.09	.52
SE6	.72	.46	.03	.13	.56
MU7	.40	.73	.11	.11	.55
MU8	.32	.77	.15	.09	.60
MU9	.09	.63	.32	.18	.47
MU10	.38	.76	.17	.18	.59
MU11	.32	.77	.20	.31	.62
MU12	.31	.61	.20	.32	.41
PA13	.24	.42	.67	.20	.53
PA14	.11	.06	.85	.23	.75
PA15	.07	.05	.85	.26	.75
PA16	.01	.30	.70	.12	.55
PA17	.14	.42	.70	.20	.57
PO18	.26	.25	.16	.79	.64
PO19	.30	.35	.17	.76	.62
PO20	.12	.24	.15	.74	.56
PO21	.05	.02	.28	.61	.41
PO22	.13	.03	.21	.66	.46
PO23	.09	.19	.14	.69	.48
Açıklanan Varyans	%10.01	%26.24	%7.49	%12.53	Toplam Varyans %56.29

Faktör analizi sürecinde faktör yük değeri .50'den büyük maddelerin ölçekte kalmasına karar verilmiştir (DeVellis, 2012, s.156). Birden fazla faktöre yük veren maddelerde, faktör yük değerleri arasındaki farkın .10'dan büyük olmamasına dikkat edilmiş, bu koşulu sağlamayan bulaşık maddeler ölçekten atılmıştır (Çokluk, Büyüköztürk ve Şekercioğlu, 2016, s.233). Bu süreçte her bir madde tek tek atılarak, analizler tekrarlanmıştır. Tüm bu sürecin sonunda ölçekten 13 madde atılmış, maddeler yeniden numaralandırılmış ve kalan 23 madde ile AFA tekrarlanmıştır. Ortaya çıkan nihai ölçeğin tekrar KMO ve Barlett değerleri incelenmiştir. KMO değeri .80 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu da  $\chi^2 = 3577,016$   $sd = 253$ ;  $p < .01$  olarak bulunmuştur. Bu değerler AFA yapılmasına uygun olduğundan analiz tekrarlanmıştır. Ölçeğin 4 faktör

altında toplandığı görülmüştür. Ortaya çıkan 4 faktörlü yapı toplam varyansın %56.29'unu açıklamaktadır. Bu faktörler *Seslilik (SE) Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları*, *Muhaliif Eylemler (ME) Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları*, *Pasif Tepkiler (PA) Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları* ve *Politik Taktikler (PO) Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları* olarak adlandırılmıştır. AFA sonuçları Tablo 4'te verilmektedir.

Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği'nin ilk faktörü olan *Seslilik (SE) Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları*nda 6 madde bulunmaktadır. Bu maddelerin faktör yük değerleri .67 ile .77 arasında değişmektedir. Faktör tek başına toplam varyansın %10.01'ini açıklamaktadır. Ölçeğin ikinci faktörü olan *Muhaliif Eylemler (ME) Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları*nda 6 madde bulunmaktadır. Bu maddelerin faktör yük değerleri .61 ile .77 arasında değişmektedir. Faktör tek başına toplam varyansın %26.24'ünü açıklamaktadır. Ölçeğin üçüncü faktörü olan *Pasif Tepkiler (PA) Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları*nda 5 madde bulunmaktadır. Bu maddelerin faktör yük değerleri .70 ile .85 arasında değişmektedir. Faktör tek başına toplam varyansın %7.49'unu açıklamaktadır. Ölçeğin dördüncü faktörü olan *Politik Taktikler (PO) Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları*nda 6 madde bulunmaktadır. Bu maddelerin faktör yük değerleri .61 ile .79 arasında değişmektedir. Faktör tek başına toplam varyansın %12.53'ünü açıklamaktadır.

Ölçeğin boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon katsayılarına bakılarak değerlendirilmiştir. *Pasif Tepkiler (PA) Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları* ile *Seslilik (SE) Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları* arasında ( $r=.05$ ) çok düşük düzeyde, *Muhaliif Eylemler (ME) Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları* arasında ( $r=.14$ ) düşük düzeyde, *Politik Taktikler (PO) Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları* arasında ( $r=.20$ ) düşük düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. *Seslilik (SE) Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları* ile *Muhaliif Eylemler (ME) Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları* arasında ( $r=.34$ ) orta düzeyde ilişki olduğu, *Politik Taktikler (PO) Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları* arasında ( $r=.00$ ) ilişki olmadığı görülmüştür. *Muhaliif Eylemler (ME) Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları* ile *Politik Taktikler (PO) Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları* arasında ( $r=.16$ ) düşük düzeyde ilişki olduğu görülmüştür.

**3.3.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar.** Açımlayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan 4 faktörlü 23 maddelik ölçeğin doğrulanıp doğrulanmadığını sınamak için farklı bir örneklem grubundan yeniden veri toplanarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yaparken modifikasyon önerileri incelenmiş SE5-SE6, MU7-MU8, PA14-PA15, PO18-PO19, maddelerinin hata varyanslarının ilişkilendirilmesinin uygun olduğu maddeler incelenerek karar verilmiştir.

**Tablo 5.** ÖMDÖ Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar

Faktörler	Madde Numarası	Standartlaştırılmış Faktör Yüğü	R <sup>2</sup>	t değerleri	p
Seslilik	SE1	.55	.30	10.70	
Boyutunda	SE2	.69	.47	7.80	
Sahnelenen	SE3	.69	.48	7.82	.01
Muhalefet	SE4	.65	.42	7.58	
Davranışları	SE5	.49	.24	6.32	
Muhalif	SE6	.51	.26	6.50	
Eylemler	MU7	.51	.26	10.85	
Boyutunda	MU8	.58	.34	10.93	
Sahnelenen	MU9	.60	.36	6.83	
Muhalefet	MU10	.73	.53	7.43	.01
Davranışları	MU11	.67	.44	7.16	
Pasif	MU12	.44	.19	5.49	
Tepkiler	PA13	.70	.48	9.09	
Boyutunda	PA14	.54	.28	7.84	
Sahne Arkası	PA15	.54	.29	7.95	.01
Muhalefet	PA16	.69	.47	9.65	
Davranışları	PA17	.76	.58	10.19	
Politik	PO18	.69	.47	6.18	
Taktikler	PO19	.71	.50	13.90	
Boyutunda	PO20	.41	.16	5.13	
Sahne Arkası	PO21	.43	.18	5.37	.01
Muhalefet	PO22	.63	.39	6.07	
Davranışları	PO23	.55	.29	5.64	

Hata varyansları ilişkilendirilen maddeler şöyledir; *Seslilik (SE) Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarında* yer alan SE5. “Yanlış bulduğum kararları yöneticilerle yüz yüze görüştüğümde onlara söylerim.” ve SE6. “Yanlış bulduğum kararları toplantı ortamında dile getiririm.” *Muhalif Eylemler (ME) Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarında* yer alan MU7. “Haksızlığa uğradığımda üst kurumlara başvururum.” ve MU8. “Haksızlığa uğradığımda yasal süreçleri işletirim.” *Pasif Tepkiler (PA) Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarında* yer alan PA14. “Yanlış bulduğum kararlara işi yavaşlatarak tepki gösteririm”. ve PA15. “Yanlış bulduğum kararlara işi sürüncemede bırakarak tepki gösteririm.” *Politik Taktikler (PO)*

*Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarında yer alan PO18. “Düşüncelerimi, yöneticiler üzerinde etkili olabilecek kişiler aracılığıyla ileterek yönetimin kararlarını etkilemeye çalışırım.” ve PO19. “Düşüncelerimi, yöneticiler üzerinde etkili olacağına inandığım kurullar aracılığıyla ileterek yönetimin kararlarını etkilemeye çalışırım.”*

Aynı boyutta yer alan bu maddeler benzer özellikleri ölçtüklerinden hata varyanslarının ilişkilendirilmesi sonucu uyum iyiliği SE5-SE6 ( $\chi^2 = 76.5$ ,  $p < .00$ ), MU7-MU8 ( $\chi^2 = 132.5$ ,  $p < .00$ ), PA14-PA15 ( $\chi^2 = 167.3$ ,  $p < .00$ ), PO18-PO19 ( $\chi^2 = 78.4$ ,  $p < .00$ ) değerleri iyileşmiştir. Yapılan her bir düzeltme modelin uyumuna anlamlı bir katkı getirmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda  $\chi^2$ /sd oranı 1.97 (433.57/ 219) ve diğer uyum iyiliği değerleri RMSEA=.05, NFI=.85, NNFI=.90, CFI=.91, IFI=.92, GFI=.88, RMR=.08, SRMR=0.07. olarak bulunmuştur. Bu değerler modelin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olduğunu göstermektedir (Byrne, 1998, ss. 140-141; Çokluk, Büyüköztürk ve Şekercioglu, 2016, ss.312-315; Seçer, 2015, s.190).

Tablo 5’te DFA sonucunda elde edilen standartlaştırılmış yol katsayıları, hata varyansları ve  $t$  değerleri incelenmektedir. Yol katsayıları SE faktörü için .49 ile .69, MU faktörü için .44 ile .73, PA faktörü için .54 ile .76 ve PO faktörü için .41 ile .69 arasında değişmektedir. Hata varyansları SE faktörü için .52 ile .76, MU faktörü için .46 ile .81, PA faktörü için .42 ile .71 ve PO faktörü için .49 ile .84 arasında değişmektedir. Tüm faktörlerde  $t$  değerleri SE faktörü için 6.32 ile 7.82, MU faktörü için 5.49 ile 10.93, PA faktörü için 7.84 ile 10.19, ve PO faktörü için 5.13 ile 13.90 arasında değişmektedir. Tüm  $t$  değerleri .01 düzeyinde anlamlıdır (Çelik ve Veysel, 2013, s.150; Kline, 2011).

**3.3.2.3. Ölçeğin Güvenirliğine İlişkin Sonuçlar.** Ölçeğin güvenirliğine madde toplam korelasyonlarına, Cronbach alfa iç tutarlık katsayısına, üst ve alt %27’lik grupların madde ortalama puanlarına bakılarak karar verilmiştir (Büyüköztürk, 2013, ss. 182-194; Özdamar, 2015, ss. 573-588.). Madde toplam korelasyonları SE faktörü için .32 ile .41, MU faktörü için .37 ile .51, PA faktörü için .34 ile .47 ve PO faktörü için .23 ile .49 arasında değişmektedir. Cronbach alfa güvenirlilik katsayısı SE faktörü için .77, MU faktörü için .79, PA faktörü için .81, PO faktörü için .79 ve ölçeğin tümü için .83 olarak hesaplanmıştır. Üst ve alt %27’lik grupların madde ortalamaları arasındaki farklara bakıldığında farkların SE2 ve SE3 haricinde tüm maddeler için  $p < .001$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Madde toplam korelasyonları, Cronbach alfa iç tutarlılık

katsayısı, üst ve alt %27'lik gruplar madde ortalamalarına ilişkin detaylı bilgiye Tablo 6'da yer verilmektedir.

**Tablo 6.** ÖMDÖ Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Sonuçlar

Faktörler	Madde No	Madde Toplam Korelasyonu	Alt %27 (n=80)		Üst %27 (n=80)		T	Cronbach Alfa
			AO	S	AO	S		
Seslilik	SE1	.33	3.85	1.00	3.75	.81	.68	
Boyutunda	SE2	.32	3.30	1.17	3.71	.95	2.43	
Sahnelenen	SE3	.36	3.70	.86	4.08	.67	3.15	
Muhalefet	SE4	.41	2.56	1.10	3.32	1.08	4.40	.77
Davranışları	SE5	.35	3.62	1.08	4.08	.79	3.07	
	SE6	.36	3.21	1.03	3.80	.83	3.94	
Muhalif	MU7	.43	2.65	1.11	3.96	.83	8.43	
Eylemler	MU8	.44	2.28	1.08	3.53	1.12	7.16	
Boyutunda	MU9	.43	2.02	1.25	3.20	1.23	5.97	.79
Sahnelenen	MU10	.50	2.31	1.32	3.47	1.14	5.92	
Muhalefet	MU11	.51	1.70	.83	2.93	1.09	8.04	
Davranışları	MU12	.37	1.21	.46	2.56	1.06	10.37	
Pasif Tepkiler	PA13	.44	2.03	.96	3.61	.92	10.75	
Boyutunda	PA14	.34	1.63	.86	2.36	1.05	4.75	
Sahne Arkası	PA15	.35	1.42	.72	2.30	1.12	5.83	.81
Muhalefet	PA16	.37	2.66	1.16	3.65	.96	5.81	
Davranışları	PA17	.47	1.73	2.67	1.07	1.19	5.20	
	PO18	.39	1.60	.88	2.67	1.17	6.54	
Politik	PO19	.49	1.63	.90	2.81	1.13	7.37	
Taktikler	PO20	.36	1.38	.60	2.37	1.10	7.00	.79
Boyutunda	PO21	.23	1.02	.22	1.35	.67	4.07	
Sahne Arkası	PO22	.23	1.15	.42	1.48	.77	3.40	
Muhalefet	PO23	.37	1.42	.63	2.42	1.19	6.60	
Davranışları								
<i>Ölçeğin tümü için</i>								.83

Tablo 6 incelediğinde ölçeğin psikometrik olarak güvenilir olduğu söylenebilir. Örgütsel muhalefet davranışları ölçeği 4 boyut ve 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 1-Hiçbir zaman ve 5-Her zaman aralığında puanlanmaktadır. Ölçeğin bir maddesi ters puanlanmaktadır. Ölçekten toplam puan alınmaktadır. Ölçeğin toplamından ya da bir boyutundan alınan puanın artması katılımcının söz konusu boyutta ya da ölçeğin tüm boyutlarında muhalefet davranışının arttığı anlamına gelmektedir. Aşağıda sırasıyla ölçek boyutlarının ne anlama geldiğine yer verilmektedir.

*Seslilik (SE) Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları*, ÖMDÖ'nin sesle ilişkili olan boyutudur. Bireyin örgüt içinde sorun olarak nitelendirdiği ya da genel eğilimden farklı olan düşüncesini seslendirmesinin gerektiği durumlarda farklı muhalefet

stratejilerini hangi sıklıkla kullandığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. *Muhalef Eylemler (ME) Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları*, ÖMDÖ’de muhalefetin eyleme dökülen boyutudur. Bireyin örgüt içinde muhalefet sergilemesi gerektiği durumlarda farklı muhalefet stratejilerini hangi sıklıkla kullandığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. *Pasif Tepkiler (PA) Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları*, ÖMDÖ’de muhalefetin pasif tepkiler aracılığıyla dolaylı sergilendiği boyuttur. Bireyin örgüt içinde doğrudan muhalefetini sergilemeyi tercih etmediği durumlarda farklı pasif tepkileri hangi sıklıkla kullandığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. *Politik Taktikler (PO) Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları*, ÖMDÖ’de muhalefetin politik taktikler aracılığıyla dolaylı sergilendiği boyuttur. Bireyin örgüt içinde doğrudan muhalefetini sergilemeyi tercih etmediği durumlarda farklı politik taktikleri hangi sıklıkla kullandığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Ölçeğe EK 2’den ulaşılabilir.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerine nitel ve nicel araştırma yöntemleriyle ulaşılmıştır. Nitel verilere görüşmeler aracılığıyla ulaşılmıştır. Görüşmeler 2019-2020 eğitim öğretim yılı güz döneminde gerçekleştirilmiştir. Nicel verilere ise ölçek aracılığıyla ulaşılmıştır. Ölçek 2020-2021 eğitim öğretim yılı bahar döneminde uygulanmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın nicel kısmında araştırmacı tarafından geliştirilen ve yukarıda detayları belirtilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek geliştirmede dağılımın normalliğini incelemek, demografik değişkenleri betimlemek, açımlayıcı faktör analizi yapmak ve güvenilirlik analizlerini gerçekleştirmek için bir istatistik programı (SPSS) kullanılmıştır. Yapı ortaya çıktıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi yapmak, yol katsayılarını, hata varyanslarını, t değerlerini ve uyum iyiliği değerlerini incelemek için de bir istatistik programından (LISREL) yararlanılmıştır. Ortaya çıkan ölçek ile araştırmanın nicel boyutuna ilişkin soruları yanıtlamak için bir istatistik programının (SPSS) betimsel istatistikleri ve varyans analizleri (t-testi ve ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA sonrası

gruplar arası farklılıkların tespitinde eşit örneklem sayısı ve 3'ten fazla grup sayısının sorun oluşturmadığı Sidak testi kullanılmıştır (Kayri, 2009, s.54).

Araştırmanın nitel kısmında, görüşmelerden elde edilen verilerin analiz süreci *verinin işlenmesi, görsel hale getirilmesi ve sonuç çıkarma ve teyit aşamaları* (Creswell, 2015/2013, s. 1987; Miles ve Huberman, 1994, akt. Yıldırım ve Şimşek, 2011, S. 223) ile gerçekleştirilmiştir. Bu sürecin ilk basamağı olan *verinin işlenmesi (data reduction)* aşağıda detaylı bir şekilde tanımlanan basamaklarda gerçekleştirilmiştir. Böylelikle araştırma verileri özetlenmiş olmakta ve önemli başlıklar ya da noktalar ön plana çıkmaktadır.

Verinin işlenmesi sürecinde öncelikle yapılan görüşmeler sonrası görüşme kayıtları dinlenerek *word* dosyalarına aktarılmıştır. Bu döküm toplam 276 sayfa tutmuştur. Ardından görüşme soruları göz önünde bulundurularak bu doküman bölümlere ayrılmıştır. Birinci görüşme sorusuna verilen yanıtlar ayrı bir dokümanda, ikinci görüşme sorusuna verilen yanıtlar ayrı bir dokümanda toplanmıştır. Bu işlem 8 görüşme sorusunda da tekrarlanmıştır. Nitel verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinde birbirine benzeyen veriler, belirli temalar çerçevesinde bir araya getirilmekte ve bütüncül bir şekilde sunulmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.227). Çalışmada da her soruya verilen yanıtlar incelenerek kodlamalar yapılmıştır. Bu evrede nitel veri analizinde kullanılan programdan (NVIVO'dan) yararlanılmıştır.

Araştırmada nitel yöntemlerle yanıtlanması beklenen bir soru bulunmaktadır. Bu soru muhalefet olgusunu derinlemesine ele almayı amaçladığından katılımcının verdiği yanıt hangi konuda muhalefet ettiğini, nasıl muhalefet ettiğini, hangi konuda muhalefet etmediğini, neden muhalefet etmediğini açıklayabilmektedir. Her bir görüşme sorusunda katılımcılar muhalefete ilişkin genel değerlendirmelerde bulunabildikleri gibi muhalefet ettikleri ya da etmedikleri konuları açıklayabilmekte, muhalefetlerini nasıl sergilediklerini ifade edebilmektedirler. Bu süreç tüm veri seti üzerinde incelenmiştir. Her görüşme sorusu altında muhalefet konusunun, muhalefet biçiminin, muhalefet etmeme nedeninin tekrarlanabildiği görülmüştür. Böylelikle araştırmadaki olası temalar ortaya çıkmıştır.

Veri setinden ortaya çıkan olası temalar netleştirilerek çözümlenmeler yeniden gözden geçirilmiştir. Daha önce yapılmış olan kodlamalar ve olası alt temalar düzenlenmiştir. Alanyazında yapılan incelemeler ve çalışmanın kuramsal temelleri de göz

önünde bulundurularak temalar ve alt temalar yeniden incelenmiştir. Daha sonra oluşturulan tema ve alt tema altında yer alan kodların uygun yerde olup olmadığı gözden geçirilmiştir. Bu evrede kimi kodun farklı kategoriler altında yer alması gerektiğine karar verilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Veri analiz sürecinin ikinci basamağı olarak kabul edilebilecek olan *verinin görsel hale getirilmesi (data display)* ise çalışmanın *Bulgular ve Yorum* kısmında yer alan *Şekil 1'de Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışları* görseli altında verilmektedir. Böylelikle ortaya çıkan temaları ve alt temaların birbiriyle ilişkisi net bir şekilde ortaya konulmaktadır. Üçüncü basamak olarak kabul edilebilecek olan *sonuç çıkarma ve teyit etmede (drawing conclusion and verification)*, temalar ve ilişkiler yorumlanarak, karşılaştırmaların yapılması mümkün hale gelmektedir. Çalışmanın *Tartışma, Sonuç ve Öneriler* başlığı altında bu ilişkiler yorumlanarak karşılaştırmalar yapılmaktadır.

Veri analizi sürecinde değinilmesi gereken başka bir önemli nokta geçerlik ve güvenilirliktir. Geçerlik ve güvenilirlik, doğrudan nicel araştırmalarla ilgili kavramlar gibi görünse de nitel araştırmalarda da aynı ya da farklı isimlerle söz konusu kaygıların giderilmesine yönelik adımlar atılmaktadır. Bu çalışmada da geçerliğin sağlanmasına yönelik olarak önerilen (Creswell, 2015/2013, ss.250-253; Glesne, 2013/1992, ss.65-67) *uzun süreli katılım ve sürekli gözlem, üçgenleme ve dış denetimler* stratejilerinden yararlanılmıştır. *Uzun süreli katılım ve sürekli gözlem* stratejisine ilişkin olarak araştırma verileri araştırmacının da görev yapmakta olduğu yükseköğretim kurumunun öğretim elemanlarından toplanılmıştır. Araştırmacı katılımcıların kurum kültürlerine ve ortam koşullarına aşina olduğu gibi katılımcılarla güven oluşturma konusunda sorun yaşamamıştır. *Üçgenleme* stratejisine ilişkin olarak araştırmacı ses kaydı ile kayıt aldığı gibi betimleyici gözlem notları ile yapmış olduğu görüşmelere ilişkin hatırlatıcı notlar oluşturmuştur. Ayrıca kimi görüşmelerde, araştırmacıya eşlik eden kolaylaştırıcı da benzer şekilde notlar almış, görüşme sonrası tutulan notların değerlendirmesi yapılmıştır. Böylelikle farklı kaynaklardan veriler bir araya getirilmiş olmaktadır. *Dış denetimler* stratejisinde araştırma ile hiçbir bağlantısı olmayan denetçiler bulguların, yorumların ve sonuçların veri ile desteklenip desteklenmediğini incelemiştir. Böylelikle araştırmanın geçerliğine, yani doğruluğuna/inandırıcılığına ilişkin kaygıların giderilmesine yönelik adımlar atılmıştır.

Araştırmada güvenilirliğin sağlanmasına yönelik önerilerden (Creswell, 2015/2013, ss.253-255) yüksek kaliteli bir ses kayıt cihazının kullanılması ve ses

kayıtlarının yazıya aktarılması gerçekleştirilmiştir. Ayrıca nitel araştırmada güvenirliğe katkı sağlaması için veri setinin birden çok araştırmacı tarafından kodlanarak aralarındaki tutarlığa bakılması tavsiye edilmektedir. Bu kapsamda  transkript üzerinde bağımsız bir kodlayıcı ile çalışılmıştır. Kodlayıcılar arasında görüş birliğine varıldıktan sonra araştırma tema ve alt temalarına son hali verilmiştir.



## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Bu çalışmada temel olarak öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda araştırmada alt problemler oluşturulmuştur. Araştırmanın birinci alt problemde öğretim elemanlarının akademide muhalefet davranışlarının durumunun nasıl olduğu sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu kapsamda öğretim elemanlarıyla yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Oluşturulan tema ve alt temalar çerçevesinde öğretim elemanlarının akademide muhalefet davranışlarının durumu ele alınmaktadır. Ardından, araştırmanın ikinci alt problemde öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışlarının ne düzeyde olduğuna ve öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmaktadır. Bu kapsamda uygulanan *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği* ile ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir.

#### 4.1. Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışlarının Durumuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemde öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının durumunun nasıl olduğu sorusuna yanıt aramaktadır. Bu kapsamda Şekil 1'de *Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışları* başlığıyla araştırmada ortaya çıkan temalara ve alt temalara yer verilmektedir. Söz konusu temalara ve alt temalara ilişkin değerlendirmeler aşağıda sırasıyla ele alınmaktadır.

## Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışları

### Akademide Muhalefetin Durumu: Kamusal/Aleni Senaryolar 1

- *Kamuda Muhalefet mi Olur?*
- Akademide Hangi Konularda Susulur?
- Akademide Muhalefet Etme İmkânı Olduğunda Ne Yapılır?
- Akademide Hangi Konularda Muhalefet Edilir?

### Akademide Sahnelenen Muhalefet Davranışları: Kamusal/Aleni Senaryolar 2

- Akademide Muhalefetin Sözel İfadesi: Çıkış-Ses Kavramsallaştırmasında Muhalefet
- Akademide Muhalefetin Davranış Olarak Sergilenmesi: Muhalif Eylemler
- Akademide Muhalefetin Yazılı Olarak Beyanı: *Kayıtlara Geçsin* Denilen Belgeler

### Akademide Sahne Arkası Muhalefet Davranışları: Gizli/Örtük Senaryolar

- Akademide Psikolojik Rahatlama Sağlayan Söylemler
- Akademide Sahne Arkası Muhalefet Olarak Politik Taktikler
- Akademide Örgütsel Direnişin Bir Türü Olarak Pasif Tepkiler

### Toplumsal Yeniden Üretim Mekanizmaları ve Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Etmenler

- Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Kültürel Etmenler
- Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Toplumsal Etmenler
- Akademideki Neoliberal Politikaların Muhalefet Davranışlarına Etkisi
- Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Yapısal Etmenler
- Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Bireysel Etmenler

#### Şekil 1. Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışları

Birinci temada akademide muhalefetin durumuna ilişkin bulgular değerlendirilmektedir. Bu tema *Akademide Muhalefetin Durumu: Kamusal/Aleni Senaryolar 1* olarak adlandırılmıştır. Çünkü akademide muhalefetin durumuna ilişkin genel tablonun bir kısmı bu başlık altında ele alınmaktadır. Bu başlık altında öğretim elemanlarının hangi konularda sustuklarına, hangi konularda muhalefet ettiklerine,

muhalefet etme imkânları olduğunda nasıl davrandıklarına ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Genel olarak akademide muhalefetin olmadığına ilişkin bulgulardan oluşan tablo ortaya konulmaktadır. Ancak kamusal/aleni senaryolarda doğrudan muhalefetin olmaması, gerçekten muhalefetin olmadığı anlamına gelmemektedir. Bu durum sadece daha detaylı bir incelemeyi gerektirmektedir.

İkinci temada sahnelenen muhalefet davranışları incelenmektedir. Bu tema *Akademide Sahnelenen Muhalefet Davranışları: Kamusal/Aleni Senaryolar 2* olarak adlandırılmıştır. İkinci temada *Kamusal/Aleni Senaryolar 1* başlığı altında ele alınan muhalefete ilişkin genel tablonun diğer kısmına ilişkin bulgular bu başlık altında incelenmektedir. Yani, toplumsal yeniden üretim mekanizmaları ve akademin arka planındaki koşullar akademide muhalefet edilmesini etkilediğinden genel tablo muhalefetin olmadığı izlenimini yaratmaktadır. Ancak akademide (hala) muhalefet eden ya da edebilen öğretim elemanlarının davranışlarına ilişkin bulgular bu tema altında incelenmektedir. Böylelikle kamusal/aleni senaryolarda muhalefet davranışlarının bütüncül olarak ele alınması sağlanmış olmaktadır. Alanyazında muhalefet sadece ifade edilen bir davranış olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmada bu varsayımın eksik olduğu öne sürülmektedir. Araştırma akademide sesle ilişkilendirilen, yani sadece ifade edilen muhalefet davranışlarıyla ilgili bulgulara ulaşılmıştır, bu tema altında bunlar ele alınmaktadır. Ayrıca, bu tema altında muhalefetin eylem olarak sergilendiği ya da yazıya dökülüp kayıtlara geçirilen muhalefet davranışlarına ilişkin bulgulara da yer verilmektedir.

Üçüncü temada kamusal/aleni senaryolarda gerçekleştirilmesi mümkün olmayan muhalefetin sahne arkasında nasıl sergilendiği incelenmektedir. Bu tema *Akademide Sahne Arkası Muhalefet Davranışları: Gizli/Örtük Senaryolar* olarak adlandırılmıştır. Bu tema altında psikolojik rahatlama sağlayan söylemlere, kullanılan politik taktiklere, örgütsel direnişin bir türü olarak pasif tepkilere ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Yani, öğretim elemanlarının doğrudan muhalefet davranışlarını sergilemelerinin mümkün olmadığı durumlarda hangi dolaylı muhalefet davranışlarını kullandıklarına ilişkin bulgular incelenmektedir.

Dördüncü tema *Toplumsal Yeniden Üretim Mekanizmaları ve Akademinin Arka Planındaki Koşullar: Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Etmenler* olarak adlandırılmıştır. Dördüncü temada öğretim elemanlarının akademide muhalefetlerini etkileyen etmenlere ilişkin bulgular toplumsal yeniden üretim mekanizmaları ve

akademinin arka planındaki koşullar bağlamında tartışılmaktadır. Bu tartışma, akademide neden muhalefet edilmediğini ya da edilemediğini anlama çabasının bir sonucudur. Bu kapsamda akademide muhalefet davranışlarını etkileyen kültürel etmenlere, toplumsal etmenlere, neoliberal politikalara, yapısal etmenlere ve bireysel etmenlere ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

#### **4.1.1. Akademide Muhalefetin Durumu: Kamusal/Aleni Senaryolar 1**

Akademide muhalefetin durumu bu tema altında ele alınmaktadır. Kamusal/Aleni senaryolar, (*public transcripts*) *public* sözcüğü nedeniyle kamusal senaryolar olarak Türkçeleştirilmiştir. Ancak *public* İngilizcede *herkesin duymasını sağlamak* anlamında da kullanılmaktadır. Yani aleni olarak herkesin gözünün önünde gerçekleşen eylemlere karşılık gelmektedir. Bu temada muhalefete ilişkin genel durum ortaya konulmaktadır. Bu kapsamda kamuda muhalefetin olup olmayacağı, olmadığı takdirde akademide hangi konularda susulduğu, öğretim elemanlarının muhalefet etme imkanları olduğunda nasıl davrandığı ve muhalefet ettikleri konular ele alınmaktadır.

**4.1.1.1. Kamuda Muhalefet Mi Olur?** Bu araştırma için yapılan görüşmeler sırasında bir kamu yönetimi profesöründen de randevu talep edilmiştir. Profesör araştırmacıya önce tez önerisini kendisine yollaması gerektiğini söylemiştir. Tez önerisini inceledikten sonra görüşme için randevu vermiştir. Araştırmacı randevu için aradığında, araştırmacının ilk görüşme talebinde 30 yıllık kamu yöneticisi olmasına rağmen kamuda muhalefetin nasıl olabildiğini anlamadığını belirtmiştir. Başlıkta yer alan *Kamuda muhalefet mi olur?* sorusu katılımcının söylemi üzerine oluşturulmuştur. Tablo 7'de akademide muhalefetin olup olmadığına ilişkin ortaya çıkan bulgulara yer verilmektedir. Bu kapsamda öğretim elemanları akademide muhalefetle pek karşılaşmadıklarını, muhalefet edilmesinin mümkün olmadığını, çoğunluğun muhalefet etmediğini ifade etmektedirler.

**Tablo 7.** *Akademide Muhalefetin Olup Olmadığına İlişkin Bulgular*

Muhalefet varmış gibi gelmiyor (6/20)
Muhalefet olur mu hiç (2/20)
Çoğunluk muhalefet etmez (1/20)

Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmada kamusal/aleni senaryolarda, yani sahnelenen davranışlarda, muhalefetin

olmadığına dair bir tablo ortaya çıktığı görülmektedir. Öğretim elemanları yaşadıkları ya da deneyimledikleri çerçevede muhalefetle karşılaşmadıklarını ifade etmektedir. Akademide muhalefetin olmadığına ilişkin bir yargıya doğrudan varmak istemeseler de var olan durumun muhalefet edildiği hissini oluşturmadığını belirtmektedirler. *Muhalefet varmış gibi gelmiyor* kodu altında aşağıda yer alan katılımcı görüşlerine yer verilmektedir.

*... çok ciddi bir şey görmedim. ... Yani şöyle; çok ciddi anlamda ses getirecek ya da rektörlüğün herhangi bir konuda aldığı kararı tekrar düşünmesine yol açacak bir karşı çıkış görmedim, tanık olmadım. ... Belki ifade edebiliyorlardır, gördüğümüz ya da gözlemediğimiz yapı itibariyle bu duyguyu yaratmıyor anlamında söylüyorum. (Görüşmeci 1)*

*...iki yıldan beri çok ciddi muhalif bir şeyle karşılaşmadım işin açıkçası. (Görüşmeci 17)*

Katılımcılar muhalif herhangi bir şeyle ya da yönetimin aldığı kararı yeniden düşünmesine neden olacak bir karşı çıkışla karşılaşmadıklarını ifade etmektedir. Yani sahnelenen davranışlar itibariyle muhalefet olmadığına dair bir tablo çizilmektedir. Hatta bazı katılımcılar *muhalefet olur mu hiç* kodu altında akademide muhalefetin olamayacağına dair görüşlerini de ifade etmektedir. Aşağıda bu görüşlere yer verilmektedir.

*... Geçen ben bir yerde rektöre söyledim, dedim ki kişiler karşı oldukları için bu görevleri yerine getirmeyebilirler. Olur mu öyle şey dedi. Yönetimin aldığı karara karşı olmak olur mu dedi. ... (Görüşmeci 21)*

*... Dediğim gibi bu teşkilat yapısına baktığımızda bizde rektörlük, dekanlığın üzerindeki biririm. Sonuçta rektörlüğün almış olduğu bir kararı, bu karar bize yazılı olarak bildirildiyse zaten, bizim dekanlık olarak bu kararı uygulamama şansımız yok... (Görüşmeci 3)*

Görüşmeci 21'in belirttiği gibi akademinin en üst düzey yöneticisi yönetimin aldığı karara karşı çıkmanın mümkün olmadığını öne sürmektedir. Benzer şekilde Görüşmeci 3 de hiyerarşik olarak, rektörlüğün dekanlığın üstünde yer alması sonucu, rektörlüğün aldığı karara karşı çıkma ya da kararı uygulamama şanslarının olmadığını belirtmektedir. Kamu kurumlarında herhangi bir karar tebliğ edildiği takdirde uygulama yükümlülüğü elbette bireye geçmektedir. Ancak katılımcının görüşünden de anlaşılacağı gibi kararı tebellüğ almama ya da karara itiraz etme gibi bir olasılık düşünülmemektedir. Sonuç olarak akademide var olan kamusal/aleni senaryolarda

akademide muhalefetin olmadığına ve olamayacağına dair bir tablo ortaya konulmaktadır. Kamuda muhalefetin olup olmayacağına ilişkin bulgular altında *çoğunluk muhalefet etmez* kodu da yer almaktadır.

... *Gene de genele vurduğunuz zaman %10 ya da 20'yi geçmeyecek şekilde. Genellikle bizde orta tarafta gidenler var. %20 çok sessiz olanlar var. Arası da kendine çıkarlarına dokunulduğu zaman konuşanlar var. (Görüşmeci 7)*

Katılımcının görüşlerinden öğretim elemanlarının çoğunluğunun muhalefet etmediği anlaşılmaktadır. Elbette katılımcı muhalefet eden (varlığı *%10 ya da 20'yi geçmeyen*) öğretim elemanlarından söz etmektedir. Yani genel tablo akademide muhalefetin pek yaygın olmadığını yansıtmaktadır. Araştırma kapsamında uygulanan *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği* ile ortaya konulan ve araştırmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı bir biçimde ele alınacak olan bulgulara göre de öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının düzeyi yüksek değildir. Sonuç olarak kamuda muhalefet olup olmayacağına ilişkin bulgular genel olarak kamuda pek muhalefet olmadığını ortaya koymakta, nicel bulgular da bu durumu desteklemektedir.

**4.1.1.2. Akademide Hangi Konularda Susulur? Kamuda muhalefet mi olur?** alt temasında akademide muhalefetin olmadığına ilişkin bir tablo çizilmektedir. Bu çizilen tablo çerçevesinde öğretim elemanlarının hangi konularda sustukları, yani hangi konularda muhalefet etmedikleri, bu alt temada ele alınmaktadır. Tablo 8'de akademide hangi konularda susulduğuna ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Bu kapsamda öğretim elemanlarının *eğitim öğretim süreçlerinde, özlük haklarında, akademik özgürlük konusunda, niteliği artırmaya yönelik konularda ve siyaseten yapılan işlerde* muhalefet etmediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 8.** *Akademide Hangi Konularda Susulduğuna İlişkin Bulgular*

Eğitim öğretim süreçleri konusunda (5/20)
Özlük hakları konusunda (2/20)
Akademik özgürlük konusunda (1/20)
Niteliği artırmaya yönelik konularda (1/20)
Siyaseten yapılan işlerde (1/20)

*Eğitim öğretim süreçleri* öğretim elemanlarının muhalefet etmedikleri konulardan birine karşılık gelmektedir. Bu süreçlerde alınması gereken kararlar rutin olarak değerlendirilmekte ve muhalefet edecek herhangi bir şey olmadığı düşünülmektedir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu durumu örnekler niteliktedir.

... Bizdeki akademik konular ne oluyor, ders programlarının ilan edilmesi, yeni ders eklenecekse onun işlemlerinin başlatılması, daha çok akademik içerikli konular. Dolayısıyla orada bir bakış açısı farklılığı oluşmuyor. (Görüşmeci 21)

... Bizde daha çok eğitim öğretimle ilgili aksaklıklar, sorunlar, sıkıntılar ya da görevlendirmeler vesaire konuları var. Dolayısıyla burada çok fazla şeye düştüğümüz, kurul üyeleriyle çok farklı görüşte olduğumuz kararlar olmuyor. (Görüşmeci 17)

Katılımcıların görüşlerinden de anlaşılacağı gibi eğitim öğretim süreçlerinde alınması gereken kararlar rutin kararlar olarak değerlendirildiğinden görüş ayrılığına düşülmediği ya da farklı bir bakış açısının ortaya konulmadığı anlaşılmaktadır. Aslında bu konularda hiç görüş ayrılığına düşülmemesi de ilginçtir. Çünkü alınan kararlar öğretim elemanlarına tebliğ edildiğinde farklısının olabileceği ya da olması gerektiğine ilişkin bir düşünce de oluşabilmektedir. Ancak katılımcıların görüşlerinden anlaşılan eğitim öğretim süreçlerinin muhalefet edilen konulara karşılık gelmediğidir.

Öğretim elemanlarının sustukları, seslerini çıkarmadıkları, muhalefet etmedikleri konulardan bir diğeri *özlük hakları*dır. Özlük hakları konusunda muhalefet edilip edilemeyeceği ayrıca tartışılabilir. Ancak öğretim elemanları özlük hakları söz konusu olduğunda bile muhalefet etmemeyi tercih edebilmektedirler. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu konuyu örneklemektedir.

... Bu (sessizlik) işte bahsettiğimiz yapının ürünü ve bir sonucu... Halbuki kadro bir özlük hakkı bana sorarsanız bir itiraz da değil, karşı çıkışta değil. Özlük hakkımı ver demek bir talepte değil bana göre, doğal zaten... (Görüşmeci 1)

... Diyelim ki 5-6 yıldır araştırma görevlisi olan bir kişi, doktorasını bitirmiş, ya ben niye buradayım diye şeyin (rektörün) karşısına çıkmıyor. Belki de randevu da vermiyor. Hatta biliyoruz, bu konularda benden randevu istemeyin, ben gerekeni biliyorum, yaparım, siz dile getirmeyin diyor. Niye dile getirmesin. Bırakın muhalefet etmeyi talebini iletme hakkını engellemiş oluyorsunuz gibi. Ama normalde muhalefet edebiliyor olması gerekir, bunun bir kültüre dönüşmesi gerekir. (Görüşmeci 21)

Görüşmeci 1 özlük hakları kapsamında yer alan bir konunun muhalefet kapsamına bile girmemesi gerektiğini ifade etmektedir. Haklıdır. Ancak bu durum belki de liyakat esaslı işleyen bir sistemde geçerli olabilir. Öğretim elemanları zaten özlük hakları söz konusu olduğunda muhalefet etmemektedir. Ancak bunun nedeni özlük hakkının doğal bir durum olması değildir. Katılımcıların da ifade ettiği gibi ortaya çıkan yapı, öğretim elemanlarının özlük hakları söz konusu olduğunda bile seslerini çıkarmamasına neden

olmaktadır. Sonuç olarak öğretim elemanları yıllarını vererek aldıkları unvanlara ilişkin kadroların kendilerine verilmesi söz konusu olsa da muhalefet etmeyebilmektedir.

Öğretim elemanlarının muhalefet etmediği konulardan biri de *akademik özgürlük*tür. Akademiklerin özerk ve öğretim elemanlarının özgür olduğu koşullarda akademik özgürlük muhalefet edilmemesi gereken bir konuya karşılık gelebilir. Ancak çeşitli tahakküm mekanizmaları ve akademiklerin arka planında incelenen koşullar öğretim elemanlarının akademik özgürlüklerine de müdahale edilebildiği izlenimi oluşturmaktadır. Bununla birlikte öğretim elemanları akademik özgürlük söz konusu olduğunda da muhalefet etmeyebilmektedir. Aşağıda yer verilen katılımcı görüşleri bu konuyu desteklemektedir.

*... Örneğin akademik özgürlüğe birisi müdahale ederse, şu şekilde araştırma yapacaksın, şu şekilde yayınlamayacaksın diyorsa, bu yönetsel gibi görünse de aslında aynı zamanda, akademik özgürlüğe karşı bir şeydir. ... Diyelim ki rektör şunu yapacaksınız, şöyle şöyle yapacaksınız, şunları yapacaksınız (diyor). Sizin bunu bize dikte ettirme hakkınız yoktur, (denilmeli ama) ne rektöre söylenebiliyor ne de başkasına. (Görüşmeci 21)*

Akademik gelenek içerisinde akademik özgürlüğün öğretim elemanının kırmızı çizgisi olması beklenir. Çünkü öğretim elemanı ne yazacağına, nasıl yazacağına, neyi araştıracağına kendi ilgi ve merakı sonucu yöneldiği için kendi karar vermektedir, vermelidir. Ancak üniversite yöneticileri kimi durumda kendilerinde bu alana müdahale etme hakkı da görebilmektedir. Ancak katılımcının görüşlerinde de anlaşıldığı gibi öğretim elemanları kendi alanlarına müdahale edilmiş olsa bile muhalefet etmemeyi tercih etmektedirler.

Öğretim elemanlarının muhalefet etmedikleri konular arasında *niteliği artırmaya yönelik konular* ve *siyaseten yapılan işler* de bulunmaktadır. Niteliği artırmaya yönelik konular da öğretim elemanlarına ekstra iş çıkarabileceğinden, öğretim elemanları bu durumdan kaçınıyor olabilir. Ayrıca siyaseten yapılan işlerde, yani bir şekilde siyasetle bağlantılı olduğu düşünülen konularda, öğretim elemanları muhalefet etmekten kaçınabilmektedir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu konulara örnek oluşturmaktadır.

*... Niteliği, kaliteyi artırma konusunda kimse fikir söylemekten, ölçme değerlendirmenin nitelikli yapılması konusundan hepsi kaçınır. (Görüşmeci 9)*

*... Siyaseten yapılan şeylerde tepki daha azalıyor tabii. (Görüşmeci 15)*

Niteliği artırmak için herhangi bir şey önermek, öneren kişiye ekstra bir yük oluşturmaktadır. Çünkü niteliği artırma konusunda muhalefet edildiğinde kapsamlı bir yol haritasının da sunulması gerekmektedir. Niteliği artırmak gibi bir konuda muhalefet etmek hem muhalif olana hem de diğerlerine ekstra iş çıkması anlamına geldiğinden, bu durumdan kaçınılabildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca özellikle siyaseten yapılan işlerin ucunun nereye dokunduğu bilinemediğinden, muhalefet etmekten kaçınıldığı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak öğretim elemanlarının görüşlerinden eğitim öğretim süreçlerinde, özlük haklarında, akademik özgürlük söz konusu olduğunda, siyaseten yapılan işlerde ve niteliği artırma konusunda muhalefet etmediği sessiz kalabildiği anlaşılmaktadır.

**4.1.1.3. Akademide Muhalefet Etme İmkânı Olduğunda Ne Yapılır? Kamuda Muhalefet Mi Olur? ve Akademide Hangi Konularda Susulur?** alt temalarında, akademide sessizliğin hâkim olduğu ve öğretim elemanlarının kimi konularda özellikle sustukları görülmektedir. Herhangi bir yönetim görevi bulunmayan öğretim elemanının Akademik Kurullar ya da toplantılar haricinde muhalefet edebileceği bir ortam bulunmayabilir. Çünkü öğretim elemanının bağlı olduğu Anabilim Dalı ve Bilim Dalı tarafından tebliğ edilen kararlar haricinde, dâhil olabildiği bir süreç bulunmamaktadır. Ancak bu çalışmada yer alacak katılımcılar belirlenirken özellikle yöneticilik yapan ya da yapmış olan öğretim elemanları seçilmiştir. Katılımcıların bu özellikleri onların Senato, Yönetim Kurulları, Akademik Kurullar gibi farklı yönetim birimlerinde buldukları ve oralarda gerçekleşen tabloyu betimleyebildikleri anlamına gelmektedir. Katılımcılardan farklı sorularla edinilmeye çalışılan bu bulgular akademide muhalefet etme imkânı olduğunda ne yapıldığına ilişkin tabloyu da ortaya koymaktadır. Tablo 9’da akademide muhalefet etme imkânı olduğunda öğretim elemanlarının ne yaptıklarına ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Bu kapsamda kurullarda *yöneticinin belirleyiciliği* (öğretim elemanlarının yöneticinin tepkisine göre duruş sergiledikleri), *doğrudan kabullenici* davrandıkları, *muhalefet edilecek bir şey yok* diye düşündükleri, üst yönetim toplantılarını *imza at geç* ya da *oyla geç* şeklinde rutin işleyiş kapsamında değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 9.** *Akademide Muhalefet Etme İmkânı Olduğunda Ne Yapıldığına İlişkin Bulgular*


---

Yönetici belirleyicidir (6/20)
Doğrudan kabullenilir (5/20)
Muhalefet edilecek bir şey yok (3/20)
İmza at geç (1/20)
Oyla geç (1/20)

---

Öğretim elemanları akademide üst yönetim ya da yönetim toplantılarında muhalefet edebilirler. Bunun yanı sıra üst yönetimden talepleri söz konusu olduğunda muhalefet edebilirler. Ayrıca üst yönetimin politikalarına karşı duruşlarını sergilemek yoluyla muhalefet edebilirler. Herhangi bir yönetim görevi bulunmayan öğretim elemanının bu imkânların hepsine sahip olmadığı söylenebilir. Ancak yönetim görevini yerine getiren öğretim elemanlarının bu imkânlar karşısında nasıl davrandığı, muhalefet edilip edilmediğini tespit etmek açısından önemlidir. Öğretim elemanlarının muhalefet etme imkânları olduğunda nasıl davrandığına bakıldığında *yöneticinin belirleyici olduğu* ve *doğrudan kabullenici oldukları* görülebilmektedir. Yani öğretim elemanları herhangi bir şekilde duruşunu sergilemekten kaçınmakta, yönetici ne yönde karar alıyorsa ona destek olabilmektedir. Aşağıda yer alan katılımcının görüşleri de bu durumu örneklemektedir.

*... Akıllı dekan, rektörün sözlerine bakar. Sözleri nasıl servis ettiğine bağlı olarak tavrı alır. A servisi mi b servisi mi? Sorulara göre tepki gösterilir, ortaya göre topa vurulur. Yani, rektörün tavrına göre muhalefet davranışı değişmektedir. Tartışılacak konu kafasında bellidir, a ya da b. (Görüşmeci 4)*

*... Biat kültüründe olan insanlar farklı davranıyor... Geldiği kültüre bağlı... Mevcut sistemi eğer destekleyenlerse sesleri çıkmaz. Ama şöyle tabii yani bir yerden bir şeylere sahip olabileceklerini düşünürler. (Görüşmeci 13)*

Katılımcıların görüşlerinden anlaşılan muhalefet etme imkânları olduğunda öğretim elemanlarının gerçek düşüncelerini ortaya koymadığıdır. Güç mesafesi yüksek toplumlarda gücü elinde bulunduranlar orada olduklarında insanlar gerçek düşüncelerini ya da tepkilerini saklama eğiliminde olmaktadır. Benzer şekilde güç mesafesi yüksek bir akademide de öğretim elemanlarının sahneledikleri davranışlar, söz konusu mesafeyi ve ilişkileri korumaya yöneliktir. Sahne arkasında farklı düşünceleri ya da tepkileri olabilse de sahnelenen yöneticinin belirleyiciliği ve doğrudan kabulleniciliktir. Öğretim elemanları kimi durumda *muhalefet edilecek bir şey yok* demekte ve muhalefet etmeyebilmektedir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu konuyu desteklemektedir.

... Ben en üst yönetimine katılıyorum oranın yani ne bileyim zaten orada çok ses çıkaracak bir şey de olmuyor gibi geliyor. (Görüşmeci 20)

... Toplantıların genel yapısında gündem maddeleri vardır, bunlar genellikle gönderilir ya da bakarsanız görebilirsiniz. Genel olarak gündem içerisinde olanlar, sistematik işleyişle ilgilidir. YÖK'ün belirlediği kurallar, üniversitenin yönetmelikleri bağlamında gerçekleşenler, bunlarda çok büyük şeyler, muhaliflikler olmaz. (Görüşmeci 18)

Katılımcıların görüşlerinden anlaşıldığı gibi öğretim elemanları muhalefet edilecek bir konu olmadığını da düşünmektedir. Ancak yönetim kurullarında ya da toplantılarda yer alan öğretim elemanları muhalefet edilecek bir şey yok diye düşünse de alınan kararlar diğer öğretim elemanlarına tebliğ edildiğinde toplantıya katılan öğretim elemanlarıyla aynı kanıda olmayabilmektedirler. Üst yönetim ya da yönetim toplantılarında yer alan öğretim elemanları için alınan kararlar “sistematik işleyişle ilgili” olarak düşünülmektedir. Hatta öğretim elemanları çeşitli nedenlerle toplantıları *imza atıp geçme* ya da *oylayıp geçme* mekânları olarak değerlendirmektedir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu durumu destekler niteliktedir.

... Burada yukarıdan aşağıya, yalnız senato, üniversite yönetim kurulu falan değil, aşağı doğru gelirken (toplantılarda) katılıyor musun katılmıyor musun, imza atılır geçilir. (Görüşmeci 9)

...bürokratik işlemleri hızlandıralım şeklinde devam ediyor. Normalde tartışacak olsan 1 gün 2 gün sürer, bazı toplantılar. Diyorlar ki gündemimiz de yoğun, hatta bazılarında sonuç değişmeyecek algısıyla ya da işlevine inanmadığı için, sonuçta karar verecek olan rektördür. Dolayısıyla çok önemli değil, oylayalım geçelim. (Görüşmeci 21)

Öğretim elemanlarının *imzala geç* ya da *oyla geç* şeklindeki düşüncesinin nedeni farklılık gösterse de sonuç olarak öğretim elemanlarının muhalefet etme imkânları olduğunda da muhalefet etmemeyi tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Yukarıdaki paragraflarda da ifade edildiği gibi güç mesafesinin yüksek olması, bu şekilde farklı davranışlara neden olabilmektedir. Farklı şekillerde işe koşulan birçok yeniden üretim mekanizması sonucunda öğretim elemanları da doğrudan muhalif davranmayı tercih etmeyebilmektedir. Çünkü gücü elinde bulunduranlar karşısında öğretim elemanları da risk almayı istememektedir. Tüm bunların sonucu olarak kamusal/aleni senaryolara yansıyan durumdan genelleme yapmak zor olsa da muhalefet edilmediğine ilişkin tabloyu oluşturmaktadır.

Akademideki kamusal/aleni senaryolardaki genel tablo muhalefetin olmadığına işaret etse de elbette muhalefet eden ya da edebilen öğretim elemanları da bulunmaktadır. Muhalefet eden ya da edebilen öğretim elemanları kimi zaman gizli/örtük senaryolarda (sahne arkasında) kimi zaman kamusal/aleni senaryolarda muhalif davranışlarını sergilemektedirler. Çalışmanın sonraki kısımlarında sahnelenen ve sahne arkasında gerçekleşen muhalefet davranışları incelenmektedir. Öğretim elemanlarının muhalefet davranışları incelenmeden önce bu tema altında öğretim elemanlarının hangi konularda muhalefet ettikleri de ele alınmaktadır. Çünkü kamusal/aleni senaryolarda muhalefet edilmediğine ilişkin genel bir tablo ortaya çıksa da kamusal/aleni senaryoların bir kısmını da edilen muhalefet oluşturmaktadır.

**4.1.1.4. Akademide Hangi Konularda Muhalefet Edilir?** Öğretim elemanlarının sergiledikleri muhalefet davranışlarının hangi konularda olduğuna ilişkin bulgulara çalışmanın bu kısmında yer verilmektedir. Tablo 10'da akademide muhalefet edilen konulara ilişkin bulgular ele alınmaktadır. Bu kapsamda *üst yönetim politikaları* olarak benimsenen ve öğretim elemanından yapılması istenen konular, öğretim elemanlarının *kendilerini ilgilendiren konular*, *maddi konular*, *etik ilkeler* öğretim elemanlarının muhalefet ettikleri konulara karşılık gelmektedir.

**Tablo 10.** *Akademide Muhalefet Edilen Konulara İlişkin Bulgular*

---

Üst yönetim politikaları (12/20)
Kendini ilgilendiren konular (11/20)
Maddi konular (6/20)
Etik ilkeler (4/20)

---

Öğretim elemanlarının muhalefet ettikleri konulardan biri *üst yönetim politikaları* yani risk oluşturmayacak konulardır. Üst yönetim politikası olarak belirlenen ve öğretim elemanlarının yapması istenilen projeler, akreditasyon ya da Bologna süreçleri öğretim elemanlarının muhalefet ettikleri konulardan birine karşılık gelmektedir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu konuyu örneklemeaktadır.

*... Bizim alanlarımızdan ne projesi yazacağız. Hukuk alanında ne projesi yazacağız. Çünkü istenen üretilip üretilip piyasaya atılacak projeler üretilmesi. İnsani bilimler alanında proje çok uzun erimlidir ve yani hemen sonuçlarını görebileceğiniz şeyler değildir. (Görüşmeci 15)*

... Akreditasyon ya da Bologna süreçleri sonucunda ne değişti, bunu bir göz önünde bulundurmak gerekli. Bizim çıktılarımızda bir değişiklik var mı? Enerjimizi doğru yere aktarmak önemli... (Görüşmeci 4)

Katılımcılar projelerin ya da akreditasyonun sihirli bir değnek olmadığını, her alanın da projeye ya da akreditasyona uygun olmadığını ifade etmektedirler. Projeler ve akreditasyon, yükseköğretim kurumlarının birçoğunda son yıllarda yaygınlık kazanan uygulamalardır. Türkiye Yükseköğretim Sistemi'nde de popülerleşmiş ve çoğu gelişmekte olan üniversitede bir yönetim politikası haline gelmiştir. Bu politikalar sonucunda yükseköğretim sisteminde doğrudan bir iyileşme ya da nitelik artışı beklenmektedir. Bu kavramlar sahip olduklarından farklı anlamlara bürünmekte, herkesin proje yazması gerektiğine, başarısını yalnızca bu şekilde kanıtlaması gerektiğine ilişkin bir algı oluşmaktadır. Yönetimler ve yöneticiler, yapılan proje ya da akreditasyon sonucu ne değiştiğini pek sorgulamamakta, yalnızca yapılmış olmasını önemsemektedir. Ancak katılımcıların aynı görüşte olmadığı anlaşılmaktadır.

Öğretim elemanlarının muhalefet ettikleri konulardan biri de *kendilerini ilgilendiren konulardır*. Bu kimi durumda özlük haklarıyla ilgili olurken, kimi durumda çıkarlarıyla ilgili olmaktadır. Ancak her durumda öğretim elemanı doğrudan etkileniyorsa sesini çıkarma ya da tepki gösterme eğiliminde olmaktadır. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri de bu durumu destekler niteliktedir.

... Direkt ilgilendiren noktalarda tepkilerini daha hızlı söyleyebiliyorlar. (Görüşmeci 8)

... Daha çok bu atama, yükseltmelerle ilgili ya da herhangi bir konumu elde etme söz konusuysa onunla ilgili, durumlarda daha çok görülüyor. Kendi çıkarlarını etkileyen konularda daha çok karara katılmak istiyorlar. (Görüşmeci 21)

Görüldüğü gibi öğretim elemanları kendilerini ilgilendiren konularda daha yüksek bir şekilde ses çıkarabilmektedir. Öğretim elemanlarının muhalefet ettikleri konular arasında *maddi konular* da yer almaktadır. Maddi konular aslında öğretim elemanlarının kendilerini ilgilendiren konular kapsamında da düşünülebilir. Ancak burada odağın doğrudan para olması, maddi konuların ayrı bir başlık altında ele alınmasına neden olmuştur. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri öğretim elemanlarının maddi konularda muhalefet etmesine örnek oluşturmaktadır.

... Son zamanlarda hep para için gidip seslerini çıkarıyorlar. Benim gördüğüm o. (Görüşmeci 20)

... Bir kısmı çıkar ilişkisi, eline geçecek paraya bakar. Nedir, ders ücreti, uygulama, bilmem ne diyerek bunun üzerinden muhalefet yapmaya kalkar. (Görüşmeci 9)

Öğretim elemanları maddi konularda muhalefet edebilmektedir. Söz konusu para olduğunda, çok daha sesli bir şekilde karşı çıktıkları anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra öğretim elemanlarının muhalefet ettikleri konulardan biri de *etik ilkelerdir*. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu durumları örneklemektedir.

... eşitlik bağlamında düşünürsek. Buna aykırı tutum ve davranışlar görüldüğünde tabii ki buna, muhalif olmak diyelim senin tabirinle, sağlıklı bir durumdur. (Görüşmeci 10)

... Herkese adaletli davranılmasını isteyen olabiliyor. ... Hemen tepkilerini gösteriyorlar ve eşit bir şekilde dağıtılması konusunda tavır koyabiliyorlar. Kendileri için şartı yok burada, onu söyleyeyim. Başkaları için de kendi dersi var sorun yok, başkaları için de aynı bu tepkiyi gösteren kişiler olabilmekte. Hakkaniyetli davranılması konusunda. (Görüşmeci 6)

Katılımcıların görüşlerinden de anlaşılabilirdiği gibi öğretim elemanları eşitlik, adalet, nitelik konularını göz önünde bulundurarak muhalefet edebilmektedir. Etik ilkeler konusunda muhalefet edilmesi alanyazında *ilkeli muhalefet (principled dissent)* olarak ifade edilen duruma karşılık gelmektedir. Yönetici konumunda bulunan kişiler ya da toplantılarda yer alan öğretim elemanları etik ilkeleri göz önünde bulundurarak muhalefet etmekte ya da edilmesi gerektiğini öne sürmektedir.

Öğretim elemanlarının sergilediği muhalefet davranışları üst yönetim politikalarıyla ilgili risk oluşturmayacak konularda olabildiği gibi, doğrudan kendilerini ilgilendiren konularda, maddi konularda ya da etik ilkeler konusunda olabilmektedir. Kamusal/Aleni senaryolardaki genel tablo öğretim elemanlarının muhalefet etmediğine yönelik olsa da öğretim elemanlarının muhalefet ettiği ya da edebildiği bilinmektedir. Öğretim elemanları tahakküm mekanizmalarının şiddetine bağlı olarak muhalif davranışlarını sahnelemekte ya da sahne arkasında sergileyebilmektedir. Çalışmanın şimdiki kısmında sahnelenen muhalefet davranışlarına yer verilmektedir.

#### **4.1.2 Akademide Sahnelenen Muhalefet Davranışları: Kamusal/Aleni Senaryolar 2**

İlk temada kamusal/aleni senaryolara yansıyan ve muhalefetin durumunu ortaya koyan bulgulara yer verilmiştir. Akademide muhalefetin durumuna ilişkin genel tablo akademinin sahnelenen muhalefete uygun olmadığını yansıtmaktadır. Ancak bu durum

akademide muhalefetin olmadığı anlamına gelmemektedir. Sadece daha detaylı bir analiz gerektiğine işaret etmektedir. İkinci temada sahnelenen muhalefet davranışları incelenmektedir.

Sahnelenen davranışlar, akademide kamusal/aleni senaryolarda gerçekleşen muhalefet davranışlarına karşılık gelmektedir. İlk temada ele alınan akademide muhalefetin durumuna ilişkin genel tablo kamusal/aleni senaryoların bir kısmını yansıtmaktadır. Çünkü genel tablo değerlendirildiğinde farklı nedenlerle muhalefet edilmesi mümkün olmasa bile akademide hala muhalif davranışlar sergileyen öğretim elemanlarının olduğu görülmektedir. Bu durumdan hareketle kamusal/aleni senaryolarda muhalefetin durumuna ilişkin bulguların devamına bu tema altında yer verilmektedir. Bu temada kamusal/aleni senaryoların sahnelenen muhalefete karşılık gelen kısmı ele alınmaktadır.

Kamusal/Aleni senaryolardaki sahnelenen muhalefet davranışları üç alt temada incelenmektedir. Birinci alt temada, yönetim alanyazınında sıklıkla kullanılan yapı çerçevesinde muhalefet ele alınmaktadır. Yani alanyazında, muhalefetin sadece seslendirilen bir davranış olduğuna dair kurgudan hareket edildiğinden, ilk alt temada çıkış-ses kavramsallaştırması bağlamında muhalefete ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Bu çalışmada muhalefetin sadece çıkış-ses kavramsallaştırması kapsamında ve muhalif davranışların sadece sesle ilişkilendirilerek ele alınmaması gerektiği öne sürülmektedir. Bu bağlamda da eyleme dökülen muhalefet davranışlarına ilişkin bulgular ikinci ve üçüncü alt temalarda incelenmektedir.

**4.1.2.1. Akademide Muhalefetin Sözel İfadesi: Çıkış-Ses Kavramsallaştırmasında Muhalefet.** Muhalefetin çıkış ses kavramsallaştırmasını temel alan yapılanmasında muhalefet ya doğrudan yöneticilere ya meslektaşlara ya da örgüt dışı arkadaşlara ve aileden kişilere ifade edilebilmektedir. Muhalefetin meslektaşlara ya da örgüt dışı kimselere ifade edilmesi, sahne arkası muhalefet davranışları kapsamında ele alınmaktadır. Çünkü bu durumda muhalefet sözel olarak ifade edilse bile muhalefetin herhangi bir soruna ya da duruma çözüm oluşturma olasılığı oldukça düşük kalmaktadır. Bu nedenle meslektaşlara ya da örgüt dışı kimselere ifade edilen muhalefet, bu çalışma kapsamında sahne arkası muhalefet davranışlarından psikolojik rahatlama sağlayan söylemler alt teması altında ele alınmaktadır. Bu alt tema kapsamında ise akademide muhalefetin (söz konusu kavramsallaştırma çerçevesinde) doğrudan yöneticilere ifade edilen kısmı ele alınmaktadır. Tablo 11’de bunlara ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

Akademide muhalefetin sözel ifadesine ilişkin bulgular kapsamında ise *toplantılarda ifade edilen ve doğrudan yöneticilere iletilen muhalefet* söylemlerine yer verilmektedir. Yani, her iki durumda da yöneticiye iletilen muhalefetin detayına inilmektedir. Muhalif söylemin toplantıda mı ifade edildiği yoksa doğrudan yöneticiyle mi paylaşıldığı ayrımı göz önünde bulundurularak incelenmektedir.

**Tablo 11.** *Muhalefetin Sözel İfadesine İlişkin Bulgular*

Toplantılarda muhalefetin ifadesi (7/20)
Doğrudan yöneticiye muhalefetin ifadesi (6/20)

*Muhalefetin yöneticiye ifade edilebilmesi* muhalefet eden kişinin söyledikleri nedeniyle herhangi bir misillemeye maruz kalmayacağı ve örgütün muhalefet etmek için uygun olduğu anlamına gelmektedir. Muhalefetin hem toplantıda hem de doğrudan yöneticiye ifadesi de önemlidir. Öğretim elemanı örgütte aksayan ya da sorun teşkil edenler durumlara ilişkin öneri sunulabilir ya da farklı görüş öne sürülebilir. Aşağıda *toplantılarda muhalefetin ifadesi* kodu altında yer alan katılımcı görüşlerine yer verilmektedir.

...*fakülte kurulunda mesela bunu dile getirenler olur. (Görüşmeci 11)*

...*Toplantılarda anlatıyorlar. (Görüşmeci 6)*

Öğretim elemanları sorun olarak gördükleri ya da sorun olacağını düşündükleri konuları toplantı ortamlarında ifade etmekte, karşı görüşlerini dile getirmektedirler. Kimi durumda öğretim elemanlarının karşı görüşlerini toplantı ortamında dile getirmemektedir. *Muhalefetin doğrudan yöneticiye ifadesi* de öğretim elemanlarının tercih edebildikleri bir yöntemdir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu durumu örneklemektedir.

... *Bir kısmı da bunu bir toplantıda ya da bir şeyde göze almaz da ayrıca gidip yönetimle görüşerek ya da başka politik tavırlarla, söylemlerle karşılıklı anlaşmalarla da götürebilirler. Götürebilmektedirler de. (Görüşmeci 18)*

... *Bu durum unvana göre değişir. Profesörler, kapıyı çalıp ne yapıyoruz der. Doçentler yarım ağızla sorar. Yardımcı doçentler hiç soramazlar. Araştırma görevlileri zaten hiç yok. (Görüşmeci 9)*

Öğretim elemanlarının gidip yöneticiyle görüşmek yoluyla karşıt düşüncelerini ifade edebildiği anlaşılmaktadır. Elbette bireylerin toplantı ortamını tercih etmesinin ya da doğrudan yöneticiyle gidip konuşmasının farklı nedenleri olabilir. Ancak muhalefetin toplantıda ya da doğrudan yöneticiyle paylaşılması örgüte ilişkin ipuçları da

taşıyabilmektedir. Toplantı ortamlarında muhalefetin ifade edilebilmesi, bireyin söyledikleri nedeniyle yargılanmayacağı, bu durumun ileride kullanılmayacağı anlamına gelebilmektedir. Görüşmeci 18'in *bunu bir toplantıda göze almaz* şeklindeki ifadesi örgüt ortamının bireye toplantıda muhalif düşüncesini söyleme ortamı sağlamadığını da ortaya koymaktadır. Ancak toplantı ortamı bunu sağlamasa bile öğretim elemanının doğrudan yöneticiyle görüşme yoluyla muhalif düşüncesini ifade ettiği anlaşılmaktadır. Sonuç olarak öğretim elemanları uygun kanallar olduğu takdirde muhalif düşüncelerini seslendirebilmektedir. Bu kimi durumda toplantılarda karşı görüşün ifadesine karşılık gelebildiği gibi kimi durumda doğrudan yöneticiye giderek muhalif düşüncelerini dile getirebilmesi anlamına gelmektedir.

**4.1.2.2. Akademide Muhalefetin Davranış Olarak Sergilenmesi: Muhalif Eylemler.** Sahnelenen muhalefet davranışlarından biri olarak seslendirilen muhalif söylemlere ilk alt temada yer verilmiştir. Bu çalışmada öğretim elemanlarının sadece seslendirme yoluyla değil eylemleri ile de muhalefet davranışlarını sergileyebilecekleri öne sürülmektedir. Bu alt temada araştırmada ortaya çıkan muhalefetin davranış olarak sergilenmesine ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Bu davranışlara ilişkin bulgular Tablo 12'de ele alınmaktadır.

**Tablo 12.** *Muhalefetin Davranış Olarak Sergilenmesine İlişkin Bulgular*

---

Uygulamayı delme/uygulamama (4/20)
Üst kurumlara başvurma (3/20)
Hukuksal süreçleri işletme (3/20)
İstifa etme (1/20)
Dekan seçimini etkileme (1/20)
Kadroyu engelleme (1/20)
İcat çıkarma (1/20)

---

Akademide muhalefet olarak sergilenen davranışlar var olan herhangi bir *uygulamayı delme* (uygulamayı yapmama), *üst kurumlara başvurma*, *hukuksal süreçleri işletme* yoluyla hakkını arama ya da *istifa etme* olabilmektedir. Bunun yanı sıra öğretim elemanları olarak *dekan seçimini etkileme*, yukarıdan gelen bir *kadroyu engelleme* ve çalının arkasından dolanma yoluyla *icat çıkarma* yoluyla soruna bir çözüm bulma gibi muhalefet davranışlarının da görülebildiği anlaşılmaktadır.

Kamusal/Aleni senaryolarda, akademide muhalefet etme imkânı olduğunda öğretim elemanlarının nasıl davrandıkları ele alınmıştır. Araştırma bulgularına göre üst yönetim toplantılarında ya da toplantılarda öğretim elemanlarının *muhalefet edilecek bir*

*şey yok ya da imzala geç ya da oyla geç* şeklinde toplantıları geçiştirmekte olduğu görülmüştü. Ancak öğretim elemanlarına tebliğ edilen kararlara ve uygulamalara bakıldığında öğretim elemanları muhalefet edilecek bir şey yok diye düşünmeyebilmektedir. *Uygulamayı delme/uygulamama* kodu altında yer alan katılımcı görüşlerine aşağıda yer verilmektedir.

*... Tepki gösteriyorlar, gösteriliyor. Buna rağmen de mesele uygulanırsa, uygulanmaya devam edilirse, ısrar edilirse de deliniyor o karar. Uygulamıyor kimse. (Görüşmeci 15)*

*... arkadaşlar şu anda gitmiyorlar mesela tez savunmalarına. Benim ilgimi çeken bir konu olursa giderim, ilgimi çekmeyen bir konu olursa gitmem dediler ve gitmiyorlar. (Görüşmeci 17)*

Öğretim elemanlarının yönetime şirin görünmek adına toplantılarda muhalefet etmemesi sonucu alınan kararlar uygulamada sorun çıkarabilmektedir. Öğretim elemanları kendilerine tebliğ edilen kararlara tepki göstermektedir. Öğretim elemanları kimi durumda alınan kararı uygulamayarak ya da toplantılara katılmayarak ya da farklı şekillerde muhalif davranışlarını sahneleyebilmektedir. Öğretim elemanlarının muhalif tavırlarını sergilemelerinin bir yolu *üst kurumlara başvurmaktan* geçmektedir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşü bu konuyu örneklemektedir.

*... Onun dışında bir de hoca eğer talebinde çok haklıysa bazen dekanlık ya da rektörlük karşılamıyor, mevzuat gereği ya da ekonomik nedenlerle karşılamıyor. Ama onun dışında hocanın o mevzuat ve şey açısından haklıysa hoca, CİMER'e de yazıyor, YÖK'e de yazıyor, BİMER'e de yazıyor. (Görüşmeci 17)*

Öğretim elemanları kurum içinde kendilerini anlatsalar da sesleri duyulmuyorsa, CİMER gibi YÖK gibi kurumlara yazarak seslerini duyurmaya çalışmaktadırlar. Benzer şekilde hukuksal süreçleri işletmek de öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını göstermelerinin bir yolu olabilmektedir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu konuya örnek oluşturmaktadır.

*...Bu hukuk mekanizması ya da adalet, her ne diyeceksen ona, o mekanizma üzerinden, kurumlarda işleyen şeye bir ayar verme, itiraz etme... (Görüşmeci 19)*

*...Olmuyorsa, ... mahkeme yoluna, buradaki yollar bitmişse, ne diyorlar, başvuru ya da izlenecek yollar, mahkemeye gidip mahkemede hak aramalar olabilmekte. (Görüşmeci 6)*

Hukuksal süreçleri işletme yoluyla öğretim elemanları haklarını arayabilmekte ya da kendi alanlarına yapılan müdahalelere engel olabilmektedir. Çünkü kimi durumda

yöneticiler *rektörlük dekanlığın üstünde bir birim, oradan gelen kararları biz uygulamak zorundayız* diye düşünerek, öğretim elemanına söz hakkı tanımamakta ya da öğretim elemanına hakkını vermeyebilmektedir. Bu gibi ya da buna benzer durumlarda öğretim elemanları hukuksal süreçleri işleterek itirazlarını gerçekleştirebilmektedir. Kimi durumda öğretim elemanları karşı çıkışlarını göstermek için *istifa etmeyi* de tercih edebilmektedir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu konuyu örneklemektedir.

*... Kurum senin işine karışıyor, artık yapacağın işe saygı duymuyorsa, benim alanım gereği yaptığım bir şey var. Bu önemsenmiyorsa, bunun içine dahil oluyorsa, kendi talepleri doğrultusunda iş yapmamı istiyorsa, orada karşı duruş sergilemek durumundayım. ... bırakmam gerekir yönetici olarak ya da sistem içerisindeyim. (Görüşmeci 18)*

Öğretim elemanları kendi alanlarına müdahale edildiğinde istifa ederek, bir anlamda ben bu düzende yokum diyerek muhalefetlerini sergileyebilmektedir. İstifa etmek, sistemin içinde artık yer almak istemediğini beyan etmektir. Muhalif bir davranıştır. Ancak bireysel olarak gerçekleşen muhalif bir davranışa karşılık gelmektedir. Oysa öğretim elemanları yapılan haksızlığın farkında olduklarında ve birlikte hareket ettiklerinde karar rektörlükten bile gelse karara engel olabilmektedirler. *Kadroyu engelleme* kodu altında yer alan katılımcı görüşüne aşağıda yer verilmektedir.

*... Yukarıdan bölüme bir doktor öğretim elemanı, yardımcı doçent getirilmeye çalışıldı, rektörlük kanalıyla. Rektörlükten, telefon edilip hemen bir gün içerisinde bir bölüm kurulu kararı alınıp rektörlüğe iletilmesi ve acilen YÖK'e gönderilmesi gerektiği söylendi. Bunun üzerine, bölüm kurulu toplandı ve oybirliği ile ret kararı çıktı. Çünkü kendi bölümümüzde profesörlük ve yardımcı doçentlik bekleyen arkadaşlar vardı. Oybirliği ile çıktığı için de rektörlük herhangi bir şey yapamadı. Eli kolu bağlı kaldı ve daha sonra da o kadroyu da çıkaramadılar. (Görüşmeci 5)*

Akademide kimi zaman karşılaşılabilen bir duruma örnek oluşturan katılımcı görüşü öğretim elemanlarının istedikleri takdirde gidişatı değiştirebilecek karşı çıkışları da yapabildiklerini göstermektedir. Gidişatı değiştirebilmek bölüm ya da birimde bulunan öğretim elemanlarının herhangi bir haksızlık söz konusu olduğunda birlikte hareket etmelerinin ve karşı duruşlarını sergilemelerinin sonucudur. Aşağıda yer alan katılımcı görüşü de yine akademide yaşanan bir karşı çıkışı *dekan seçimini etkilemeyi* örneklemektedir.

... Rektör Bey fakülteye epeyce bir süre, 3-4 ay kadar vekalet etti, dekan vekili olarak. O sırada fakülteye dışarıdan bir dekan atanacağına dair bir izlenim oluştuğundan, biz toplu halde, her bölümden 3-4 kişi bir araya gelip dekan yardımcılılarıyla birlikte rektör hocadan toplantı talep edip, eğer bu fakülteye dışarıdan bir dekan atanırsa onunla çalışmayacağımızı, kendisini de çalıştırmayacağımızı söyledik. O da bunu dikkate almak mecburiyetinde kaldı. (Görüşmeci 15)

Rektörlerin kimi durumlarda fakültelere vekâleten dekanlık yapmaları akademide karşılaşılabilen bir durumdur. Bölümdeki öğretim elemanlarının birlik olup rektörlükten gelen kararı değiştirebildiği gibi fakülteye öğretim elemanları birlikte hareket edip karşı duruşlarını sergilediklerinde tüm fakülteyi etkileyecek kararları da değiştirebilmektedirler. Öğretim elemanlarının bir araya gelip dışarıdan bir dekan atanırsa onunla çalışmayacaklarını ve kendisini de çalıştırmayacaklarını söylemesi bir söylem ya da tehdit gibi düşünülebilir. Ancak görünüşte öğretim elemanlarının doğrudan muhalefet etmelerinin imkânının olmadığı durumlarda bile bir karşı çıkış sergilemelerinin mümkün olduğu söylenebilir. Akademik gelenek öğretim elemanlarının haksızlıklar ya da yanlış giden uygulamalar karşısında dik durmasını ve düşündüklerini söylemesini beklemektedir. Öğretim elemanlarının bu konudaki eğilimleri zaman içinde bu kültürü oluşturabilmektedir. Bir kurumda muhalefet ya da karşı çıkış kültürünün olmaması bir sorundur. Ancak bu durumun örnekleri çoğaldıkça ve öğretim elemanları korkmadan hareket ettikçe ancak bu eğilim ya da anlayış gelişecek ve muhalefet kültürünü ortaya çıkarabilecektir.

Öğretim elemanları kimi durumda *icat çıkarma* yoluyla muhalefet edebilmektedir. Yani öğretim elemanlarına kısıtlamalar getirilmesi onları bazı davranışları sergilemekten alıkoymamaktadır. Öğretim elemanlarına kısıtlama konulduğunda onlar da çalının arkasından dolanmak/icat çıkarmak yoluyla muhalefet davranışlarını sergilemektedirler. Aşağıda yer alan katılımcı görüşü bu duruma örnek oluşturmaktadır.

... Geçen gün, şimdi bize yazı geliyor yine. Ders dönemlerinde izin almanız uygun değil. Yasak değil ama uygun değil. Sonra ama benim seyahat etmem gerekiyor. Keyfiden değil, iş oluyor, toplantı oluyor. ... Her Pazartesi, Salı, Çarşamba derse giriyorum. Perşembe ve Cuma da bir yerlere gidiyorum. Görüşme yapacağım falan. Her seferinde görüşme, toplantı olmuyor. Bu sefer başka bir şey uydurmam gerekli. Dedim ki düğüne gitmem lazım. Sonra dediler ki düğün diye izin alamazsın, yıllık izin de alamazsın. O tarihte yapılan bir toplantı varmış, ben de oraya gideceğim diye izin aldım. Yani bu tür şeyler uydurabiliyoruz. (Görüşmeci 19)

Öğretim elemanlarına getirilen kimi kısıtlamalar onların istedikleri davranışları yapmak için icatlar çıkarmasına neden olmaktadır. Yukarıdaki katılımcının görüşlerinden de anlaşılacağı gibi öğretim elemanı doğrudan bir kısıtlamaya uğradığında, planladığı ya da yapmak istediği işi yapmayayım diye düşünmemektedir. Bunun yerine söz konusu işi yapmanın alternatif yollarını arayabilmektedir. Yani öğretim elemanları muhalefet sergilemek istediklerinde yaratıcılıklarını da kullanarak alternatifler üretebilmektedirler.

Sonuç olarak öğretim elemanları muhalefet davranışlarını eyleme dökmek yoluyla da sahneleyebilmektedir. Bu karşı çıkışlar kimi durumda var olan uygulamayı delme (uygulamaya katılmama) şeklinde olabildiği gibi kimi durumda bir üst makama ya da CİMER'e var olan haksızlığı iletmek şeklinde de olabilir. Kimi durumda öğretim elemanları muhalif duruşuna karşılık gelecek şekilde yönetici koltuklarını bırakabilmektedir. Kimi durumda karşı duruşlarını birlikte sergileyip bölüme yukarıdan gelecek kadroya engel oluşturabilmekte ya da fakültenin dekanın seçimini etkileyebilmektedir. Yani akademiye öğretim elemanları seslendirme yoluyla muhalif düşüncelerini yöneticilere ifade edebildikleri gibi muhalif davranışlar da sergileyebilmektedir.

**4.1.2.3. Akademiye Muhalefetin Yazılı Beyanı: Kayıtlara Geçsin Denilen Belgeler.** Sahnelenen muhalefet davranışlarından biri de muhalefetin yazılı beyanıdır. Eyleme dökülen muhalefet davranışlarında öğretim elemanlarının bölüm kurulu kararıyla ya da fakültede birlikte hareket etmek yoluyla gidişatı değiştirdiklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu alt tema altında ise öğretim elemanlarının gidişatı değiştiremeseler bile çatlak seslerini yazılı olarak beyan edip tarihe bir kayıt olarak bırakmalarına ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Tablo 13'te öğretim elemanlarının *şerh yazma*, *eleştiri yazısı yazma* ve *dilekçe verme* yoluyla muhalefetlerini yazılı olarak beyan edebildikleri de anlaşılmaktadır.

**Tablo 13.** *Muhalefetin Yazılı Beyanına İlişkin Bulgular*

Şerh yazma (4/20)
Eleştiri yazısı yazma (1/20)
Dilekçe verme (1/20)

Akademiye kamusal/aleni senaryolar muhalefetin olmadığına ilişkin izlenimi oluşturmaktadır. Ancak öğretim elemanları “karar, dekanlığın üstündeki rektörlükten ya da bölüm başkanlığının üstündeki dekanlıktan geldi uygulanması gerekiyor” diye düşünmeyebilmektedir. Kurullarda ya da kendilerine tebliğ edilen kararlarda öğretim

elemanları *şerh yazmayı* tercih edebilmektedir. Bu durumu örnekleyen katılımcı görüşlerine aşağıda yer verilmektedir.

*... mesela olmayacak diyelim ki, ben kurulu ikna edemedim. Tamam doğru bir şey yapılmadığına dair, hocam çekimser kalın dediklerinde ben hayır çekimser de kalmayacağım, inadına şerh de yazacağım (derim). Çünkü bu oy birliği meselesi çok demokratik bir şey. Olsun ileride başka bir yönetim ya da karar mekanizmasında karşınıza geldiğinde ben buradan gittiğimde ya da emekli olduğumda ya da ayrıldığımda bir başkası, başka öğretim üyeleri daha genç arkadaşlarımız aynı sorunla karşılaştıklarında, bir karar vereceklerinde, ya bizden öncekiler ne yapmışlar deyip açıp bir dosyayı baktıklarında, benim şerhimi gördüklerinde, belki onlara bir fikir verir bu. Anlatabiliyor muyum? Bu çok önemli geleceğe aktarmak, bir şeyi kayıt altına almak çok önemli bir şey. (Görüşmeci 15)*

*...Şerh de koyuyorlar, ileri de götürüyorlar. (Görüşmeci 7)*

Öğretim elemanları doğrudan *şerh koyduğunu* ifade ettiği gibi geleceğe aktarmak ve kayıt altına almak için de şerh yazabildiklerini söylemektedirler. Görüşmeci 15'in ifade ettiği gibi kimi durumda karşı çıkışlar ya da karşı söylemler yalnız başına alınan ya da alınacak kararı değiştirmek için yeterli olmayabilir. Bu ve buna benzer durumlarda öğretim elemanları o kararı desteklemediklerini hatta hangi açılardan karşı olduklarını gelecek kuşaklara aktarmak adına (ve böylelikle karşı çıkışın normal olduğu akademik geleneği sürdürmek için) şerh yazabilmektedirler. Şerh yazmak gibi *eleştiri yazısı yazmak* ya da *dilekçe vermek* de kayıtlara geçilmesine olanak sağlamaktadır. Aşağıda bunları örnekleyen bulgulara yer verilmektedir.

*... Ben şeyi biliyorum bir hoca, aynı anabilim dalında olduğumuz için, bazı konular vardı. Her hafta rektöre bir eleştiri yazısı yazardı. Rektör de her hafta ona bir cevap yazardı. Yüz yüze niye görüşmüyorsunuz derdim. Bu da bir yöntem derdi. Belki yüz yüze görüşsek ben onu ikna ederim, o beni ikna eder mi bilmiyorum ama ben bunun bilinmesini kayıtlara geçmesini istiyorum. Benim muhalefet ettiğimin bilinmesini istiyorum. Oraya gönderir, aynı zamanda, anabilim dalı içinde herkese gönderir, fakülteye gönderir, konusuna göre, herkesi ilgilendiriyorsa. (Görüşmeci 21)*

*...dilekçe veren oldu, geçmişte. Konuyla ilgili. (Görüşmeci 5)*

Öğretim elemanları yönetimden farklı düşündüklerinde ya da aksayan yönleri gördüklerinde eleştirilerini yazılı olarak da iletebilmektedirler. Bu kimi durumda Görüşmeci 21'in söylediği gibi eleştiri yazısı yazmak olabildiği gibi kimi durumda

dilekçe ile de olabilmektedir. Ancak araştırmanın nitel bulguları eleştiri yazısı yazmanın pek sık rastlanan bir eylem olmadığını ortaya koymaktadır. Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde daha detaylı ele alınacağı gibi nicel bulguları da eleştiri yazısı yazmanın pek sık rastlanan bir olgu olmadığını desteklemektedir. Bununla birlikte öğretim elemanı karşı duruşunu ya da karşı görüşünü yazılı olarak beyan ederek kayıt altına alınmasını sağlayabilmektedir. Bu durum aslında muhalefetin kamusal/aleni bir senaryo olarak da meşrulaşmasına olanak sağlamakta ve kamusal/aleni senaryolarda genel olarak ortaya çıkan muhalefet edilmediğine ilişkin tablonun eksik yönlerini de ortaya koymaktadır. Böylelikle kamusal/aleni senaryolara da ilişkin bütüncül bir tablo ortaya çıkmış olmaktadır.

#### ***4.1.3. Akademi Sahne Arkası Muhalefet Davranışları: Gizli/Örtük Senaryolar***

Scott (1995) bir Etiyopya atasözünden bahseder: “Akıllı köylü, büyük efendinin karşısında yerlere kadar eğilir ama sessizce osurur.” Gücü elinde bulunduranlar ortaklıkta olduğunda, görece güçsüz olanlar, güçlülerin işlettikleri tahakküm mekanizmalarına boyun eğmiş görünürler. Bu durum gücü elinde bulunduranlarda her şeyin istedikleri şekilde işlediği izlenimini oluşturur. Bu izlenim kamusal/aleni senaryolarda ortaya konulan gerçekliği yansıtmaktadır. Ancak atasözünde yer aldığı gibi güçsüzlerin gerçek eylemleri görünenden farklıdır. Yani kamusal/aleni senaryolarda muhalefet yokmuş gibi davranan bireyler gizli/örtük senaryolarda (sahne arkasında) farklı şekillerde davranabilmekte, dolaylı bir şekilde muhalefet edebilmektedir.

Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını sahnelemesinde ya da sahne arkasında sergilemelerinde belirleyici olabilecek birçok etmen bulunmaktadır. Bunlar son tema altında ele alınmaktadır. Ancak bu tema altında farklı nedenlerle sahnelenmeyen muhalefet davranışlarına ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Bu davranışlar kamusal/aleni senaryolarda kendilerine yer bulamadıklarından, gizli/örtük senaryolar aracılığıyla sergilenmektedir. Yani öğretim elemanları doğrudan muhalefet etmenin mümkün olmadığı durumlarda bile kimi zaman sadece bireysel ve psikolojik rahatlama sağlayan söylemlere yönelmekte, kimi zaman politik taktiklere başvurarak gidişatın seyrini değiştirmeye çalışmakta, kimi zaman da pasif tepkiler ile var olan tahakküm mekanizmalarına dayanmanın alternatif yollarını aramaktadır.

**4.1.3.1. Akademiye Psikolojik Rahatlama Sağlayan Söylemler.** Güç mesafesinin yüksek, adaletsizliklerin fazla olduğu ortamlarda bireyler gerçek duygu ve düşüncelerini saklama eğilimine girebilmektedir. Ancak bu durum onların olaylara tepki vermediği anlamına da gelmemektedir. Sahne arkası davranışlardan biri olarak ele alınan psikolojik rahatlama sağlayan söylemler de bireylerin doğrudan ortaya koymadıkları tepkilerinin dolaylı bir ifadesidir. Bunlar birer muhalefet davranışı mıdır sorusu akıllara gelmektedir. Elbette bu davranışlar bir karşı çıkış ya da bir duruş biçimi olarak nitelendirilemezler. Ancak Scott'un (1995) ifadesiyle dedikodu, söylenti gibi gizli/örtük senaryolar pratik direnişin ikamesi değil zorunlu bir koşuldur. Çünkü bireyler güç ilişkilerinin farkındadır, ancak doğrudan sergileyemedikleri muhalif tutumlarını gizli/örtük senaryo aracılığıyla kamusal/aleni senaryoya taşıma eğilimindedirler. Akademiye de öğretim elemanlarının benzer davranışlar sergilendiği bulgulanmıştır. Psikolojik rahatlama sağlayan söylemlere ilişkin bulgulara Tablo 14'te yer verilmektedir. Bu kapsamda öğretim elemanlarının *dedikodu*, *kendi aralarında konuşma* ve *kimliğini gizleme* gibi stratejiler izledikleri görülmektedir.

**Tablo 14.** Psikolojik Rahatlama Sağlayan Söylemlere İlişkin Bulgular

Dedikodu (9/20)
Kendi aralarında konuşma (8/20)
Kimliğini gizleyerek ifade etme (1/20)

Akademiye öğretim elemanları farklı nedenlerle doğrudan muhalefet davranışlarını sergileyemebilmektedirler. Bu kimi durumda yöneticiye düşüncesini söylememek kimi durumda toplantılarda gerçek düşüncelerini ifade etmekten kaçınmak anlamına gelmektedir. Bireysel ve psikolojik rahatlama sağlamak amacıyla öğretim elemanları *kendi aralarında konuşmakta* ya da *dedikodu* yapabilmektedir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu durumu örnekler niteliktedir.

... Aa (dekana) söyleyebilirlerse alınlarını karışlarım. Onu söyleyebilen olsa çoğu şey değişir zaten. Birbirlerine söylüyorlar. Orada dile getirmezler ama birebir odalarda dile getirirler. (Görüşmeci 20)

... sistemi eleştiriyor ya da o şeyi eleştiriyor ama sorunlarını oraya (toplantıya) getirmiyor. Orada söylemeye çekiniyor. Yani ama dışarıda o sorunların varlığını arkadaşlarına ya da dışarıya söyleyebiliyor. (Görüşmeci 14)

... En çok dedikodu ediyor. (Görüşmeci 2)

Var olan tahakküm mekanizması öğretim elemanlarının doğrudan düşüncelerini paylaşmaları önünde engel oluşturabilmektedir. Bu gibi durumlarda öğretim elemanları kendi aralarında konuşarak ya da dedikodu yaparak bir tür rahatlama sağlamaya çalışmaktadır. Ancak doğrudan yöneticilere ifade edilmeyen söylemlerin yarar getirmeyeceği de açıktır. Öğretim elemanları kimi durumda arkadaşlarıyla bile düşüncelerini paylaşmaktan çekinebilmektedir. Çünkü söylediklerinden zarar görme olasılığını göz önünde bulundurmaktadır. Bunun önüne geçmek için *kimliğini gizleme yoluyla muhalefetini* ifade edebilmektedir. Aşağıda yer alan katılımcının görüşleri bu durumu desteklemektedir.

*...(insanlar) yüz yüze söyleyemedikleri çok şeyi dilekçeye döküp dilekçe üzerinden veriyor. Zannediyor ki bu dilekçedeki kişi belli olmayacak. Ya da farklı isimlerle takma isimlerle şikâyet ediyorlar. (Görüşmeci 5)*

Öğretim elemanlarının kimliğini gizleme, anonimlik gibi mekanizmaların arkasına saklanmaları akademinin arka planda ne kadar güvencesiz bir ortam olduğunu da kanıt oluşturabilir. Doğrudan gösterilemeyen tepkiler psikolojik rahatlama sağlayan söylemler olarak gizli/örtük senaryolarda kendilerine yer bulmaktadır. Bunlar kimi durumda dedikodu ya da kendi aralarında konuşma olarak sergilendikleri gibi, kimi durumda arkadaş arasında bile söylenmekten çekinilen ya da anonimliğe ihtiyaç duyularak ifade edilen söylemlerdir.

**4.1.3.2. Akademide Örgütsel Direnişin Bir Türü Olarak Pasif Tepkiler.** Sahne arkasında sergilenen muhalefet davranışlarından biri de örgütsel direnişin bir türü olarak ele alınabilecek olan pasif tepkilerdir. Bireyler doğrudan tepki göstermelerinin mümkün olmadığı durumlarda pasif tepkilere başvurabilmektedir. Bu kimi durumda sessiz kalmak kimi durumda işi sürüncemede bırakmak anlamına gelebilmektedir. Akademide örgütsel direnişin bir türü olarak ele alınan pasif tepkilere ilişkin bulgulara Tablo 15'te yer verilmektedir. Bu kapsamda *sessizlik halleri, küsme durumları, tam olarak yapmama durumları ve geri çekilme halleri* olduğu görülmektedir. Yani öğretim elemanlarının sessiz kalarak, küserek, kendini geri çekip yapmakta olduklarından vazgeçerek ya da üstü kapalı bir şekilde elindeki işleri sürüncemede bırakarak muhalif davranışlar sergilediği anlaşılmaktadır. Bu eylemler herhangi bir somut sorun teşkil etmemesine rağmen bireylerin olaylara gösterdikleri tepkiler sonucu oluşmaktadır. Bu nedenle gizli/örtük senaryolar kapsamında ele alınmaktadır.

**Tablo 15.** *Akademide Örgütsel Direnişin Bir Türü Olarak Pasif Tepkilere İlişkin**Bulgular*


---

Sessizlik halleri (8/20)
Küsmeye durumları (7/20)
Tam olarak yapmama durumları (4/20)
Geri çekilme halleri (4/20)

---

Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını doğrudan sergilemeleri mümkün olmadığı durumlarda izledikleri yollardan birisi *sessizlik*dir. Sessizlik, kişilere ya da olaylara bir tepki olarak gösterilebilmektedir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bunu örneklemektedir.

*...pasif tepki de olabiliyor bazen. Kararlara falan değil, kişilere olan tepki, gruplar gruplara karşı tepki gösteriyor dolaylı olarak, sessiz kalıyor ya da bir etkinlik yapıyorsun ona katılmıyor. Ona görüş bildirmiyor. Ona bir şey sorduğunuzda söylemiyor vesaire. (Görüşmeci 21)*

*... Genelde bir süre sessizlik oluyor. Zaten davranış kalıbını izleyince bunun sürdürülemez olduğunu düşünüyor herkes. ... belli bir süre sonra kalkıyor zaten gerçekten. (Görüşmeci 19)*

Kimi durumda bireylere kimi durumda olaylara tepkiler sessizlik ile anlatılmaya çalışılmaktadır. Katılımcının *pasif tepki* olarak nitelendirdiği bu durum, herhangi bir sorun yaratmamasına rağmen, sahne arkasındaki muhalif tavrı içermektedir. Öğretim elemanları katılım sağlamayarak ya da görüş bildirmeyerek sessiz kalabilmektedir. Öğretim elemanlarının kimi durumda olaylar karşısında tepkisini sessizlikle göstermekte olduğu ve genel gidişata baktığı anlaşılmaktadır. Öğretim elemanları kimi durumda da *küsmeye* davranışı sergilemektedir. Muhalif tavrını küserek gösterme yolunu tercih edebilmektedir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu konuyu örneklemektedir.

*... Küsmek gibi tavırlar oluşuyor. Bu sorunu ortaya koyup bununla mücadele etmek değil de sisteme küsmeye, fakülteye küsmeye... bir daha o çalışmayı yapmıyor. Bir daha o yönde bir çaba içerisine girmiyor. Olmuyorsa olmuyor diyor. Ben söyledim ama olmuyor diyor. Bir mücadele içine girip de çözme yönünde bir adım atılmıyor. Olmadıysa, zaten istemiyorlar ben de yapmam. Böyle istiyorlar böyle olsun mantığına giriyor. (Görüşmeci 14)*

Öğretim elemanlarının kimi durumda sisteme, fakülteye ya da olaylara tepkisini göstermek amaçlı küsmeye davranışları sergiledikleri anlaşılmaktadır. Kimi durumda da öğretim elemanları muhalif tavırlarından dolayı ellerinden geldiğince işleyişi aksatmaya

çalışmaktadır. *Tam olarak yapmama durumları* kodu altında yer alan bu duruma ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmektedir.

... *Gücünün yettiği kadar, kendince engelliyor. Yavaşlatıyor işte. Yani olabildiği kadar...*  
(Görüşmeci 2)

... *Bazen görüşlerini ama genelde pasif kalarak, yapmayarak, işi sürüncemede bırakarak. Çok fazla aktif tutum içinde olmuyor, tutum bağlamında ama az önce dediğim gibi pasif kalarak, verilen görevleri ihmal ederek ve benzeri yollarla gösteriyor.* (Görüşmeci 10)

Öğretim elemanlarının güçlerinin yettiğince olayları engellemesi, pasif kalması, kendilerine verilen görevleri ihmal etmeleri muhalif tavırlarını bir işi tam olarak yapmayarak gösterdikleri anlamına gelebilmektedir. Kamusal/Aleni senaryolarda bu davranışların sorun teşkil eden herhangi bir tarafı bulunmamaktadır. Ancak gizli/örtük senaryolarda bu davranışların, muhalif tepkiler nedeniyle gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Yani öğretim elemanları doğrudan gösteremedikleri muhalif tepkilerini dolaylı yoldan, kaçak oynama yoluyla göstermeyi tercih etmektedirler. Kimi durumda da küskünlük davranışı sergilemelerine benzer şekilde *geri çekilme davranışları* da sergileyebilmektedir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu konuyu örneklemektedir.

... *O yapacağın şeylerden vazgeçiyorsun, taleplerini azaltıyorsun. Yani kendi içinde küçülüyorsun, hedeflerini de küçültüyorsun. ... Bir kısmı için, yüzde veremem ama kabullenenler var. Bakıyor ki bir değil iki değil artık. Artık kabulleniyor. Öğrenilmiş çaresizlik. Kabullenilmiş çaresizlik, bir şekilde onu kabul edip o şartlarda yaşamaya çalışıyor.* (Görüşmeci 18)

... *Artık gittikçe denemiyorlar bence. Çünkü ümitsizler, ümitsizlik var.* (Görüşmeci 20)

... *Geri çekilebilir, bir şey yapmamayım der. Bütün yapılanlar eğer bir sonuca ulaşmıyorsa hiçbir şey yapmamak, geriye kalan tek yoldur.* (Görüşmeci 11)

Öğretim elemanları muhalefet ettiklerinde karşılığını alamadığında, söylediklerinde sesleri duyulmadığında geri çekilme yolunu tercih edebilmektedir. Yukarıda yer alan katılımcıların görüşlerinden de anlaşılacağı gibi vazgeçerek, hedeflerini küçülterek, denemeyerek, yapmayarak muhalefetlerini sergilemeye devam edebilmektedir. Elbette bu kapsamda yapılmış her davranış muhaliftir şeklinde düşünülemez. Ancak öğretim elemanları kimi zaman pasif tepkiler gösterme yoluyla muhalif davranışlarını sergileyebilmektedirler.

#### 4.1.3.3. Akademiye Sahne Arkası Muhalefet Olarak Politik Taktikler.

Bireyler farklı nedenlerle doğrudan muhalif davranışlarını sergileyemedikleri durumlarda sahne arkası davranışları (gizli/örtük senaryoları) tercih edebilmektedir. Politik taktikler doğrudan gidişatın değiştirilemediği ancak gidişatın değiştirilmesi yönünde eyleme geçilmesi durumunda karşılaşılan sahne arkası davranışlardan birine karşılık gelmektedir. Tablo 16'da akademiye politik taktiklere ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Bu kapsamda öğretim elemanlarının etki gruplarını kullandıkları, üst yönetim politikalarını yine üst yönetimi etkileme amaçlı kullandıkları, kendilerine destekçi bulmaya çalıştıkları ve kendilerini göstermeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Kullanılan bu yöntemler, politik taktikler alanyazınında da yer alan ağ kurmaya, koalisyon oluşturmaya ve sokulganlığa karşılık gelmektedir. *Etki grubunu kullanma* ağ kurmayla, *kendine destekçi bulanlar* koalisyon oluşturmayla, *etkileme mekanizması olarak üst yönetim politikaları* ve kendini gösterme bir tür sokulganlık, yönetime *kendi gösterme* ile açıklanabilir.

**Tablo 16.** Akademiye Politik Taktiklere İlişkin Bulgular

Etki grubunu kullananlar (11/20)
Etkileme mekanizması olarak üst yönetim politikaları (4/20)
Kendine destekçi bulanlar (3/20)
Kendini gösterme (2/20)

Öğretim elemanlarının sahne arkası muhalefet davranışı olarak nitelendirilebilecek kullandıkları politik taktiklerden biri *etki grubunu kullanmadır*. Öğretim elemanlarının herhangi bir talepleri olduğunda ya da herhangi bir durumu dile getirmek istediklerinde, kendileri bunu ifade etmemeyi tercih etmektedir. Ancak kendileri ifade etmese de konuyu orada kapatmamaktadırlar. Kendilerinden daha etkili bir şekilde konuyu çözecek mercilere taşıyan kişilere durumları aktarmakta ve böylelikle sonuca ulaşmaya çalışmaktadırlar. Etki grubunu kullanma politik taktikler kapsamında ağ kurma ile açıklanabilir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu durumu destekler niteliktedir.

... Talebini kendisinden daha etkili şekilde dile getirebilecek insanları araya sokmaya çalışıyorlar. Bu siyasi de olabiliyor ya da yukarıda sözü dinlenen, hatırı sayılır, kişiler de olabiliyor, akademi içinden. (Görüşmeci 15)

... Bu konuda yaptırım gücü olan, üniversite kuruluna yaptırım gücü olan başka kurumların etkisi olabilir. Başta siyaset, siyasetin yolunu kullanabilirler. Muhit, dost, rektörün veya amirin dost, arkadaş muhitini kullanabilirler. Böyle olması için gayret sarf edebilirler. (Görüşmeci 9)

Bir örgütte güç mesafesi yüksek olduğunda gücü araçsal kullanma eğilimi de görülebilmektedir. Öğretim elemanları güç adaletsizlikleri karşısında, söylese bile sesinin duyulamayacağı farkında olduklarından, kendileri doğrudan herhangi bir muhalif tavır sergilememektedir. Bunun yerine karşı oldukları durumlarda ya da talepleri söz konusu olduğunda, araya konuyu çözecek birilerini sokmaya çalışmaktadırlar. Öğretim elemanlarının böyle güçlü çevreleri ya da tanıdıkları olmadığı durumlarda kullandıkları politik taktiklerden biri üst yönetimi etkilemeye çalışmaktır. Bunun yollarından biri de *üst yönetim politikalarını kullanarak üst yönetimi etkilemektir*. Üst yönetim politikalarını etkileme amaçlı kullanma, politik taktikler kapsamında bir tür sokulganlık olarak nitelendirilebilir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu duruma örnek oluşturmaktadır.

*... Yani ben destek oluyor diye görüyorum ama ben biraz da yapmacık diye düşünüyorum. Proje yapıyorum deyip, çünkü yeni gelen yönetim proje yapana kadro vereceğim diyerek ortaya çıktı. Millet biraz da göz boyama derdinde diye düşünüyorum. (Görüşmeci 5)*

*... Kadro bekleyenler umarsızca daha projenin ne olduğunu bilmeden, komik bir şekilde. Bence bazı şeyler yanlış anlaşıldı, öğretim üyeleri de söylenen şeyleri gerçekten iyi yorumlayamıyorlar mı nedir, ben anlayamıyorum. Şu anki olaylar, komedi gibi. (Görüşmeci 13)*

Üst yönetimin net bir şekilde kendi politikasını ortaya koyduğu durumlarda öğretim elemanları üst yönetimi etkileme amaçlı bu politikaları kullanabilmektedir. Örneğin son dönemde proje yapılması birçok yükseköğretim kurumunun öncelikleri arasında yer almaktadır. Yönetimlerin kadroları, öğretim elemanlarının özlük hakkı olan konuları bile proje koşuluyla onlara bir ödölmüş gibi sunması sonucunda öğretim elemanlarının da bu araçları etkileme amaçlı kullandıkları anlaşılmaktadır. Öğretim elemanlarının sahne arkası muhalefet davranışı olarak nitelendirilebilecek kullandıkları politik taktiklerden biri *kendilerine destekçi bulmadır*. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu konuya örnek oluşturmaktadır.

*... Yani bazen ikili ilişkiler, toplantının içeriğini de değiştirebiliyordu. Yani, işte iki kişinin üç kişinin arası iyiyse, birisi konuşmaya başladığında diğeri de ona destek verir noktada bazı durumlar gündeme gelirdi. (Görüşmeci 8)*

*... Daha önceden de konuşulmuş oluyor, dışarılarda. Konu orada yeni açılmış gibi, ortaya atılıyor. Hı, öyle mi deyip, oradan da gidilebiliyor yani. (Görüşmeci 6)*

Öğretim elemanları muhalefet ettiklerinde yalnız kalacaklarını düşündüklerinde ya da tek başlarına muhalefet etmelerinin etkisiz olacağını düşündüklerinde kendilerine

destekçi bulabilmektedirler. Doğrudan bireyin muhalefetini gerçekleştirmesinin mümkün olmadığı durumda öğretim elemanları politik taktikleri işe koşabilmektedir. Burada koalisyon oluşturma yoluyla muhalif düşüncesini ifade etmenin bir yolunu ararken kimi durumda da sokulganlık yani yönetime *kendini gösterme* yolunu tercih edebilmektedir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu konuyu örneklemektedir.

... Bazen şöyle bile olabiliyor, karara katılmaktan ziyade, o kişi beni görsün diye kendi fikri olduğunu söyleyerek ya da kendini gösterme aracı olarak... (Görüşmeci 21)

... Bir kısım için de bu şey olarak, politik bir davranış olarak, hareket, daha üst makama gelmek. Yönetimin yanında yer alırsanız pohpohlarsanız belki sizi bir yerde, yönetimin içine dahil edebilirler. Bir şeyin başına getirebilirler. (Görüşmeci 18)

Öğretim elemanlarının doğrudan fikirlerini beyan etmelerinin mümkün olmadığı durumlarda, yukarıdaki katılımcıların görüşlerinden de anlaşılacağı gibi dolaylı stratejiler izleyebilmektedir. Bu stratejilerden biri yönetime şirin görünme yoluyla yönetime yakın olup yönetimde alınacak kararları etkilemekten geçmektedir. Alanyazında istikrar ile direniş (*resistance through persistence*) kavramıyla ifade edilen, yönetime yakın olma yoluyla olayların seyrini değiştirme durumunun akademide de görülebildiği anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak öğretim elemanları çoğunlukla sessiz kalmayı tercih etseler de seslerini duyurabilmenin ya da isteklerini yaptırabilmenin alternatif yollarını aramakta, gizli/örtük senaryoları işe koşabilmektedirler. Bu kimi durumda etki grubunu kullanmak kimi durumda üst yönetim politikalarını kullanarak yine üst yönetimi etkileme anlamına gelmektedir. Öğretim elemanları kimi durumda da koalisyon oluşturmakta ya da üst yönetimi etkilemeye çalışmaktadır. Bu davranışlar doğrudan muhalefet davranışları değildir. Ancak bu davranışlar dolaylı olarak gidişatı değiştirme amacıyla atılmış adımlara, gizli/örtük senaryolara karşılık gelmektedirler.

Genel bir değerlendirme yapacak olursak akademide de muhalefetin sahnelenmesinin mümkün olmadığı durumlarda öğretim elemanlarının sahne arkası davranışlar yoluyla muhalefet davranışlarını sergileyebildikleri görülmektedir. Bu kapsamda öğretim elemanlarının söylemleri nedeniyle yargılanma durumu söz konusu olduğunda öğretim elemanları psikolojik rahatlama sağlayan söylemlere başvurabilmektedir. Kimi durumda öğretim elemanlarının olayların gidişatını doğrudan değiştirme şansları olmadığına politik taktiklere başvurma yoluyla muhalif tutumlarını işe koşabilmektedirler. Kimi durumda ise örgütsel direnişin bir türü olarak pasif tepkiler

yoluyla sahne arkası muhalefet davranışlarını sergileyebilmektedirler. Bu tema altında ele alınan sahne arkası davranışları muhalif davranışların anlaşılmasında önemlidir. Öğretim elemanlarının sahne arkası muhalefet davranışı sergilemesini etkileyen ya da muhalefet davranışı sergilememesini etkileyen etmenler bir sonraki temada ele alınmaktadır.

#### ***4.1.4. Toplumsal Yeniden Üretim Mekanizmaları ve Akademinin Arka Planındaki Koşullar: Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Etmenler***

Öğretim elemanlarının muhalefet davranışları incelendiğinde genelleme yapmak zor olsa da muhalefet etmeme eğiliminin olduğu görülmektedir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ele alınacak olan araştırmanın nicel bulguları da öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının düzeyinin yüksek olmadığını desteklemektedir. Çalışmanın bu kısmında öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını etkileyen etmenler ele alınmaktadır. Bu etmenler toplumsal yeniden üretim mekanizmaları ve akademinin arka planındaki koşullar göz önünde bulundurularak incelenmektedir.

Örgütsel muhalefet, yönetim alanyazınında ses-çıkış kavramsallaştırmasıyla ilişkili olarak 1970'lerde popülerlik kazanan/ortaya çıkan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu durum yanlış değildir. Ancak muhalefetin çok eski dönemlerden beri insanların yaşamında olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu durumun eksik olduğu söylenebilir. Bu eksiklik göz önünde bulundurularak bu çalışmada muhalefetin kökenleri/tarihçesi Antik Çağ'dan başlayarak ele alınmaktadır. Muhalefet yüzyıllardır insanların yaşamlarında olmasına rağmen kavramın 15. yüzyılda sözlüklere, 20. yüzyılda örgütsel alanyazına girdiği görülmektedir. Bu durum muhalefetin karşılaştığı direncin göstergesi olarak da kabul edilebilir. Çünkü tarihsel süreç içerisinde muhalefet yönetim ve iktidarların varlıklarına tehdit oluşturma potansiyeli taşıdığından ya da çeşitli nedenlerle farklı tahakküm mekanizmaları işe koşularak muhalefetin önüne geçilmeye çalışılmıştır. Böylelikle var olan toplumun yeniden üretimi sağlanırken, muhalefet de engellenmiş olmaktadır. Toplumun yeniden üretiminde işlevsel olan araçların, (mikro ölçekte) örgütlerin işleyişinde de etkili olabileceği düşünülmektedir. Hatta bu mekanizmalar ve bunların akademiye yansımaları öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını etkileyebilmektedir. Aşağıda bu kapsamda alınan toplumsal yeniden üretim mekanizmalarının, bunların akademiye yansımalarının, akademinin arka planındaki koşulların öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını nasıl etkilediğine

ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Bunlar; akademide muhalefet davranışlarını etkileyen kültürel etmenler, toplumsal etmenler, neoliberal politikalar, yapısal etmenler ve bireysel etmenler olarak ele alınmaktadır.

#### 4.1.4.1. Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Kültürel Etmenler.

Toplumsal yeniden üretim mekanizmalarını etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Bunlardan biri de kültürel etmenlerdir. Kültür, bir toplumdaki davranış örüntülerine şekil veren, tutumları belirleyen kuşaktan kuşağa aktarılan kalıplaşmış bir yapıdır. Toplumun kurumları, normları, değerleri kültürü beslemekte ve var olan yapının korunmasını sağlamaktadır. Bu durum toplumda farklı görüşlerin ve düşüncelerin ortaya çıkmasına, karşı çıkışların yapılmasına engel oluşturabilmektedir. Muhalefet davranışlarını etkileyen benzer bir durumun akademide de görüldüğü anlaşılmaktadır. Bu kapsamda Tablo 17’de akademide muhalefet davranışlarını etkileyen kültürel etmenlere ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Bu bağlamda *toplumda biat kültürünün egemen olmasının, ailedeki geleneksel eğitim anlayışının, eğitim sisteminin, akademinin toplumdaki diğer kurumlar gibi olmasının ve toplumdaki uyum eğiliminin* akademide öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını etkileyebildiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 17.** *Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Kültürel Etmenlere İlişkin Bulgular*

Toplumda biat kültürünün egemen olması (9/20)
Ailedeki geleneksel eğitim anlayışı (7/20)
Eğitim sistemi (4/20)
Akademinin toplumdaki diğer kurumlar gibi olması (4/20)
Toplumdaki uyum eğilimi (4/20)

Akademide muhalefet davranışlarını etkileyen kültürel etmenlerden biri *toplumda biat kültürünün egemen olmasıdır*. Biat kültürünün egemen olması yüz yüze eleştiriden kaçınılmasına neden olabilmektedir. Ayrıca biat kültürü egemen olduğu için yöneticiler de biat kültüründen gelenleri tercih etme eğiliminde olmaktadır. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu konuya örnek oluşturmaktadır.

... *Türkiye’deki demokratik eleştiri kültürünün tarihsel olarak çok yeni olmasından kaynaklanıyor. Bizim toplumumuz biat kültüründen geldiği için, arkadan konuşup söylenmeyi yüz yüze eleştiri olarak yöneltmeye tercih ediyor her zaman için...*  
(Görüşmeci 15)

... bizim Türk insanında yöneticiler her zaman için uysal koyun isterler. İşte ses çıkarmasın, muhalefet yapmasın, hep iyi desin. Kötüye de iyi desin, iyiye de iyi desin mantığı olduğu için... (Görüşmeci 5)

Toplumda biat kültürünün daha güçlü olması sonucu yüz yüze eleştiri kaçınılan bir duruma karşılık gelmektedir. Toplumdaki bireyler ve akademideki öğretim elemanları dolaylı davranışları doğrudan davranışlara tercih edebilmektedir. Bu durum da muhalif davranışların hep geri plana atılmasına, hoş karşılanmamasına neden olabilmektedir. Demokratik eleştiri kültürünün ve muhalefetin gelişmesi için yüz yüze eleştirinin desteklenmesi gerekmektedir. Ancak yine bu toplumda yöneticilerin tam tersi yönde tercihte bulunduğu anlaşılmaktadır. Yani, toplumda demokratik eleştiri kültürü olmadığı gibi yönetim birimlerine getirilen bireyler seçilirken de özellikle ses çıkarmayacak kişilerin tercih edildiği görülmektedir.

Akademide muhalefet davranışlarını etkileyen kültürel etmenler arasında *ailedeki geleneksel eğitim anlayışı* ve *eğitim sistemi* de gösterilebilir. İdeolojik birçok devlet aracı olmasına rağmen, bu araçların en güçlüsü eğitimidir. Eğitim sisteminden geçerek aile kuran ve ebeveyn olan bireyler, kendi ailelerinden gördükleri ve eğitim sisteminde öğrendikleri davranış kalıplarına ve bilişsel şemalarına göre nesiller yetiştirmektedir. Bunlar da daha çok sorgulamama, eleştirmeme, ses çıkarmama, ön plana çıkmama, itaat etme örüntülerinden oluşmaktadır. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri de bu doğrultudadır.

... Hep der ya anneniz babanız sizi büyütürken, sen karışma, kimseye bir şey olmaz, sana patlar gibi bir şey var. Elaleme bir şey olmaz, sen yanarsın gibisinden bir şeyle yetiştiriyoruz. Gerçekten, iktidara boyun eğme davranış kalıplarıyla yetiştiriyoruz. (Görüşmeci 19)

... Yaa, bu hem aile hem de eğitimden kaynaklanan bir şey aslında. Belli bir dönemde ataerkil bir yapıya sahip olduğu için toplum. İşte büyük, yukarıdaki ne düşünüyorsan, doğru düşünüyordur, iyi düşünüyordur, aşağıdaki için hayırlısını düşünüyordur. Sen buna uy. Devlet babamız, devlet her şeyi iyi yapar, doğru yapar. Buna karşı gelme. (Görüşmeci 5)

... Bizim eğitim sistemimizde öğretmenin dediği doğrudur, öğretmen otoritedir. Bu eğitim sisteminin sonucu olarak birey itiraz pek etmez... (Görüşmeci 4)

Hem ailedeki geleneksel eğitim anlayışı hem de eğitim sistemiyle ilişkili olarak karşı gelmeme, karışmama, düşünmeme, sormama, sorgulamama davranışları ön plana

çıkılmaktadır. Büyüklerin ya da devletin her şeyin en iyisini ve “hayırlısını” düşüneceği varsayımı aşılacaktır. Ayrıca, öğretmen otorite konumuna yerleştirilerek dediğinin hep doğru olarak kabul edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Yani topluma muhalefet etmeyen bireyler yetiştirilmektedir. İtaat etme, karşı gelmeme, kabullenme davranış kalıplarıyla yetiştirilen bireyler, akademide de benzer davranışlarını sürdürebilmektedir.

Akademide muhalefet davranışlarını etkileyen kültürel etmenlerden bir diğeri *akademinin toplumdaki diğer kurumlar gibi olmasıdır*. Akademide neden muhalefet edilmediğinin yanıtı aslında toplumda neden muhalefet edilmez sorusundan geçmektedir. Toplumla ilgili değerler, normlar, davranış kalıpları akademik ortamda da yansımalarını göstermekte ve bu durum öğretim elemanlarının muhalefet etmemesine neden olabilmektedir. Aşağıda görüşleri verilen katılımcılar da aynı duruma vurgu yapmaktadır.

*...bir toplum bütün kurumlarıyla üç aşağı beş yukarı birbirine benzer. Yani, kimyada bileşik kaplar misali var ya, onların su seviyesi birbirine yakındır. Toplumdaki kurumlar da öyledir. Üniversite en gelişmiş kurum olmak gibi hüviyetine sahip olmak durumunda olmasına rağmen ilkokulda karşılaştığımız problemlere benzer problemleri biz üniversitede de görürüz. ... Elbette üniversiteleri bunun dışında tutmayı arzu ederiz. ... bireysel olarak bunu gerçekleştirmeye çalışsak da kurumsal olarak biz de bu toplumsalın bir ürünüyüz. (Görüşmeci 11)*

*... Parça bütüne aittir. Toplumun dinamikleri ne kadar kötüyse üniversiteler de benzerdir. (Görüşmeci 4)*

Toplum kendini oluşturan öğelerden bağımsız olarak ele alınamaz. Benzer şekilde toplumu oluşturan öğeler de toplumun özelliklerini yansıtmaktadır. Ancak akademi söz konusu olduğunda sanki bu kurallar işlevsizmiş gibi düşünülebilir. Çünkü Görüşmeci 11’in de ifade ettiği gibi üniversite sahip olduğu akademik gelenek çerçevesinde ele alınmak, toplumdaki diğer kurumlardan ya da yapılardan farklı bir yere yerleştirilmek istenebilir. Ancak toplumsalın bir ürünü olan akademi de toplumla benzer özellikleri göstermektedir. Yani akademide neden muhalefet edilmediğinin yanıtı toplumda neden muhalefet edilmediği sorusundan geçmektedir. Bu soruya elbette farklı yanıtlar verilebilir. Akademide muhalefet davranışlarını etkileyen kültürel etmenler arasında *toplumdaki uyum eğilimi* bulunmaktadır. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri de bu konuyu örneklemektedir.

*... Bazen o şeyi bozmamak için, büyük bir grubun olumlu baktığı bir şeyi bozmamak için... (Görüşmeci 18)*

*... Toplumsal olan bireysel olana her zaman için egemendir. Her konuda öyledir. Toplumsal olanın baskısı vardır. Toplumsal olanı temsil eden bir sürü mekanizma var. Bu mekanizmalar bireye göre daha güçlüdür. (Görüşmeci 11)*

*... Bir kısmı uyum sağlamak istiyor. ... Karşıt olmak zor bir şey. (Görüşmeci 20)*

Akademide muhalefet davranışlarını etkileyen kültürel etmenlerle ilişkili olarak toplumdaki informal ilişkilerin akademiye yansması ve toplumda var olan uyum eğilimi sonucu muhalefet edilemediği anlaşılmaktadır. Toplumda var olan uyum eğilimi, öğretim elemanları arasında da görülebilmektedir. Öğretim elemanları kasıtlı olarak uyum sağlamayı tercih edebildikleri gibi kimi zaman toplumsal olanın baskısıyla muhalefetten kaçınabilmektedir.

Sonuç olarak, akademide öğretim elemanlarının muhalefet davranışları kültürel etmenlerden etkilenmektedir. Araştırmanın gerçekleştiği üniversite bir taşra üniversitesidir. Akademi geleneği olmayan yeni kurulmuş taşra üniversitelerinde geleneksel değerler ön plandadır. Bu üniversitelerde çoğunlukla geleneksel toplum yapısından gelen akademisyenler bulunmaktadır. Bu üniversitelerdeki akademisyenlerin yine akademi geleneği olmayan bu üniversitelerde yetişmesi mevcut durumu pekiştirmektedir. Bu bağlamda bireyler ailedeki geleneksel eğitim anlayışının yansmaları sonucu iktidara boyun eğme kalıplarıyla yetiştirilebilmektedir. Devletin ya da yukarıda yer alan yöneticilerin en iyisini düşündükleri, bunlara karşı çıkılmaması ve öğretmenin söylediklerinin mutlak doğrular olarak kabul edilmesi gerektiği ailede ve eğitim sisteminde bireylere kazandırılmaktadır. Bu boyun eğme kalıplarında yetişen bireyler, muhalefet ya da itiraz etme ya da sorgulama kültürünün olmaması nedeniyle akademide muhalefet edemeyebilmektedir. Katılımcılar akademinin toplum gibi olduğunu, yani toplumda muhalefet edilmemesinin bir sonucu olarak akademide de muhalefet edilmediğini, toplumdaki tüm kurumların birbirleriyle olan benzerliği yoluyla göstermeye çalışmaktadır. Bunun yanı sıra, akademide neden muhalefet edilmediği toplumdaki uyum eğilim ile açıklanabilmektedir.

**4.1.4.2. Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Toplumsal Etmenler.** Akademide muhalefet davranışlarını etkileyen etmenlerden biri de toplumsal etmenlerdir. Toplumsal yapıyı ve örgütün dokusunu şekillendiren birçok öge bulunmakla birlikte gücün toplumsal yapı ve örgütün dokusu üzerinde önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir. Örgütte gücün nasıl konumlandığına bağlı olarak bireylerin davranışları değişmektedir. Akademinin arka planına bakıldığında güç mesafesinin yüksek olduğu bir

toplum görülmektedir. Akademinin bir devlet kurumu olarak yer alması ve rektörün tek başına yürütme konusunda kritik bir rol üstlenmesi, var olan güç mesafesinin pekişmesine neden olmaktadır. Güç mesafesi yüksek bir toplumda ödül ve ceza mekanizmaları rasyonel bir şekilde çalışmayabilmektedir. Bunun sonucu olarak öğretim elemanları *ödülünden mahrum kalmamak* ya da *cezadan kaçınmak için* muhalefet etmemeyi tercih edebilmektedir. Tablo 18’de akademide muhalefet davranışlarını etkileyen toplumsal etmenler bağlamında güç mesafesine yer verilmektedir. Öğretim elemanları *beklentileri hiç karşılanmaz diye, koltuğunu kaybetmemek için, üst yönetimle olan sadakat ilişkisini sürdürmek için, atama yükseltme kaygısı nedeniyle* muhalefet etmeyebilmektedir. Yani ödül olarak nitelendirilebilecek olan yapılardan mahrum kalmamak adına muhalefet etmekten kaçınabilmektedir. Bunun yanı sıra öğretim elemanları *rektörün konumu nedeniyle, gücün karşısında yer almamak için, sorun çıkması düşüncesiyle ve yöneticinin tepkisi nedeniyle* de muhalefet etmeyebilmektedir. Diğer bir ifadeyle ceza olarak nitelendirilebilecek olan olgularla karşılaşmamak için muhalefet etmekten kaçınabilmektedir.

**Tablo 18.** *Akademide Muhalefet Davranışını Etkileyen Toplumsal Etmenlere İlişkin Bulgular*

Beklentisi hiç karşılanmaz diye (12/20)	Rektörün konumu nedeniyle (6/20)
Koltuğunu kaybetmemek için (9/20)	Gücün karşısında yer almamak için (6/20)
Sadakat ilişkisini sürdürmek için (8/20)	Sorun çıkmasını düşüncesiyle (6/20)
Atama yükseltme kaygısı nedeniyle (5/20)	Yöneticinin tepkisi nedeniyle (4/20)

Güç mesafesi yüksek bir toplumda bireyler ödülünden mahrum kalmamak için muhalefet etmemeyi seçebilmektedirler. Bu ödül kimi durumda beklentilerinin karşılanması, kimi durumda konuların ya da koltukların verilmesidir. Öğretim elemanları *beklentileri hiç karşılanmaz diye* ya da kendilerine ödül olarak verilen *koltuklarını kaybetmemek için* muhalefet etmemeyi tercih edebilmektedir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri de bu durumu destekler niteliktedir.

... Biraz önce söyledim ya insanlar, hep bir beklenti içinde olduğu için, yardımcı doçentse, doçentlik, doçentse profesörlük, araştırma görevlisiyse 33a'ya geçme ya da doktorasını bitirip bir an önce kadroya geçme, şeysinde olduğundan... Veyahut özellikle profesör kadrosu, işte yönetim bana bir dekanlık, müdürlük teklif eder mi, şeyi içinde olduğu için... genelde sessiz kalmayı tercih ediyorlar. Beklentiden dolayı... (Görüşmecisi 5)

*... Dekan, dekanlık görevinden alınabilir. Matah bir şeymiş gibi dekanlık. Dolayısıyla herkes o koltuğun güzelliğinden vazgeçmemek için susabilir. (Görüşmeci 9)*

Öğretim elemanları beklentileri karşılanmaz diye muhalefet etmemeyi tercih edebilmektedir. Benzer şekilde buldukları koltukları kaybetmemek için de muhalefet etmeyebildikleri anlaşılmaktadır. Eğer akademi güç mesafesi düşük bir toplumda yer almış olsaydı, öğretim elemanlarının beklenti olarak nitelendirdikleri konumlar ya da kademeler aslında başarı ya da liyakat sonucu elde edebilecekleri yerlere karşılık gelecekti. Ancak güç mesafesi arttıkça beklentilerin karşılanmasının ölçütleri de değişebilmektedir. Akademik yükselmede var olan basamaklar ya da yönetim birimleri, öğretim elemanlarına birer ödül olarak verilmeye başlanmıştır. Bunları elde etmek için başarılı olmak ya da o birimler için gereken nitelikleri taşımak ölçüt olmaktan çıkmıştır. Bunları elde etmek yönetimin gözünde iyi çocuk olmayı ve yönetimle arasındaki var olan sadakat ilişkisini sürdürülmesini gerektirmektedir. Durum böyle olunca da öğretim elemanları üst yönetimle olan *sadakat ilişkisini sürdürmek için* ya da *atama yükseltme kaygıları nedeniyle* muhalefet etmeyi öteleyebilmekte ya da beklentileri devam ediyorsa muhalefet etmemeyi tercih edebilmektedir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu konuyu örneklemektedir.

*...insanlar hani liyakat, akademik başarı, araştırma, işini severek isteyerek başarılı bir şekilde yapmaktan çok üst yönetimle ne kadar sadakat ilişkisinde olduğuna göre değerlendirilmeye başlandı. Bu akademik personele de yansıdı. Herkes bu çok yanlış doğru değil, bu kuruma uymuyor diye düşünse bile, bunu söylemektense, ben bir doçentlik kadromu alayım da sonra konuşurum. Ben bir profesörlük kadromu alayım da sonra konuşurum gibi stratejiler izlemeye başladılar. (Görüşmeci 15)*

*... Özellikle kadrolu kişilerin kaygısı yok, atama süreçlerini tekrar yaşamayacakları için biraz daha rahatlar. Tabii ki doktor öğretim üyeleri ya da atanmamış doçentler, onlar biraz daha, böyle atanamadıkları için, yarın bir hareket yapsalar, o hareketten dolayı kadrolarının çıkamayacağını düşünebiliyorlar, o da önemli oluyor tabii. (Görüşmeci 6)*

Güç mesafesi yüksek bir toplumda yer alan akademide öğretim elemanlarının liyakat esaslı bir değerlendirmeden uzak olmaları onların muhalefet davranışlarını etkileyebilmektedir. Yukarıda Görüşmeci 15'in de söz ettiği gibi kimi durumda üst yönetimle olan sadakat ilişkisini sürdürmek için muhalefet etmeyi ötelemekte ya da muhalefet etmeyebilmektedir. Görüşmeci 6'nın söz ettiği gibi atama yükseltme

kaygısının öğretim elemanının muhalefet etmemesine neden olabildiği anlaşılmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olması sonucu öğretim elemanları ödül olarak nitelendirdikleri konumları ya da unvanları elde etmek için muhalefet konusunda farklı stratejileri izlemekte ya da muhalefet etmemeyi tercih edebilmektedir. Benzer şekilde ceza olarak nitelendirilen durumlardan kaçınmak için de muhalefet etmeyebilmektedirler. Kimi durumda *rektörün konumu nedeniyle* kimi durumda da *gücün karşısında yer almamak için* muhalefet etmeyebilmektedirler. Aşağıda yer alan öğretim elemanlarının görüşleri de bu durumu destekler niteliktedir.

*... Bir insanın kaderi rektörün iki dudağı arasına verildiği sürece, üniversitede hocalar, rektör indinde görüşlerini açıkça ifade edemezler. (Görüşmeci 9)*

*... Şey yapmak istemiyorlar, yukarıyla erkle tartışmak istemiyorlar. Ben sadece işimi yaparım, beni ilgilendirmiyor diyor. (Görüşmeci 7)*

*... iktidarla, güçle çatışmak istemezler insanların çoğunluğu. ... (gücün) yanında yer almaktan çok karşısında yer almamak için (çatışmazlar). (Görüşmeci 15)*

Güç mesafesi yüksek bir toplumda en üst yöneticinin konumu da farklı şekilde algılanmaktadır. Katılımcıların görüşlerinden de anlaşıldığı gibi öğretim elemanları yöneticinin tepkisini çekmek, onunla çatışmak ya da ters düşmek istememektedirler. Yani rektörün konumu nedeniyle ya da gücün karşısında yer almamak için muhalefet etmeyebilmektedir. Çünkü bu durum onların ödül olarak nitelendirdikleri konumlara ulaşamamalarına ya da cezalandırılmalarına neden olabilmektedir. Bu durumun da muhalefet etmemeleriyle sonuçlandığı görülmektedir. Benzer şekilde öğretim elemanlarının *sorun çıkmasın düşüncesiyle* ya da *yöneticinin tepkisi nedeniyle* muhalefet etmeyebildikleri söylenebilir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu konuyu örneklemektedir.

*... Göze batmamak istiyorlar. Dediğim gibi orta yolu bu toplumun. Bu toplumda kimse muhalefet etmek falan istemez. Karşı söylem geliştirmek istemez. Hocanın yanında yer alan öğrenci gibi ya da yönetimin yanında yer almak, sistemin içinde daha sorunsuz yerde yer almak, sorun yaratan kişi olmamak, düşüncesi maalesef bütün insanlarda var. (Görüşmeci 18)*

*... Çalışanlar idarecilerinden emin olurlarsa, katkıda bulunurlar. Eğer idarecilerin, nasıl bir tavır sergileyeceklerinden emin olmazlarsa, bir şey söylemezler, çok sinirlenmedikçe... (Görüşmeci 2)*

Öğretim elemanları göze batmamak, sorun çıkarmamak adına muhalefet etmeyebilmektedir. Muhalefet etmediklerinde kendilerini daha güvende hissettiklerinden, sorun çıkarmayayım düşüncesiyle muhalefet etmekten kaçınabilmektedirler. Benzer şekilde öğretim elemanlarının yöneticinin tepkisi nedeniyle muhalefet etmekten de çekinebildikleri de anlaşılmaktadır. Çünkü güç mesafesi yüksek bir toplumda yöneticinin tepkisini almak, başına ne geleceğinden emin olmamak anlamına gelebilmektedir.

Sonuç olarak akademinin bulunduğu toplumun güç mesafesinin yüksekliği nedeniyle öğretim elemanları muhalefet etmemeyi tercih edebilmektedir. Muhalefet etmemeyi tercih nedeni kimi durumda ödül diye nitelendirilen konum ya da makamlardan mahrum kalmamak kimi durumda da cezadan kaçınmaktır. Çünkü güç mesafesi düşük bir toplumda yer alan akademi işlevsel olan başarı, liyakat, dik durma, duruşunu sergileme, çatışma gibi ögeler, güç mesafesi yüksek bir toplumda ya etkisizdir ya da istenmeyen durumlara yol açabilmektedir.

**4.1.4.3. Akademiye Neoliberal Politikaların Muhalefet Davranışlarına Etkisi.** Akademiye öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını etkileyen etmenlerden biri de neoliberal politikalarla ilişkili olarak ele alınabilir. Neoliberal politikalar esneklik, güvensizlik, güvencesizlik, risk, belirsizlik, korku, rekabet ve daha birçok olguyu çalışma yaşamına dahil etmiştir. Bu durumun sonucu olarak da bireyler muhalefet edemeyebilmektedir. Tablo 19’da akademiye neoliberal politikaların muhalefet davranışlarına etkisine ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Bu bağlamda *yaşanan politik kırılma sonrası ortaya çıkan korku kültürü, entelektüel akademisyen anlayışının ortadan kalkması* sonucu tek bir alanda uzman akademisyenlerin artması, *akademiye güvencesizlik* sonucu öğretim elemanlarının güvencesiz koşullarda çalışmaları ve neoliberalizm ile ortaya çıkan rekabet ortamında kriterleri sağlama düşüncesine odaklanılması sonucu *akademisyenliğin puan toplamaya dönüşmesi* nedeniyle muhalefet edemeyebildikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 19.** *Akademiye Neoliberal Politikaların Muhalefet Davranışlarına Etkisine İlişkin Bulgular*

---

Yaşanan politik kırılma sonrası ortaya çıkan korku kültürü (10/20)
Entelektüel akademisyen anlayışının ortadan kalkması (7/20)
Akademisyenliğin puan toplamaya dönüşmesi (5/20)
Akademiye güvencesizlik (5/20)

---

Akademide neoliberal politikalara bağılı olarak neden muhalefet edilemediği yaşanan politik kırılma sonrası ortaya çıkan korku kültürü ile açıklanabilir. Neoliberalizm korkudan beslenmektedir. Korku, belirsizliğin ve riskin taşıdığı bir duygu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu belirsizlik ve risk yaratacak durum Türkiye’de 15 Temmuz 2016 tarihinde yaşanan darbe girişimine karşılık gelmektedir. Beklenmedik bir zamanda ve şekilde gerçekleşen politik kırılma ülkeyi ve tüm kurumlarını sarsmıştır. Bu sarsıntı, korku için gereken zemini oluşturmuştur. Öğretim elemanları zaten düşüncelerini herhangi bir ortamda ifade etmeye çekinmekteyken bu zeminde kaygıları ve korkuları iyice artmıştır. Çünkü konuşmaları ya da düşüncelerini ifade etmeleri sonucunda ne olacağını bilmemektedirler. Yani yaşanan politik kırılma sonrası ise var olan korku artmış, kronikleşerek bir kültüre dönüşmeye başlamıştır. Oluşan korku kültürü muhalefet edilmemesine yanıt oluşturabilmektedir. Aşağıda görüşleri verilen katılımcılar da aynı kaygıları dile getirmektedir.

... Özellikle öğretim üyelerinin atılması üniversitelerden. Öğretim üyeleri atılınca, insanlar basit bir şeyden atılabiliyor ben de atılabilirim korkusu oluyor, işini kaybetme korkusu insanlarda gelişti. (Görüşmeci 14)

... Karşı gelenlerin ya da muhalif olanların durumları, yani işte ne bileyim sistem dışı bırakılmış olmaları, diğer insanlar tarafından reddedilişleri, yalnız bırakılmış olmaları da böyle bir durumda olmamak için, kalmamak için karşı duruş sergilemek yerine, suskunluğa ya da kabullenilmişliği tercih edebilirler. (Görüşmeci 18)

Görüldüğü gibi işten atılmak yaşanan sadece bir korku nedenine karşılık gelmektedir. Muhalefet edenlerin yalnız bırakılmaları, reddedilmeleri, sistemin dışına itilmeleri de korkuya neden olabilmektedir. Muhalefet edenlerin yaşadıklarını görmeleri var olan korku kültürünü artırmıştır. Bu durumun da öğretim elemanlarının muhalefet etmekten kaçınmasına neden olduğu anlaşılmaktadır.

Akademide neoliberal politikalara bağılı olarak neden muhalefet edilemediği entelektüel akademisyenliğin ortadan kalkması ve akademisyenliğin puan toplamaya dönüşmesi ile de açıklanabilir. Yani akademisyenliğin değişen anlamı ve içeriği de muhalefet edilmemesine neden olmaktadır. Şöyle ki *Academia*’dan gelen entelektüel birikime sahip akademisyen anlayışı günümüzde sadece belirli bir alanda uzmanlaşmış akademisyen anlayışına yerini bırakmıştır. Ayrıca bu uzmanlaşmayı sağlama “puan toplama” ya da kriterleri sağlama ile eşdeğer hale gelmiştir. Aşağıda görüşleri verilen katılımcılar da bu doğrultuda görüşlerini ifade etmektedir.

*... farklı ses çok az ortaya çıkar. ... üniversitenin işleyişi entelektüel bir kültürlenmeye müsait değil. Neye müsait? Uzmanlaşmaya müsait. ... hayat ve varlık, bütünsel ifade edilir. Entelektüel, varlığa ve hayata bütünsel açıdan bakar. Uzman tekil açıdan bakar. Tekil durumda belirli bir disiplinde yetkinleşmiş olan diğer durumlarda cahildir aslında. Yani büyük bir alanda cahil ama tek bir alanda son derece yetkin. (Görüşmeci 11)*

*... sadece puan toplama, bir şekilde kendine puan edinme, yer edinme, sistem içerisinde o çentikleri doldurma kısmında olan insanlara dönüştü akademisyenler. Genç akademisyenlerde daha çok bunu görüyoruz. Bunu sistem bu şekilde oluşturdu. Böyle bir durumda da akademisyenlerin işte yönetim sistem, ne nereye gidiyor konusuyla ilgilenecek pek zamanları yok. Varsa bile umursamamayı tercih ediyorlar. (Görüşmeci 18)*

Akademide işleyişinde akademisyenin entelektüel kimliğinden çok uzman kimliğinin ön plana çıkması sonucu akademisyen bütüncül bakma anlayışını yitirmiş görünmektedir. Uzmanlık, tek bir alanda yetkinleşmeyi sağlarken diğer alanlarda cehalete neden olabilmektedir. Üstelik bu uzmanlığı elde etmek, puan toplamakla eşdeğer görülmektedir. Bir yandan neoliberalizmin oluşturduğu rekabet ortamı akademisyenlerin sürekli bazı ölçütleri sağlamaya yönelik hareket etmesine neden olmaktadır. Diğer yandan bu durum akademisyenin kendi alanı dışında şeylerle ilgilenmemesine, umursamamasına neden olmaktadır. Tüm bunlara bağlı olarak akademide muhalefet edilmeyebilmektedir.

Akademide neoliberal politikalara bağlı olarak muhalefet edilmemesi *güvencesizlik* ile de açıklanabilir. Güvencesiz ortam, öğretim elemanlarının konuştuıkları takdirde risk almalarına ve başlarına ne geleceğini bilmemelerine neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak akademide muhalefet edilmeyebilmektedir. Aşağıda yer alan katılımcıların görüşleri bu konuya örnek oluşturmaktadır.

*... belirsizlikten, başlarına ne geleceğini bilmemelerinden korkmaları muhalefet etmemelerine neden olur. (Görüşmeci 4)*

*... Güvencesinin olması gerekir. Muhalif de olsa insanın, güvencelerinin olması gerekir. Bütün güvencesi olmayan, güvencesiz bir toplumun içerisinde siz muhalefet ya da muhalif olmak ya da bir şey karşı söylem geliştirmek gerçekten kafası kolunun altında, kelle koltukta gitmek gibi bir durum bence. (Görüşmeci 18)*

Katılımcıların görüşlerinden öğretim elemanlarının korktukları ve bu nedenle muhalefet etmedikleri anlaşılmaktadır. Muhalefet etmek, *kelle koltukta gitmek* olarak

nitelendirilmektedir. Çünkü muhalefet etmek demek, başına ne geleceğini bilmemek anlamına gelmekte, belirsizliği ve korkuyu ortaya çıkarmaktadır. Bu güvencesiz koşullar altında da akademide muhalefet edilemediği görülmektedir.

Sonuç olarak neoliberal politikaların akademiye şekillendirmesi öğretim elemanlarının akademideki muhalefet davranışlarını etkilemektedir. Bu kapsamda neoliberalizmin korkudan beslenmesi önemli bir etkene karşılık gelmektedir. 21. yüzyılın ilk çeyreğinde korku bir politik kırılmayla ortaya çıkmıştır. Ayrıca korku, belirsizlik ve risk ile birlikte güvencesiz bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Bu ortamda öğretim elemanları muhalefet etmeyebilmektedir. Neoliberalizmin kavramların içeriğini boşaltması ve kavramları değiştirmesi sonucu akademisyenliğin değişen anlamı ve içeriği de akademide muhalefet edilmemesine neden olabilmektedir.

#### **4.1.4.4. Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Yapısal Etmenler.**

Bilimsel bilginin nesnel koşullarda üretilebilmesi için akademinin özerk olması kritik bir önem taşımaktadır. Bu durum bilimsel bilgiyi üretecek öğretim elemanlarının da özgürlüklerini şekillendirmektedir. Akademinin özerk ve öğretim elemanlarının özgür olduğu bir ortam yaratıldığı takdirde, öğretim elemanları bilimsel bilginin üretimine ve toplumun gelişimine katkı sağlayacaklar, ona yön vereceklerdir. Ancak akademinin ve öğretim elemanlarının sahip olduğu bu potansiyel güçlü olduğundan, yüzyıllardır iktidarlar ve yönetimler akademi üzerinde söz sahibi olmaya çalışmaktadır. Bu durumdan da akademinin özerkliği etkilenmektedir.

Türkiye’de Akademi 1981’de çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Yasasına tabidir. 1982 Anayasası sonrası YÖK üniversiteleri özerkleştirmek yerine onların hareket alanlarını daha da sınırlandırmıştır. Akademinin bir devlet kurumu olarak varlığı ön plana çıkmıştır. Bu yapı öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını etkileyebilmektedir. Akademide muhalefet davranışlarını etkileyen yapısal etmenlere ilişkin katılımcı görüşlerine Tablo 20’de yer verilmektedir. Bu bağlamda katılımcılar *2547’nin öğretim elemanlarını karar sürecine dahil etmemesi, 2547’deki bürokratik yapılanma gereği üst yönetimden gelen kararların sorgulanmaması ve uygulanması gerektiğine ilişkin varsayımları, yasal olanın sorunsuz olduğunu düşünmeleri ve akademisyenin herhangi bir kurumdaki memur gibi hareket etmesi nedeniyle muhalefet edilmediğine* değinmektedirler.

**Tablo 20.** *Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Yapısal Etmenlere İlişkin Bulgular*

2547'nin öğretim elemanlarını karar sürecine dahil etmemesi (4/20)
Üst yönetimden gelenlerin sorgulanmaması (4/20)
Yasal olanın sorunsuz olduğunun düşünülmesi (3/20)
Akademisyenin herhangi bir kurumdaki memur gibi hareket etmesi (3/20)

Akademide muhalefet davranışlarını etkileyen yapısal etmenler arasında 2547 sayılı yasanın öğretim elemanlarını karar sürecine dahil etmemesi bulunmaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi akademinin özerkliği ve öğretim elemanının özgürlüğü bilimsel bilginin üretilmesi açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Ancak 1980 sonrası neoliberal ekonomi politikalarının bir uzantısı olarak akademiye dönüşmeye başlayarak piyasaya eklenmiş, suya sabuna dokunmayan makbul akademisyenler ortaya çıkmıştır. Gücün neredeyse tümünün rektöre verilmiş olmasından dolayı, öğretim elemanları kendilerini tamamen etkisiz hissetmeye ve duyarsızlaşmaya başlamışlardır. Akademik yükselmelerde ortaya çıkan çarpık yapı öğretim elemanlarının korku ve kaygı duymalarına neden olduğundan öğretim elemanları bu duruma da tepki göstermemeye başlamışlardır. Bu bağlamda katılımcıların görüşleri de bu durumu örneklemektedir.

*... Tanımlanmış bir yapının içerisinde, dolayısıyla başka türlü nasıl davranabilirsinizi vurgulamak istiyorum. ... o çatlak sesin gelebilmesi için ona kendi programını yapma imkânı vermen lazım. (Görüşmeci 1)*

*...yetki olarak size politika belirleme ya da o politikayı uygulama seçeneğini belki yasal metinleri yorumlarsan az çok varmış gibi görünüyor ama sizin aldığınız kararın bir hükmü yoktur. Aldığınız hiçbir kararın, o (rektör) altına imza atmadığı sürece, ... bir geçerliliği yoktur. (Görüşmeci 21)*

2547 sayılı Yasa, öğretim elemanlarına özerklik sağlıyormuş gibi görünmektedir. Ancak yasa öğretim elemanlarını tanımlanmış bir yapının içinde hareket etmeye zorlamaktadır. Bu durumda da öğretim elemanlarının farklısını düşünmeye ya da söylemeye imkanları olamayabilmektedir. Bunun yanı sıra düşündüklerini söyleseler, uygulamaya geçirmek isteseler bile aldıkları karar 2547 gereği hükümsüz hale gelmektedir. Çünkü 2547 sayılı Yasada Rektörlük bir yürütme birimi olarak görülmekte ve Rektörün imzası olmadan alınan hiçbir karar gerçekleşmemektedir. Bu durumun sonucu olarak güçsüz hisseden, duyarsızlaşan öğretim elemanları muhalefet etmeyebilmektedir.

Akademide muhalefet davranışlarını etkileyen yapısal etmenler arasında 2547'deki bürokratik yapılanma gereği üst yönetimden gelen kararların uygulanması gerektiğine ilişkin varsayımları ve yasal olanın sorunsuz olduğuna ilişkin düşünceleri de bulunmaktadır. Bu durum öğretim elemanlarının üst yönetimden gelen kararları sırf üst yönetimden geldiği için uygulamasına ve alınan kararlar yasal süreçlere uygun alındığı için itiraz etmemesine neden olabilmektedir. Bu durum katılımcıların görüşlerinden de anlaşılmaktadır.

*... Ya yukarıdan geliyor, sen ne yaparsan yap, yukarıdan bu yazı geldi. Artık bu iş yapılacak yani, yukarıdan derken, rektörlükten. O yüzden bu yapılacak yani. Esasında bu işin yapılmasını istemiyorsunuz ama o yazı geldiği için yapmak durumundasınız. (Görüşmeci 6)*

*... Şimdi karar alma mekanizmaları yasal prosedüre uygunsuzsa, ona herhangi bir şey denmez. (Görüşmeci 11)*

Öğretim elemanlarının “rektörlükten geliyor” ya da “üst yönetimde karar alınmışsa yasal prosedüre uygundur, bu nedenle itiraz edilmemelidir” şeklinde bir düşünceye de sahip oldukları görülmektedir. Bu zihniyet çerçevesinde de öğretim elemanlarının sorgulama, eleştirme, karşı çıkma, değiştirme yönünde bir çabaya girmeden sadece bir üst makamdan geldiği için “yazıları” uygulamaya geçirdiği anlaşılmaktadır. Ancak akademinin özerk ve öğretim elemanlarının özgür olduğu koşullarda öğretim elemanlarının kararları sorgulaması, eleştirmesi ve gerektiğinde değiştirmesi beklenir. Çünkü akademisyenin entelektüel kimliği bu sorumluluğu ona yüklemektedir. Ancak akademisyenin teknisyen haline dönüşmesi, öğretim elemanlarının kendinden beklenen şekilde davranmak yerine herhangi bir kurumda memurluk yapıyormuşçasına hareket etmelerine, kendilerinden beklenen şekilde eleştirmemelerine ve sorgulamalarına neden olabilmektedir. Bu durum, akademide muhalefet davranışlarını etkileyen yapısal etmenler arasından *akademisyenin herhangi bir kurumdaki memur gibi hareket etmesine* karşılık gelmektedir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu konuyu örneklemektedir.

*... Tamamen bir memuriyet zihniyeti içinde çalışıyoruz yani. Özerklik, belki yazdığın çizdiğinde. ... Ama kurum tarafı tamamen, devlet dairesi. Nüfus nasıl işliyorsa, burası da öyle işliyor bence. ... Biz de yapı kendini memuriyette üretiyor. (Görüşmeci 19)*

Öğretim elemanının özerkliğinin sadece yazdıklarında olduğunu belirten Görüşmeci 19, akademideki memuriyet zihniyetine dikkat çekmektedir. Akademinin

herhangi bir devlet dairesi gibi işlediğine değinmektedir. Akademik gelenek içerisinde özerkliğin ve özgürlüğün aktarılması gerekirken, memuriyet zihniyetinin yeniden üretildiği belirtilmektedir. Akademinin bir devlet kurumu olarak etkinlik göstermesi nedeniyle akademisyenlerin de herhangi bir devlet kurumundaki memur gibi davrandıkları görülmektedir. Yani kendilerinden beklenen sorumlulukları yerine getirmemektedirler.

Sonuç olarak katılımcıların görüşlerinde de anlaşılacağı gibi akademideki yapısal etmenleri öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu yapı sonucunda öğretim elemanları muhalefet edemeyebilmektedir. 2547'nin yapısının öğretim elemanlarını karar sürecine dahil etmemesi, 2547'deki bürokratik yapılanma sonucu öğretim elemanlarının üst yönetimden gelenleri sorgulamamaları, yasal olanın sorunsuz olduğunu düşünmeleri ve herhangi bir kurumdaki memur gibi hareket etmeleri nedeniyle akademide muhalefet edilemeyebildiği anlaşılmaktadır. Elbette akademide muhalefet edilmemesi ya da edilememesinin tek nedeninin yapısal etmenler olduğu söylenemez. Ancak akademideki yapısal etmenlerin muhalefet davranışlarını etkileyebileceği ifade edilebilir.

#### 4.1.4.5. Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Bireysel Etmenler.

Bu alt tema altında akademide muhalefet davranışlarını etkileyen bireysel etmenlere yer verilmektedir. Bu etmenler doğrudan bireyle ilgili nedenler olmasına rağmen bu etmenleri toplumsal yeniden üretim mekanizmalarının ve akademinin arka planının sonucu olarak değerlendirmek de mümkündür. Tablo 21'de *umutsuzluk*, *özgüven eksikliği*, *bencillik (beni ilgilendirmiyor düşüncesi)*, *bireyin akademik alanının etkisi (doğa bilimler ya da sosyal bilimler)*, *sorumluluk almama isteği (muhalefet etmenin yüklediği ekstra işlerden kaçınma düşüncesi)* gibi nedenlerle öğretim elemanlarının muhalefet etmeyebildikleri görülmektedir.

**Tablo 21.** *Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Bireysel Etmenlere İlişkin Bulgular*

Umutsuzluk (9/20)
Özgüven eksikliği (7/20)
Sorumluluk almama isteği (5/20)
Bencillik (3/20)
Bireyin alanı (Doğa bilimci/Sosyal bilimci olması) (2/20)

Öğretim elemanlarının muhalefet etmemesinin bireysel bir nedeni olarak *umutsuzluk* gösterilebilir. Denesem de olmaz düşüncesi psikolojideki öğrenilmiş

çaresizlik ile ilişkilendirilebilir. Elbette, örgütte muhalefet edilmemesi doğrudan öğrenilmiş çaresizlik ile açıklanamaz. Ancak toplumun yeniden üretiminde önemli olan devlet, devletin kurumları, toplum, toplumun normları, devletin kullandığı araçlar bireyin muhalefet etmesine olanak vermeyecek bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Bu oturmuş yapı karşısında öğretim elemanları nasıl olsa bir şeyi değiştiremem diye düşünerek muhalefet etmemeyi tercih edebilmektedir. Bu durum öğretim elemanlarında umutsuzluk oluşturabilmektedir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri de bu doğrultudadır.

*...Bir de yapının insanları benzettiği bir şekil de var, nasıl olsa bir şey değiştiremiyorum, bir umutsuzluk... (Görüşmeci 21)*

*...Çok da önemli olmayacaklarını düşünüyorlar. Zurnanın zart dediği yerdeyim, düşünceyi olabiliyor. (Görüşmeci 6)*

Öğretim elemanları yapıyı değiştirmeyeceklerine olan inançları nedeniyle ya da buldukları konunun önemsiz olduğunu düşünmeleri nedeniyle muhalefet etmemeyi tercih edebilmektedir. Öğretim elemanı daha önce değiştirmeyi denemiş ama etkili olamadığını görmüşse, bir tür öğrenilmiş çaresizlik ve umutsuzluk yaşayabilmektedir. Bunun yanı sıra karar mekanizmasının, akademik hiyerarşinin en üstünde konumlanması, bireyde etkisizlik hissi ya da umutsuzluk ortaya çıkabilmektedir. Sonuç olarak öğretim elemanı *nasil olsa değiştiremiyorum* diye düşünerek muhalefet etmemeyi tercih etmektedir.

Öğretim elemanlarının akademide muhalefet etmek istememelerinin bireysel bir nedeni de *özgüven eksikliği*dir. Özgüvenin gelişimini etkileyen birçok öge bulunmaktadır. Ancak eğitim sistemi, ailedeki geleneksel eğitim anlayışı, toplumsal olanın baskısı gibi nedenlerle bireyin özgüveni düşük olabilir. Öğretim elemanlarının da benzer kaygılar muhalefet etmemeyi ya da farklı düşüncelerini ifade etmemeyi tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Aşağıda bu düşünceleri örneklendiren katılımcı görüşlerine yer verilmektedir.

*... Sürüden ayrı düşünmek, özgüveni, özsaygısı düşük insanlar da sorun yaratır. Kendini aptal hissetmek istemez. (Görüşmeci 4)*

*...dile getirmezler. Çünkü kendilerinin farklı olduğunu görmek rahatsız ediyor. (Görüşmeci 20)*

Öğretim elemanlarından topluma yön vermeleri beklenirken sürüden ayrı düşünme konusunda sorun yaşayabildikleri anlaşılmaktadır. Yani öğretim elemanları

özgüven sorunu nedeniyle farklı düşüncelerini ifade edememektedir. Benzer şekilde farklı olduklarını görmemek adına farklı düşüncelerini dile getirmedikleri de anlaşılmaktadır. Öğretim elemanlarının muhalefet etmemelerinin bireysel başka bir nedeni olarak da *sorumluluk almama istekleri* ve *ekstra iş yükünden kaçınmaları* gösterilebilir. Aşağıda yer alan katılımcıların görüşleri bunu örneklemektedir.

*... Bence, bu kabul edelim modunun altında yatan temel nedenlerden birisi de o emekten kaçınma duygusu gibi geliyor. ... Çünkü gerçekten bir şeye itiraz edip bunu değiştirmeye kalktığımızda bir külfeti var. Onu üstlenmeniz lazım. (Görüşmeci 1)*

*...bir yerde her tartışmaya girene sorumluluk ve mesuliyet veriyor. Tartışmadığın zaman, ağzından bir şey çıkmadığı zaman kimseye bir şey vaat etmiyorsun. Dolayısıyla sorumlu değilsin, bu kadar basit. (Görüşmeci 9)*

Öğretim elemanlarının muhalefet etmemelerinin bireysel bir nedeni olarak sorumluluk almama istekleri gösterilmektedir. Muhalefet etmek, bireye ekstra bir iş yükü çıkarıyor gibi algılanmaktadır. Olayları olduğu gibi kabullenmenin ve sessiz kalmanın daha zahmetsiz olmasından dolayı tercih edilebildiği anlaşılmaktadır. Öğretim elemanları emek vermemek ya da sorumlu olmamak için sadece kendini ilgilendiren durumlarda ses çıkarmayı da tercih edebilmektedir. Yani, *bencillikleri* nedeniyle (*konu kendisini ilgilendirmediği için*) muhalefet etmeyebilmektedir. Öğretim elemanları kendisini ilgilendirmediğini düşündüğü durumlarda olaylara karışmaktan, fikrini beyan etmekten ya da değiştirmeye çalışmaktan kaçınmaktadır. Aşağıda yer alan katılımcının görüşleri de bu doğrultudadır.

*... Yaa işte dedim ya hala daha, bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın ilkesiyle hareket etme, her ne kadar üniversite bile olmuş olsa, bununla cebelleşiyoruz burada, bu var hala. Yaa, tamam, olur gider, bana dokunmuyor bunun ucu. (Görüşmeci 8)*

Toplumsal yeniden üretim mekanizmaları sonucu oluşan yapı öğretim elemanlarının bencilleşmesine, ucu kendilerine dokunmadığı takdirde seslerini çıkarmamasına da neden olabilmektedir. Elbette umutsuzluk ya da bencillik öğretim elemanının muhalefet etmemesini meşrulaştıramaz. Ancak öğretim elemanlarının var olan yapı sonucu bu şekilde davranmayı tercih edebildikleri anlaşılmaktadır.

Öğretim elemanlarının akademide muhalefet etmemesinin bireysel bir nedeni olarak *akademik alanlardan söz* edilebilir. Öğretim elemanlarının doğa bilimleri ya da sosyal bilimler alanından olmaları, onların farklı bakış açıları sunma ya da geliştirme konusunda farklılaşmasına neden olabilmektedir. Bunun sonucu olarak doğa

bilimlerindeki öğretim elemanlarının alanlarının onlarda ortaya çıkarmış olduğu bakış açısı nedeniyle muhalefet etmeyebildikleri söylenebilir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşü bu konuyu örneklemektedir.

*... Dediğim gibi diğer birimlere göre biz biraz daha rahatız, şanslıyız. Çünkü bizde analitik düşünme var. Belki sözelci adam gibi çok farklı düşünemiyoruz, bakış açımızdan da belli olduğu için çok fazla çatıştığımız şeyler işin açıkçası olmadı, olmuyor da. (Görüşmeci 17)*

Öğretim elemanlarının alanları onların bakış açılarını etkileyebilmektedir. Görüşmeci 17 doğa bilimleri ile uzunca bir süre ilgilenen öğretim elemanlarının analitik bakış açısı geliştirdiği ve sosyal bilim alanlarındaki öğretim elemanları gibi farklı bakış açısı oluşturmadığını öne sürmektedir. Burada analitik düşünmeden çok mekanik düşünmenin işin içinde olduğu anlaşılmaktadır. Öğretim elemanlarının mekanik düşünceleri, nedeni ya da sonucu sorgulamamaları muhalefet etmemelerine neden olabilmektedir. Muhalefetin varlığı için gerekli olan çatlak ses, doğa bilimci öğretim elemanlarının daha mekanik bakış açısı sonucu ortaya çıkmayabilmektedir.

Sonuç olarak öğretim elemanları bireysel nedenlerle muhalefet etmekten kaçınabilmektedir. Bu bağlamda toplumsal olanın baskısı nedeniyle öğretim elemanları kendilerini bir şeyleri değiştiremeyeceklerine olan inançları nedeniyle umutsuz hissedebilmekte ve muhalefet etmeyebilmektedirler. Özellikle eğitim sistemi, ailedeki geleneksel eğitim anlayışı, toplumsal olanın baskısı gibi nedenlerle bireyde oluşan özgüven eksikliği de akademiye muhalefet edilmemesiyle sonuçlanabilmektedir. Muhalefet etmenin bireye yüklediği, alternatifini üretme sorumluluğu ya da herhangi bir durumu değiştirmek için emek verme gerekliliği de öğretim elemanlarının muhalefet etmemesine neden olabilmektedir. Birey muhalefet edecekse bile sadece kendini ilgilendiren durumları tercih etmekte, kendini ilgilendirmeyen durumlarda sessiz kalabilmektedir. Öğretim elemanlarının muhalefet etmemesinin bireysel bir nedeni olarak da onların akademik alanları gösterilmektedir. Doğa bilimlerindeki öğretim elemanlarının farklı sesleri daha az üretmeleri, muhalefet etmemelerinin bir nedeni olarak değerlendirilebilir.

## 4.2. Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışlarına İlişkin Bulgular

Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarına ilişkin bulgular kapsamında araştırmanın ikinci alt amacında belirtilen sorulara yanıt aranmaktadır. Yani öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının düzeyi ve bu düzeyin cinsiyet, yaş, unvan, görev yeri gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelemektedir. Aşağıda sırasıyla bu soruların yanıtlarına ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

### 4.2.1. Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışlarının Düzeyine İlişkin Bulgular

Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının düzeyinin incelenmesi için öğretim elemanlarına araştırmacı tarafından geliştirilen *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği* uygulanmıştır. *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği* dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçekten toplam puan alınmakta ve ölçekten alınan toplam puanın artması muhalefet davranışlarının arttığını göstermektedir. Buna göre öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının düzeyi  $\bar{X} = 2.64$ ,  $S = .57$ 'dir. Bu düzey öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının düzeyinin yüksek olmadığını göstermektedir. Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının düzeyine ilişkin detaylı yorum yapabilmek adına her alt boyut aşağıda sırasıyla incelenmektedir. Bu kapsamda ilgili boyuttan alınan puana ve detaylı madde analizine yer verilmektedir.

**Tablo 22.** *Öğretim Elemanlarının Sesslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının Madde Analizi*

Madde No	Madde	$\bar{X}$	S
1.	Yanlış bulduğum kararlarda sessiz kalırım.	3.73	1.02
2.	Yanlış bulduğum kararları konuyu açan herkesle konuşurum.	3.46	1.10
3.	Yanlış bulduğum kararları ilgili iş arkadaşlarımla konuşurum.	3.93	.82
4.	Yanlış bulduğum kararları bulduğum her ortamda dile getiririm.	2.96	1.17
5.	Yanlış bulduğum kararları yöneticilerle yüz yüze görüştüğümde onlara söylerim.	3.80	.99
6.	Yanlış bulduğum kararları toplantı ortamında dile getiririm.	3.51	1.05

Öğretim elemanlarının *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği*'nin alt boyutlarından *Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının* düzeyi  $\bar{x}=3.56$ ,  $S=.73$ 'tür. Öğretim elemanlarının Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları Tablo 22'de incelenmektedir. Bu boyutta en düşük ortalamaya sahip maddenin 6. "*Yanlış bulduğum kararları bulduğum her ortamda dile getiririm.*" ve en yüksek ortalamaya sahip maddenin 5. "*Yanlış bulduğum kararları yöneticilerle yüz yüze görüştüğümde onlara söylerim.*" olduğu görülmektedir. Yani öğretim elemanları sahnelenen muhalefet davranışı olarak seslilik boyutunda her ortamda muhalefet etme davranışını diğer maddelere göre görece az sergilerken, yöneticileri ile yüz yüze görüştiklerinde muhalefet davranışını görece daha fazla sergilemektedirler.

Öğretim elemanlarının *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği*'nin alt boyutlarından *Muhalef Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının* düzeyi  $\bar{x}=2.72$ ,  $S=.92$ 'dir. Öğretim elemanlarının *Muhalef Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları* Tablo 23'te incelenmektedir. En düşük ortalamaya sahip maddenin 12. "*Yanlış bulduğum kararlara ilişkin karşıt düşüncelerimi ifade etmek için eleştirel yazılar yazarım.*" ve en yüksek ortalamaya sahip maddenin 7. "*Haksızlığa uğradığımda üst kurumlara başvururum.*" olduğu görülmektedir. Yani öğretim elemanları muhalif eylemler boyutunda sahnelenen muhalefet davranışları kapsamında karşıt düşüncelerini eleştirel yazılar yoluyla ifade etme muhalefet davranışını diğer maddelere göre görece az sergilerken, haksızlık durumlarında üst kurumlara başvurma davranışını görece daha fazla sergilemektedirler.

**Tablo 23.** *Öğretim Elemanlarının Muhalef Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının Madde Analizi*

Madde No	Madde	$\bar{X}$	S
7.	Haksızlığa uğradığımda üst kurumlara başvururum.	3.39	1.16
8.	Haksızlığa uğradığımda yasal süreçleri işletirim.	3.03	1.27
9.	Yanlış bulduğum kararları onaylamadığımı göstermek için komisyon/kurul vb. yerlerdeki görevlerimden istifa ederim.	2.63	1.35
10.	Dâhil olduğum kurul/komisyonlarda karara karşı çıktığımı göstermek için şerh yazarım.	2.95	1.39
11.	Dâhil <u>olmadığım</u> kurul/komisyonlarda alınan ancak yanlış bulduğum kararlara karşı çıktığımı göstermek için dilekçe yazarım.	2.37	1.20
12.	Yanlış bulduğum kararlara ilişkin karşıt düşüncelerimi ifade etmek için eleştirel yazılar yazarım.	1.99	1.09

Öğretim elemanlarının *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği*'nin alt boyutlarından *Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının* düzeyi  $\bar{x} = 2.47$ ,  $S = .90$ 'dır. Öğretim elemanlarının *Pasif Tepkiler Boyutundaki Sahne Arkası Muhalefet Davranışları* Tablo 24'te incelenmektedir. En düşük ortalamaya sahip maddenin 15. "Yanlış bulduğum kararlara işi sürüncemede bırakarak tepki gösteririm." ve en yüksek ortalamaya sahip maddenin 16. "Yanlış bulduğum kararlara kendimi geri çekerek tepki gösteririm." olduğu görülmektedir. Yani öğretim elemanları pasif tepkiler boyutunda sahne arkası muhalefet davranışı olarak işi sürüncemede bırakma davranışını diğer maddelere göre görece az sergilerken, kendilerini geri çekme davranışını görece daha fazla sergilemektedirler.

**Tablo 24.** *Öğretim Elemanlarının Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının Madde Analizi*

Madde No	Madde	$\bar{X}$	S
13.	Yanlış bulduğum kararlara işe katkı sağlamayarak tepki gösteririm.	2.84	1.27
14.	Yanlış bulduğum kararlara işi yavaşlatarak tepki gösteririm.	2.07	1.09
15.	Yanlış bulduğum kararlara işi sürüncemede bırakarak tepki gösteririm.	1.96	1.10
16.	Yanlış bulduğum kararlara kendimi geri çekerek tepki gösteririm.	3.19	1.15
17.	Yanlış bulduğum kararlara benden isteneni yapmayarak tepki gösteririm.	2.30	1.25

Öğretim elemanlarının *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği*'nin alt boyutlarından *Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının* düzeyi  $\bar{x} = 1.80$ ,  $S = .71$ 'dir. Öğretim elemanlarının *Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları* Tablo 25'te incelenmektedir. En düşük ortalamaya sahip maddenin 21. "Toplantılardaki (suç teşkil etmeyen) bilgileri, dışarı sızdırarak yönetimin kararlarını etkilemeye çalışırım." ve en yüksek ortalamaya sahip maddenin 19. "Düşüncelerimi, yöneticiler üzerinde etkili olacağına inandığım kurullar aracılığıyla ileterek yönetimin kararlarını etkilemeye çalışırım." olduğu görülmektedir. Yani öğretim elemanları sahne arkası muhalefet davranışı olarak politik taktikler boyutunda haber uçurmayla ilişkili muhalefet davranışını diğer maddelere göre görece az sergilerken, talepleri konusunda aracı kurulları kullanma davranışını görece daha fazla sergilemektedirler.

**Tablo 25.** *Öğretim Elemanlarının Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının Madde Analizi*

Madde No	Madde	$\bar{X}$	S
18.	Düşüncelerimi, yöneticiler üzerinde etkili olabilecek kişiler aracılığıyla ileterek yönetimin kararlarını etkilemeye çalışırım.	2.21	1.20
19.	Düşüncelerimi, yöneticiler üzerinde etkili olacağına inandığım kurullar aracılığıyla ileterek yönetimin kararlarını etkilemeye çalışırım.	2.26	1.20
20.	Yöneticilerin söylediklerini yakından takip ederek yönetimin kararlarını etkilemeye çalışırım.	1.87	1.02
21.	Toplantılardaki (suç teşkil etmeyen) bilgileri, dışarı sızdırarak yönetimin kararlarını etkilemeye çalışırım.	1.22	.56
22.	Toplantılardaki (suç teşkil etmeyen), bilgileri ilgili kişilere ileterek yönetimin kararlarını etkilemeye çalışırım.	1.39	.75
23.	Toplantı öncesinde toplantıya katılacaklarla gündem hakkında görüşerek onları etkilemeye çalışırım.	1.89	1.04

Sonuç olarak öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının orta düzeyde olduğu, yüksek olmadığı görülmektedir. *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği*'nin alt boyutları incelendiğinde *Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının* en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında daha sonra *Muhalef Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının*, *Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının* ve *Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının* geldiği görülmektedir. Öğretim elemanlarının sahnelenen muhalefet davranışlarının ortalamasının sahne arkası muhalefet davranışları ortalamasından daha yüksek olduğu söylenebilir.

#### **4.2.2. Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgular**

Araştırmada öğretim elemanlarının cinsiyet, yaş, unvan ve fakülte/yüksek okul değişkenlerine göre örgütsel muhalefet davranışlarında farklılık olup olmadığı da incelenmiştir. Tablo 26'da öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının cinsiyete göre değişimi ele alınmaktadır. Bu kapsamda öğretim elemanlarının cinsiyetleri [ $t_{(370)}=6.08$ ;  $p<.05$ ] muhalefet davranışlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yaratmaktadır. Erkek öğretim elemanlarının ( $\bar{x}= 2.79$ ,  $S=.54$ ) muhalefet davranışları ortalamalarının kadın öğretim elemanlarından ( $\bar{x}= 2.45$ ,  $S=.54$ ) daha yüksek olduğu

görülmektedir. Yani erkek öğretim elemanlarının kadın öğretim elemanlarından daha muhalif davranışlar sergilediği anlaşılmaktadır.

Öğretim elemanlarının yaşlarına göre muhalefet davranışlarında farklılık olup olmadığı Tablo 27’de incelendiğinde öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının yaşlarına göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır [ $F_{(6-363)} = 2.71$ ;  $p < .05$ ]. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek için post hoc (Sidak) testi yapılmıştır. Öğretim elemanlarının yaşlarına göre muhalefet davranışlarındaki farklılığın 49-53 yaş arası öğretim elemanları ( $\bar{X} = 2.89$ ,  $S = .52$ ) ile 31-34 yaş öğretim elemanları ( $\bar{X} = 2.55$ ,  $S = .55$ ) ve 35-38 ( $\bar{X} = 2.54$ ,  $S = .56$ ) yaş arası öğretim elemanları arasında olduğu görülmektedir. Yani 49-53 yaş arası öğretim elemanlarının 31-34 yaş ve 35-38 yaş öğretim elemanlarına göre daha muhalif davranışlar sergilediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 26.** Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışlarının Cinsiyete Göre Değişimi

Cinsiyet	n	$\bar{x}$	S	sd	t	p
Kadın	169	2.45	0.54	370	6.08	0.00
Erkek	203	2.79	0.54			

( $p < .05$ )

**Tablo 27.** Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Yaş	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p	Fark
1. 30 yaş ve altı	34	2.61	0.65	6-363	2.71	0.01	6-2
2. 31-34 yaş	71	2.55	0.55				6-3
3. 35-38 yaş	71	2.54	0.56				
4. 39-43 yaş	62	2.59	0.57				
5. 44-48 yaş	51	2.65	0.53				
6. 49-53 yaş	44	2.89	0.52				
7. 54 yaş ve üstü	37	2.80	0.54				

( $p < .05$ )

Öğretim elemanlarının unvanlarına göre muhalefet davranışlarında farklılık olup olmadığı Tablo 28’de incelendiğinde öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının unvanlarına göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır [ $F_{(5-364)} = 5.87$ ;  $p < .05$ ]. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek için post hoc (Sidak) testi yapılmıştır. Öğretim elemanlarının unvanlarına göre muhalefet davranışlarındaki farklılığın doçentler/doçent doktorlar ( $\bar{X} = 2.84$ ,  $S = .54$ ) ile öğretim görevlileri/öğretim görevlisi

doktorlar ( $\bar{X} = 2.46$ ,  $S = .48$ ) ve araştırma görevlileri ( $\bar{X} = 2.55$ ,  $S = .57$ ) arasında olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretim elemanlarının unvanlarına göre muhalefet davranışlarındaki farklılığın profesörler/profesör doktorlar ( $\bar{X} = 2.88$ ,  $S = .57$ ) ile öğretim görevlileri/öğretim görevlisi doktorlar ( $\bar{X} = 2.46$ ,  $S = .48$ ), araştırma görevlileri ( $\bar{X} = 2.55$ ,  $S = .57$ ) ve araştırma görevlisi doktorlar ( $\bar{X} = 2.51$ ,  $S = .69$ ) arasında olduğu görülmektedir. Yani doçent/doçent doktor ve profesör/profesör öğretim elemanlarının öğretim görevlisi/öğretim görevlisi doktor, araştırma görevlisi ve araştırma görevlisi doktor öğretim elemanlarına göre daha muhalif davranışlar sergilediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 28.** *Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışlarının Unvanlarına Göre Karşılaştırılması*

Unvan	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p	Fark
1. Öğr.Gr./Öğr.Gr.Dr	68	2.46	0.48	5-364	5.87	0.00	5-1
2. Arş. Gör.	61	2.55	0.57				5-2
3. Arş. Gör. Dr.	38	2.51	0.69				6-1
4. Dr. Öğr. Üy.	87	2.59	0.53				6-2
5. Doç./Doç. Dr.	65	2.84	0.54				6-3
6. Prof./Prof. Dr.	51	2.88	0.55				

( $p < .05$ )

Öğretim elemanlarının fakülte ve yüksekokullarına göre muhalefet davranışlarında farklılık olup olmadığı Tablo 29’da incelenmiştir. Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının fakülte ve yüksekokullarına göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır [ $F_{(4-357)} = 1.59$ ;  $p > .05$ ]. Yani öğretim elemanların görev yapmakta oldukları fakülte ve yüksekokullar muhalefet davranışlarını anlamlı bir şekilde farklılaştırmamaktadır.

**Tablo 29.** *Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışlarının Fakülte/Yüksekokullarına Göre Karşılaştırılması*

Unvan	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p	Fark
1. Fen Bilim. Al. Fak.	64	2.65	0.60	4-357	1.59	0.17	
2. Sos.Bilim. Al. Fak.	94	2.68	0.60				
3. Eğit.Bilim. Al. Fak.	109	2.70	0.56				
4. Sağ. Bilim. Al. Fak.	33	2.58	0.54				
5. Mes.Yüksekokulları	62	2.49	0.49				

( $p < .05$ )

Sonuç olarak öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; öğretim elemanlarının

örgütsel muhalefet davranışlarının cinsiyetlerine, yaşlarına ve unvanlarına göre farklılık gösterdiği, ancak fakülte ve yüksekokullarına göre farklılık göstermediği görülmektedir.

*Örgütsel Muhalefet Davranışı Ölçeği*'nin alt boyutlarının da demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği sırasıyla değerlendirilmektedir. Öğretim elemanlarının demografik özelliklerinin *Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarında* farklılık yaratıp yaratmadığı Tablo 30'da incelenmiştir. Öğretim elemanlarının cinsiyetleri [ $t_{(370)}=4.49$ ;  $p<.05$ ] *Seslilik Boyutu Kapsamındaki Sahnelenen Muhalefet Davranışlarında* anlamlı farklılık yaratmaktadır. Erkek öğretim elemanlarının ( $\bar{x}= 3.71$ ,  $S=.69$ ) muhalefet davranışlarının kadın öğretim elemanlarından ( $\bar{x}= 3.38$ ,  $S=.74$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani erkek öğretim elemanlarının seslilik boyutunda kadın öğretim elemanlarından daha muhalif olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 30.** *Öğretim Elemanlarının Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının Cinsiyete Göre Değişimi*

Cinsiyet	n	$\bar{x}$	S	sd	t	p
Kadın	169	3.38	0.74	370	4.49	0.00
Erkek	203	3.71	0.69			

( $p<.05$ )

Öğretim elemanlarının yaşlarına göre *Seslilik Boyutundaki Sahnelenen Muhalefet Davranışlarında* farklılık olup olmadığı Tablo 31'de incelenmiştir. Bu incelemeyi sağlamak için yapılan ANOVA sonuçlarına tabloda yer verilmektedir. Buna göre öğretim elemanlarının seslilik boyutunda muhalefet davranışlarının yaşlarına göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır [ $F_{(6-363)} = 2.49$ ;  $p>.05$ ].

**Tablo 31.** *Öğretim Elemanlarının Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması*

Yaş	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p	Fark
1. 30 yaş ve altı	34	3.32	0.82	6-363	2.49	0.5	
2. 31-34 yaş	71	3.50	0.69				
3. 35-38 yaş	71	3.46	0.76				
4. 39-43 yaş	62	3.58	0.75				
5. 44-48 yaş	51	3.51	0.79				
6. 49-53 yaş	44	3.80	0.59				
7. 54 yaş ve üstü	37	3.81	0.61				

( $p<.05$ )

Öğretim elemanlarının unvanlarına göre *Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarında* farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için yapılan ANOVA sonuçları Tablo 32’de verilmektedir. Buna göre öğretim elemanlarının *Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının* unvanlarına göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır [ $F_{(5-364)} = 5.38$ ;  $p < .05$ ]. Öğretim elemanlarının unvanlarına göre *Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarındaki* farklılığın doçentler/doçent doktorlar ( $\bar{X} = 3.76$ ,  $S = .62$ ) ile araştırma görevlisi doktorlar ( $\bar{X} = 3.26$ ,  $S = .85$ ) arasında olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretim elemanlarının unvanlarına göre *Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarındaki* farklılığın profesörler/profesör doktorlar ( $\bar{X} = 3.88$ ,  $S = .61$ ) ile öğretim görevlileri/öğretim görevlisi doktorlar ( $\bar{X} = 3.40$ ,  $S = .78$ ), araştırma görevlileri ( $\bar{X} = 3.44$ ,  $S = .71$ ) ve araştırma görevlileri doktorlar ( $\bar{X} = 3.26$ ,  $S = .85$ ) arasında olduğu görülmektedir. Yani doçent/doçent doktor ve profesör/profesör doktor unvanına sahip öğretim üyelerinin öğretim görevlisi/öğretim görevlisi doktor, araştırma görevlisi ve araştırma görevlisi doktor unvanına sahip öğretim elemanlarına göre seslilik boyutunda daha muhalif davranışlar sergilediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 32.** *Öğretim Elemanlarının Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının Unvanlarına Göre Karşılaştırılması*

Unvan	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p	Fark
1.Öğr.Gr./Öğr.Gr.Dr	68	3.40	0.78	5-364	5.38	0.00	5-3
2. Arş. Gör.	61	3.44	0.71				6-1
3. Arş. Gör. Dr.	38	3.26	0.85				6-2
4. Dr. Öğr. Üy.	87	3.54	0.71				6-3
5. Doç./Doç. Dr.	65	3.76	0.62				
6. Prof./Prof. Dr.	51	3.88	0.61				

( $p < .05$ )

**Tablo 33.** *Öğretim Elemanlarının Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının Fakülte/Yüksekokullarına Göre Karşılaştırılması*

Unvan	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p	Fark
1. Fen Bilim. Al. Fak.	64	3.77	0.67	4-358	2.15	0.07	
2. Sos. Bilim. Al. Fak.	94	3.59	0.66				
3. Eğit.Bilim. Al. Fak.	109	3.49	0.74				
4. Sağ. Bilim. Al. Fak.	33	3.46	0.84				
5. Mes.Yüksekokulları	62	3.45	0.78				

( $p < .05$ )

Öğretim elemanlarının fakülte ve yüksekokullarına göre *Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarında* farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için yapılan ANOVA sonuçları Tablo 33'te verilmektedir. Buna göre öğretim elemanlarının *Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının* fakülte ve yüksekokullarına göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır [ $F_{(4-358)} = 2.15$ ;  $p > .05$ ].

Sonuç olarak öğretim elemanlarının *Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının* orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının *Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının* demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışlarının cinsiyetlerine ve unvanlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Ancak öğretim elemanlarının *Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları* yaşlarına, görev yaptıkları fakülte ve yüksekokullara göre farklılık göstermemektedir.

Öğretim elemanlarının demografik değişkenlerinin *Muhalef Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarında* farklılık yaratıp yaratmadığı Tablo 34'te incelenmiştir. Öğretim elemanlarının cinsiyetleri [ $t_{(370)} = 5.36$ ;  $p < .05$ ] *Muhalef Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarında* anlamlı farklılık yaratmaktadır. Erkek öğretim elemanlarının ( $\bar{x} = 2.45$ ,  $S = .86$ ) muhalefet davranışlarının kadın öğretim elemanlarından ( $\bar{x} = 2.95$ ,  $S = .91$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani erkek öğretim elemanlarının muhalif eylemler söz konusu olduğunda kadın öğretim elemanlarından daha muhalif olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 34.** Öğretim Elemanlarının Muhalef Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının Cinsiyete Göre Değişimi

Cinsiyet	n	$\bar{x}$	S	Sd	t	p
Kadın	169	2.45	0.86	370	5.36	0.00
Erkek	203	2.95	0.91			

( $p < .05$ )

Öğretim elemanlarının yaşlarına göre *Muhalef Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarında* farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için yapılan ANOVA sonuçlarına Tablo 35'te yer verilmektedir. Buna göre öğretim elemanlarının *Muhalef Eylemler Boyutunda Muhalefet Davranışlarının* yaşlarına göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır [ $F_{(6-363)} = 3.41$ ;  $p < .05$ ]. Bu farklılığın

hangi gruplar arasında olduğunu incelemek için post hoc (Sidak) testi yapılmıştır. Öğretim elemanlarının yaşlarına göre *Muhaliif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarındaki* farklılığın 49-53 yaş arası öğretim elemanları ( $\bar{X} = 3.21$ ,  $S = .76$ ) ile 30 yaş ve altı ( $\bar{X} = 2.52$ ,  $S = 1.11$ ) öğretim elemanları, 31-34 yaş öğretim elemanları ( $\bar{X} = 2.58$ ,  $S = .96$ ), 35-38 yaş ( $\bar{X} = 2.61$ ,  $S = .93$ ), 39-43 yaş ( $\bar{X} = 2.62$ ,  $S = .93$ ) arası öğretim elemanları arasında olduğu görülmektedir. Yani 49-53 yaş arası öğretim elemanlarının 43 yaş ve altı öğretim elemanlarına göre muhalif eylemler boyutunda daha muhalif davranışlar sergilediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 35.** *Öğretim Elemanlarının Muhaliif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması*

Yaş	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p	Fark
1. 30 yaş ve altı	34	2.52	1.11	6-363	3.41	0.00	6-1
2. 31-34 yaş	71	2.58	0.96				6-2
3. 35-38 yaş	71	2.61	0.93				6-3
4. 39-43 yaş	62	2.62	0.93				6-4
5. 44-48 yaş	51	2.80	0.78				
6. 49-53 yaş	44	3.21	0.76				
7. 54 yaş ve üstü	37	2.94	0.79				

( $p < .05$ )

Öğretim elemanlarının unvanlarına göre *Muhaliif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarında* farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için yapılan ANOVA sonuçlarına Tablo 36'da yer verilmektedir. Buna göre öğretim elemanlarının *Muhaliif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının* unvanlarına göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır [ $F_{(5-364)} = 3.65$ ;  $p < .05$ ]. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek için post hoc testi yapılmıştır. Öğretim elemanlarının unvanlarına göre *Muhaliif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarındaki* farklılığın doçentler/doçent doktorlar ( $\bar{X} = 3.00$ ,  $S = .88$ ) ile araştırma görevlileri ( $\bar{X} = 2.51$ ,  $S = 1.02$ ) arasında olduğu görülmektedir. Yani doçent/doçent doktorların araştırma görevlilerine göre muhalif eylemler boyutunda daha muhalif davranışlar sergilediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 36.** Öğretim Elemanlarının Muhalif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının Unvanlarına Göre Karşılaştırılması

Unvan	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p	Fark
1. Öğr.Gr./Öğr.Gr.Dr	68	2.62	0.92	5-364	3.65	0.00	5-2
2. Arş. Gör.	61	2.51	1.02				
3. Arş. Gör. Dr.	38	2.49	0.98				
4. Dr. Öğr. Üy.	87	2.67	0.88				
5. Doç./Doç. Dr.	65	3.00	0.88				
6. Prof./Prof. Dr.	51	3.02	0.75				

(p<.05)

Öğretim elemanlarının fakülte ve yüksekokullarına göre *Muhlif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarında* farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu inceleme için yapılan ANOVA sonuçlarına Tablo 37’de yer verilmektedir. Buna göre öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının fakülte ve yüksekokullarına göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır [ $F_{(4-358)} = .57$ ;  $p>.05$ ].

**Tablo 37.** Öğretim Elemanlarının Muhalif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının Fakülte/Yüksekokullarına Göre Karşılaştırılması

Unvan	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p	Fark
1. Fen Bilim. Al. Fak.	64	2.61	0.86	4-358	0.57	0.68	
2. Sos. Bilim. Al. Fak.	94	2.79	1.03				
3. Eğit.Bilim. Al. Fak.	109	2.78	0.88				
4. Sağ. Bilim. Al. Fak.	33	2.64	0.89				
5. Mes.Yüksekokulları	62	2.70	0.90				

(p<.05)

Öğretim elemanlarının *Muhlif Eylemler Boyutundaki Sahnelenen Muhalefet Davranışları* kapsamındaki nicel bulgular değerlendirilecek olursa; öğretim elemanlarının muhalif eylemler boyutunda muhalefet davranışlarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının *Muhlif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının* demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışlarının cinsiyetlerine, yaşlarına ve unvanlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Ancak öğretim elemanlarının muhalif eylemler boyutundaki muhalefet davranışları görev yaptıkları fakülte ve yüksekokullara göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 38.** Öğretim Elemanlarının Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının Cinsiyete Göre Değişimi

Cinsiyet	n	$\bar{x}$	S	sd	t	p
Kadın	169	2.34	0.88	370	2.43	0.01
Erkek	203	2.57	0.91			

(p<.05)

Öğretim elemanlarının demografik değişkenlere göre *Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarında* farklılık olup olmadığı Tablo 38’de incelenmiştir. Öğretim elemanlarının cinsiyetleri [ $t_{(370)}=2.43$ ;  $p<.05$ ] *Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarında* anlamlı farklılık yaratmaktadır. Erkek öğretim elemanlarının ( $\bar{x}= 2.57$ ,  $S=.91$ ) muhalefet davranışlarının kadın öğretim elemanlarından ( $\bar{x}= 2.34$ ,  $S=.88$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani pasif tepkiler boyutunda sahne arkası muhalefet davranışlarında erkek öğretim elemanlarının kadın öğretim elemanlarından daha muhalif olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 39.** Öğretim Elemanlarının Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Yaş	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p	Fark
1. 30 yaş ve altı	34	2.64	0.97	6-363	1.10	0.36	
2. 31-34 yaş	71	2.28	0.95				
3. 35-38 yaş	71	2.38	0.81				
4. 39-43 yaş	62	2.56	0.99				
5. 44-48 yaş	51	2.53	0.83				
6. 49-53 yaş	44	2.59	0.76				
7. 54 yaş ve üstü	37	2.48	1.00				

(p<.05)

Öğretim elemanlarının yaşlarına göre *Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarında* farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu inceleme için yapılan ANOVA sonuçlarına Tablo 39’da yer verilmektedir. Buna göre öğretim elemanlarının *Pasif Tepkiler Boyutunda Muhalefet Davranışlarının* yaşlarına göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır [ $F_{(6-363)} = 1.10$ ;  $p>.05$ ].

**Tablo 40.** Öğretim Elemanlarının Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının Unvanlarına Göre Karşılaştırılması

Unvan	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p	Fark
1. Öğr.Gr./Öğr.Gr.Dr	68	2.27	0.82	5-364	2.05	0.07	
2. Arş. Gör.	61	2.35	0.86				
3. Arş. Gör. Dr.	38	2.48	0.85				
4. Dr. Öğr. Üy.	87	2.44	0.91				
5. Doç./Doç. Dr.	65	2.71	0.88				
6. Prof./Prof. Dr.	51	2.61	0.90				

(p<.05)

Öğretim elemanlarının unvanlarına göre *Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarında* farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu inceleme için yapılan ANOVA sonuçları Tablo 40'ta verilmektedir. Buna göre öğretim elemanlarının *Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının* unvanlarına göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır [ $F_{(5-364)} = 2.05$ ;  $p > .05$ ].

Öğretim elemanlarının fakülte ve yüksekokullarına göre *Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarında* farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu inceleme için yapılan ANOVA sonuçlarına Tablo 41'de yer verilmektedir. Buna göre öğretim elemanlarının pasif tepkiler boyutundaki muhalefet davranışlarının fakülte ve yüksekokullarına göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır [ $F_{(4-358)} = 2.09$ ;  $p > .05$ ].

**Tablo 41.** Öğretim Elemanlarının Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının Fakülte/Yüksekokullarına Göre Karşılaştırılması

Unvan	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p	Fark
1. Fen Bilim. Al. Fak.	64	2.41	1.10	4-358	2.09	0.08	
2. Sos. Bilim. Al. Fak.	94	2.47	0.83				
3. Eğit.Bilim. Al. Fak.	109	2.64	0.84				
4. Sağ. Bilim. Al. Fak.	33	2.50	0.87				
5. Mes.Yüksekokulları	62	2.23	0.90				

(p<.05)

Öğretim elemanlarının *Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarındaki* nicel bulgular değerlendirilecek olursa; öğretim elemanlarının pasif tepkiler boyutunda sahne arkası muhalefet davranışlarının orta düzeye yakın olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının pasif tepkiler boyutunda sahne arkası muhalefet davranışlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışlarının cinsiyetlerine

göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Ancak öğretim elemanlarının pasif tepkiler boyutunda sahne arkası muhalefet davranışları yaşlarına, unvanlarına görev yaptıkları fakülte ve yüksekokullara göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 42.** *Öğretim Elemanlarının Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının Cinsiyete Göre Değişimi*

Cinsiyet	n	$\bar{x}$	S	sd	t	p
Kadın	169	1.63	0.64	370	4.35	0.00
Erkek	203	1.94	0.74			

(p<.05)

Öğretim elemanlarının *Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının* cinsiyete göre değişimi Tablo 42’de incelenmektedir. Öğretim elemanlarının cinsiyetleri [ $t_{(370)}=4.35$ ; p<.05] *Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarında* anlamlı farklılık yaratmaktadır. Erkek öğretim elemanlarının ( $\bar{x}=1.94$ , S=.74) politik taktikler boyutunda sahne arkası muhalefet davranışlarının kadın öğretim elemanlarından ( $\bar{x}=1.63$ , S=.64) daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani erkek öğretim elemanlarının politik taktikler boyutunda sahne arkasında kadın öğretim elemanlarından daha muhalif olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 43.** *Öğretim Elemanlarının Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması*

Yaş	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p	Fark
1. 30 yaş ve altı	34	1.94	0.87	6-363	1.86	0.08	
2. 31-34 yaş	71	1.83	0.70				
3. 35-38 yaş	71	1.71	0.72				
4. 39-43 yaş	62	1.62	0.64				
5. 44-48 yaş	51	1.76	0.60				
6. 49-53 yaş	44	1.95	0.82				
7. 54 yaş ve üstü	37	1.99	0.60				

(p<.05)

Öğretim elemanlarının yaşlarına göre *Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarında* farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu farklılığı incelemek için yapılan ANOVA sonucuna Tablo 43’te yer verilmektedir. Tabloya göre öğretim elemanlarının politik taktikler boyutunda muhalefet davranışlarının yaşlarına göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır [ $F_{(6-363)}=1.86$ ; p>.05].

**Tablo 44.** Öğretim Elemanlarının Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının Unvanlarına Göre Karşılaştırılması

Unvan	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p	Fark
1. Öğr.Gr./Öğr.Gr.Dr	68	1.56	0.57	5-364	3.03	0.01	6-1
2. Arş. Gör.	61	1.89	0.78				
3. Arş. Gör. Dr.	38	1.82	0.86				
4. Dr. Öğr. Üy.	87	1.72	0.65				
5. Doç./Doç. Dr.	65	1.90	0.71				
6. Prof./Prof. Dr.	51	2.00	0.70				

(p<.05)

Öğretim elemanlarının unvanlarına göre *Politik Taktikler Boyutunda Muhalefet Davranışlarında* farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Öğretim elemanlarının unvanlarına göre muhalefet davranışlarının incelenmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarına Tablo 44'te yer verilmektedir. Öğretim elemanlarının *Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının* unvanlarına göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır [ $F_{(5-364)} = 3.03$ ;  $p < .05$ ]. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek için post hoc testi yapılmıştır. Tablo incelendiğinde öğretim elemanlarının unvanlarına göre *Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarındaki* farklılığın profesörler/profesör doktorlar ( $\bar{X} = 2.00$ ,  $S = .70$ ) ile öğretim görevlileri/öğretim görevlisi doktorlar ( $\bar{X} = 1.56$ ,  $S = .57$ ) arasında olduğu görülmektedir. Yani profesör/profesör doktor unvanına sahip öğretim elemanlarının öğretim görevlisi/öğretim görevlisi doktor unvanına sahip öğretime elemanlarına göre politik taktikler boyutunda sahne arkasında daha muhalif davranışlar sergilediği anlaşılmaktadır.

Öğretim elemanlarının fakülte ve yüksekokullarına göre *Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarında* farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu inceleme için aşağıda Tablo 45'te sonuçları verilen ANOVA gerçekleştirilmiştir. Buna göre öğretim elemanlarının *Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının* fakülte ve yüksekokullarına göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır [ $F_{(4-358)} = 2.21$ ;  $p > .05$ ].

**Tablo 45.** *Öğretim Elemanlarının Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının Fakülte/Yüksekokullarına Göre Karşılaştırılması*

Unvan	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p	Fark
1. Fen Bilim. Al. Fak.	64	1.82	0.67	4-358	2.21	0.06	
2. Sos. Bilim. Al. Fak.	94	1.87	0.75				
3. Eğit.Bilim. Al. Fak.	109	1.90	0.75				
4. Sağ. Bilim. Al. Fak.	33	1.73	0.77				
5. Mes.Yüksekokulları	62	1.59	0.57				

(p<.05)

Öğretim elemanlarının *Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları* kapsamındaki nicel bulgular değerlendirilecek olursa; öğretim elemanlarının politik taktikler boyutunda sahne arkası muhalefet davranışlarının orta düzeyin altında olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının *Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışlarının* demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışlarının cinsiyetlerine ve unvanlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Ancak öğretim elemanlarının *Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları* yaşlarına, görev yaptıkları fakülte ve yüksekokullara göre farklılık göstermemektedir.

Tüm bulguları göz önünde bulundurup toplayacak olursak; öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmada muhalefetin Antik Çağ'dan beri var olan bir duruma karşılık geldiği ve günümüzde var olan birçok olgunun gelişmesine temel teşkil ettiği öne sürülmektedir. Bu nedenle alanyazında var olan sesi temel alan muhalefet kavramsallaştırmasının eksik olduğu öngörülerek bu çalışma yapılandırılmıştır. Araştırmanın nicel bulgularının da nitel bulgularının da bu öngörüye destek olduğu söylenebilir.

Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği'nin öğretim elemanlarına uygulanması sonucunda muhalefet davranışlarının düzeyinin yüksek olmadığı görülmektedir. Kamusal/Aleni senaryolarda ortaya çıkan durumdan genelleme yapmak zor olsa da akademideki genel eğilimin muhalefet etmeme olduğu anlaşılmaktadır. Ancak akademiden beklenen muhalefet etmesidir. Bu beklenti akademide muhalefet konusuna daha dikkatli bakılması gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Kamusal/Aleni senaryoların bir kısmında akademide muhalefetin olmadığına ilişkin bir tablo ortaya çıksa da akademide muhalefet edebilen öğretim elemanlarının varlığı kamusal/aleni senaryoları

tamamlamaktadır. Kamusal/Aleni senaryolarda öğretim elemanları alanyazında var olduğu şekliyle seslendirme yoluyla muhalefet davranışlarını sergileyebilmektedir. Seslendirme yoluyla muhalefet akademide önemlidir. Çünkü alternatif bakış açıları, karşı duruş ve çıkışlar böylelikle üst yönetime ulaştırılabilmektedir. Ancak muhalefetin sadece seslendirilmesi muhalefet davranışlarının bütünü ortaya koymadığı öngörüldüğünden akademide farklı muhalefet davranışlara ilişkin ipuçları da aranmıştır. Öğretim elemanları kamusal/aleni senaryolarda muhalif eylemleri yoluyla muhalefet davranışlarını sergileyebildikleri gibi yazılı olarak beyan etmek yoluyla da muhalefet davranışlarını gösterebilmektedirler.

Öğretim elemanları doğrudan muhalefet etmelerinin mümkün olmadığı durumlarda gizli/örtük senaryoları kullanarak muhalefet etmektedir. Sahne arkası muhalefet davranışı olarak kavramsallaştırılan bu davranışlar psikolojik rahatlama sağlayan söylemler, gidişatı dolaylı olarak değiştirmeye yarayan politik taktikler ve örgütsel direnişin bir türü olarak düşünülebilen pasif tepkilere karşılık gelmektedir. Yani öğretim elemanları doğrudan muhalefet etmeleri mümkün olmadığında da muhalefet etmenin alternatif yollarını bulabilmektedir. Toplumsal yeniden üretim mekanizmalarının ortaya çıkardığı yapı ve akademinin arka planı akademide muhalefet davranışlarını etkileyen etmenleri açıklamaktadır. Bu kapsamda akademide muhalefet davranışlarını etkileyen kültürel etmenler, toplumsal etmenler, neoliberal politikalar, yapısal etmenler ve bireysel etmenlerin bulunduğu söylenebilir.

## BÖLÜM V

### TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde araştırma amaçları doğrultusunda ortaya konulan bulgular tartışılmakta, sonuçlar değerlendirilmekte ve öneriler getirilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda belirlenen araştırmanın birinci alt amacında öğretim elemanlarının akademide muhalefet davranışlarının durumu ele alınmaktadır. Bu kapsamda akademide muhalefet; muhalefetin durumu, sahnelenen muhalefet davranışları, sahne arkası muhalefet davranışları ve muhalefet davranışlarını etkileyen etmenler bağlamında incelenmektedir. Araştırmanın ikinci alt amacında ise öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının düzeyi ve bu düzeyin cinsiyet, yaş, unvan, görev yapılan fakülte/yüksekokul gibi değişkenlere göre değişiklik gösterip göstermediği incelenmektedir.

Araştırmanın nitel verileri 2019-2020 eğitim öğretim yılında güz yarıyılında, nicel verileri ise 2020-2021 eğitim öğretim yılı bahar yarıyılında toplanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunda Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinde görev yapan, daha önce yöneticilik yapmış ya da araştırmanın gerçekleştirildiği sırada yöneticilik yapan öğretim üyeleri yer almaktadır. Bu kapsamda 20 öğretim üyesi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırmada evrenden örneklem alınmamış, evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırmada 372 öğretim elemanından veri toplanmıştır. Araştırmanın nicel kısmında veri toplama aracı olarak araştırma kapsamında geliştirilen *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği* kullanılmıştır.

## 5.1. Tartışma ve Sonuç

Öğretim elemanlarının muhalefet davranışları incelenirken iki alt probleme yanıt aranmıştır. Araştırmanın ilk alt problemi nitel ve ikinci alt problemi nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yanıtlanmıştır. Öncelikle araştırmanın nitel bulgularına ardından nicel bulgularına yer verilmiştir. Araştırmanın tartışma ve sonuç kısmında da aynı yapıdan yararlanılmaktadır.

**Araştırmanın birinci alt amacında;** öğretim elemanlarının akademide muhalefet davranışlarının durumunun nasıl olduğu incelenmektedir. Bu kapsamda ortaya çıkan dört tema ve alt temaları çerçevesinde tartışma gerçekleştirilmektedir. Birinci tema *Akademide Muhalefetin Durumu: Kamusal/Aleni Senaryolar 1*'dir. Akademide muhalefetin durumuna ilişkin genel tablonun bir kısmı bu başlık altında ele alınmaktadır. Kamusal/Aleni senaryolar, Scott'un (1995) sahnelenen direnişin/muhalefetin nasıl geçtiğini anlatmak için kullandığı bir kavramdır. Yani akademide muhalefet olgusu detaylı bir şekilde incelenirken kamusal/aleni senaryolarda, muhalefetin nasıl sahnelendiği incelenmektedir. Bu başlık altında akademide hâkim olan sessizlik ya da muhalefet etmeme durumu ele alındığı için ve bu durum kamusal/aleni senaryoların sadece bir kısmını yansıttığı için Kamusal/Aleni Senaryolar 1 olarak nitelendirilmiştir. Bu kapsamda öğretim elemanlarının hangi konularda sustuklarına, hangi konularda muhalefet ettiklerine, muhalefet etme imkânları olduğunda nasıl davrandıklarına yer verilmektedir.

Akademide muhalefetin durumunu ele alabilmek için öncelikle *Kamuda Muhalefet Mi Olur?* alt temasında akademide muhalefetin olup olmadığı ele alınmaktadır. Bu kapsamda öğretim elemanlarının genel kanısının *muhalefet varmış gibi gelmiyor olduğu* görülmektedir. Benzer şekilde *muhalefet olur mu hiç* diye düşünen öğretim elemanları da bulunabilmektedir. Yani akademiye muhalefeti yakıştıramama, akademide muhalefeti bağlam dışı görme gibi bir durum söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak öğretim elemanlarının *çoğunluk muhalefet etmez* şeklindeki görüşleri de akademide genel olarak muhalefetin olmadığına dair izlenimi ortaya koymaktadır.

Akademide muhalefetin durumu incelenirken *Akademide Hangi Konularda Susulur?* alt temasında öğretim elemanlarının hangi konularda sustukları yani muhalefet etmedikleri de ele alınmaktadır. Bu kapsamda öğretim elemanlarının *eğitim süreçlerinde, özlük haklarında, akademik özgürlük konusunda, niteliği artırmaya yönelik konularda ve*

*siyaseten yapılan işlerde muhalefet etmediği* anlaşılmaktadır. Öğretim elemanlarının eğitim öğretim süreçleri söz konusu olduğunda bu konuları rutin işler olarak değerlendirdikleri ve muhalefet edecek bir şey olmadığını düşündükleri görülmektedir. Öğretim elemanları özlük hakları söz konusu olduğunda da suskunluğu tercih edebilmektedir. Benzer şekilde akademik özgürlük söz konusu olduğunda da sessiz kalmayı seçtikleri anlaşılmaktadır. Öğretim elemanlarının ne özlük hakkı ne de akademik özgürlük söz konusu olduğunda ses çıkarmaması, zaten onlara sunulan imkânların yeterli ve tatmin edici olduğunu düşündürmektedir. Ancak öğretim elemanları koşulların yetersizliği ortada olsa bile sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Öğretim elemanlarının susmayı tercih ettikleri konular arasında niteliği arttırmaya yönelik konular ve siyaseten yapılan işler de bulunmaktadır.

Çalışanların yetersiz ve tatmin edici olmayan koşullara rağmen muhalefet etmemesi örgüt ya da örgüt yönetimi ile ilişkilendirilebilir. Shahinpoor ve Matt'ın (2007) araştırma sonuçları örgütlerin ya da örgüt yönetimlerinin muhalefeti ifade edenleri olumsuz olarak algıladığını ortaya koymaktadır. Kayış'ın (2019) araştırma sonuçları öğretmenlerin örtük muhalefet sergilemesi (muhalefetlerini okul dışı kişilere ifade etmesi) sonucunda maruz kaldıkları mobbingin arttığını ortaya koymaktadır. Oysa muhalefeti ifade eden çalışanlar örgütteki sorunların giderilmesi ve örgütün esenliği için kendilerini riske atmış görünmektedir. Tüm bunların sonucu olarak Yee, Shanti ve Abd Razak'ın (2018) araştırma sonuçlarında da ortaya çıktığı gibi çalışanlar muhalefetlerini ifade etmekten çekinebilmektedir. Yani çalışanlar örgütte kendilerine zarar geleceğini, çeşitli yaptırımlara uğrayacaklarını düşünüyorlarsa, muhalefet etmeyebilmektedir. Bu durumun çalışanın içsel motivasyonuna zarar verebildiği Landier, Sraer ve Thesmar'ın (2009) araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir. Ancak Argyres ve Mui'nin (2007) araştırma sonuçlarında ortaya koyduğu gibi çalışan muhalefet etmeden önce kendi çıkarlarını göz önünde bulundurmaktadır. Gürler ve Yirci'nin (2021) ifade ettikleri gibi okullarda iletişim kanalları açık olduğunda öğretmenler muhalif düşüncelerini okul yönetimlerine iletebilmektedirler.

Akademideki kamusal/aleni senaryolarda muhalefetin sıklıkla rastlanan bir olgu olmaması, muhalefetin gerçekten olmadığı anlamına gelmemektedir. Bu durum sadece daha detaylı bir incelemeyi gerektirmektedir. Bu kapsamda akademide muhalefetin durumu genel olarak incelenirken *Akademide Muhalefet Etme İmkânı Olduğunda Ne Yapılır?* alt temasında öğretim elemanlarının muhalefet etme imkânları olduğunda nasıl

davrandıkları da ele alınmaktadır. Muhalefet etme imkânları bağlamında Senato, Yönetim Kurulu, Akademik Kurul gibi öğretim elemanlarının ses çıkarabileceği toplantılar kastedilmektedir. Bu kapsamda *yönetici belirleyicidir, doğrudan kabullenilir, muhalefet edilecek bir şey yok, imza at geç ve oyla geç* şeklinde kodlar ortaya çıkmıştır. Yani, öğretim elemanları muhalefet etme imkanları olduğunda yöneticinin tepkisine göre davranabilmekte ya da doğrudan kabullenici bir tavır sergileyebilmektedir. Öğretim elemanları arasında *muhalefet edilecek bir şey yok* diye düşünenler de bulunmaktadır. Yani öğretim elemanları arasında muhalefet edilebilecek ya da edilmesi gereken konular olduğunu görmeyenler de bulunmaktadır. Öğretim elemanları *imza at geç* ya da *oyla geç* şeklinde muhalefet etmeye gerek olmadan, rutin bir şekilde örgütsel süreçlerin yürümesi gerektiğini düşünebilmektedir. Garner (2022) toplantılar sırasında sergilenen muhalefetin hem iş arkadaşlarına hem de yöneticiye ifade edilmiş olduğundan diğer çalışanların da farklı bakış açısı geliştirmesine olanak sağladığını, bu kapsamda örgüt için faydalı olduğunu ifade etmektedir.

Görüldüğü gibi öğretim elemanlarının muhalefet etme imkânları olduğunda, genel eğilim muhalefet sergilememe yönündedir. Bu durumun elbette birçok nedeni olabilir. Alanyazında da çalışanın muhalefet etmemesi yönetici davranışlarıyla ve yönetim ortamıyla ilişkilendirilmektedir. Perruci, Schendel ve Trachtman'ın (1980) araştırma sonuçları çalışanın otoriteye karşı gelmesinin ya da muhalefet etmesinin yönetimin ya da yöneticilerin tavrı sonucu oluşan bir duruma karşılık geldiğini ortaya koymaktadır. Blackburn'ün (1988) araştırma sonuçları da çalışanın muhalefet davranışının yöneticinin muhalif tavra karşı tutumundan ve yönetici-çalışan ilişkisinin niteliğinden etkilendiğini desteklemektedir. Garner (2017) çalışanın örgütte muhalefet davranışına karşılık olarak aldığı tepkinin onun muhalefet davranışını şekillendirdiğini ifade etmektedir. Bisel ve Adame (2018) yöneticilerin çalışanlarının deneyimlerine değer vermesi durumunda çalışanların muhalefetlerini ifade etme eğiliminde olduğunu belirtmektedir.

Çalışanın muhalefet etmemesini etkileyen etmenlerden bir diğeri de örgütteki demokrasi algısıdır. Aksel'in (2013) araştırma sonuçlarına göre kurumsal demokrasi algısı çalışanın tercih ettiği muhalefet stratejisinde belirleyici olmaktadır. Oral Ataç (2015; Oral Ataç ve Köse, 2016) çalışmasında örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasiyi açıklamada önemli bir değişken olduğunu ve bir örgütte demokrasi algısının artmasının muhalefet düzeyinin artmasıyla ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Benzer şekilde Erdal (2020) çalışmasında örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü bir

ilişki bulunduğunu ve örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasiyi açıklamada önemli bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışanın muhalefet etmemesini etkileyen etmenlerden bir başkası da yöneticinin liderlik özellikleridir. Gürler'in (2020), İnandı, Tunç, Yücedağlar ve Kılıç'ın (2020) araştırma sonuçları da liderlik biçimleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Oral Ataç'ın (2020) meta analiz araştırması sonuçları da çalışan sesliliği ve lider-üye etkileşimi arasında orta düzeyde ilişkilerin varlığından söz etmektedir. Ağalday ve Dağlı'nın (2021) araştırma sonuçları da yöneticilerin paternalistik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Ancak Bayın'ın (2021) çalışmasında okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik düzeyi ile öğretmenlerin muhalefet düzeyleri arasında düşük düzeyde bir ilişki ortaya konulmuştur. Benzer şekilde Tavşancıoğlu'nun (2022) çalışmasında örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi arasında düşük düzeyde ve ters yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Alanyazında farklı sonuçları ortaya koyan araştırmalar olmasına rağmen Kassing (1997) örgütsel muhalefetin örgüte katılım, örgütteki demokrasi anlayışı ve güçlendirme stratejilerini anlamlandırmada etkili olabileceğini öne sürmektedir. Yani örgüt ortamının ve yönetici-çalışan ilişkilerinin iyileştirilmesi, örgütsel demokrasinin desteklenmesi, çalışan deneyimine değer verilmesi, örgütsel muhalefetin hoş karşılanması sonucu çalışanın muhalefet davranışlarının değişmesi olasılığı bulunmaktadır. Zaini, Elmes, Pavlov ve Saeed'in (2019) araştırma sonuçlarına göre üniversite yönetimleri muhalefete verdikleri tepkileri iyileştirdikleri oranda çalışanların üretkenliklerinin ve performanslarının artmasını beklemektedirler. Tüm bu araştırma sonuçlarından farklı olarak Samba, Knippenberg ve Miller'ın (2017) gerçekleştirdikleri meta analiz çalışması sonuçları muhalefetin örgütün karar verme süreçleri üzerinde ve örgüt performansı üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Akademide muhalefetin durumu incelenirken *Akademide Hangi Konularda Muhalefet Edilir?* alt temasında öğretim elemanlarının hangi konularda muhalefet ettikleri de ele alınmaktadır. Bu bağlamda *üst yönetim politikaları, kendini ilgilendiren konular, maddi konular ve etik ilkeler* kodları ortaya çıkmıştır. Yani, öğretim elemanlarının üst yönetim politikaları üzerinden muhalefet edebildikleri görülmektedir. Öğretim elemanları projeler, akreditasyon, Bologna süreçleri gibi yükseköğretimde popüler olarak benimsenen ancak beklenen sonuçları ortaya çıkarmayan politikalar

üzerinden muhalefet edebilmektedir. Öğretim elemanları özlük hakları ya da çıkarları gibi kendilerini ilgilendiren konularda muhalefet davranışı sergileyebilmektedir. Öğretim elemanları para, ek ders, ödenek gibi maddi konular söz konusu olduğunda muhalif davranışlar gösterebilmektedir. Öğretim elemanları eşitlik, adalet, hakkaniyet gibi etik ilkeler söz konusu olduğunda da muhalefet edebilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretim elemanlarına muhalefet ettikleri konular sorulduğunda sadece bazıları bu konular arasında etik olmayan durumları örnek göstermiştir. Graham'ın (1983) araştırma sonuçları da çalışanlardan bazılarının (yaklaşık %30'unun) etik olmayan durumlarda itiraz ettiğini ortaya koymaktadır. Yani örgütteki etik olmayan durumlara itiraz etme ya da değiştirme, ilkeli muhalefet (Graham, 1983) olarak tanımlanan bu durum, muhalefet konuları arasında yer almakta, ancak tüm çalışanların muhalefet konusu olmamaktadır. Bununla birlikte Garner'in (2019) araştırma sonuçlarına göre de çalışanlar kendi çıkarları söz konusu olduğunda ve ilkeli muhalefete ilişkin konularda muhalefet edebilmektedir. Yılmaz'ın (2019) araştırma bulguları da öğretmenlerin hak ihlalleri ya da etik ihlaller söz konusu olduğunda muhalefet davranışları sergilediğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak akademide muhalefetin durumu, kamusal/aleni senaryoların bir kısmı bu başlık altında ele alınmıştır. Bir kısmı denilmektedir. Çünkü kamusal/aleni senaryolarda öğretim elemanlarının genel olarak muhalefet etmediğine ilişkin bir izlenim oluşmaktadır. Bu bağlamda kamuda muhalefetin olup olmadığı incelendiğinde kamuda muhalefetin yoğun bir şekilde karşılaşılan bir olgu olmadığı görülmektedir. Araştırmanın nicel bulguları da bu durumu desteklemektedir, çünkü öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının düzeyi de yüksek değildir. Öğretim elemanlarının hangi konularda sustukları yani muhalefet etmedikleri de bu başlık altında ele alınmıştır. Öğretim elemanları *eğitim öğretim süreçleri, özlük hakları, akademik özgürlük, niteliği artırmaya yönelik konular, siyaseten yapılan işler* konusunda muhalefet etmeyebilmektedirler. Öğretim elemanlarının muhalefet etme imkânları olduğunda muhalefet etmeme yönünde tavır sergiledikleri anlaşılmaktadır. Kamusal/Aleni senaryolarda ortaya konulan tabloda genel olarak muhalefetin pek olmadığı görülmektedir. Bu durum akademide muhalefetin hiç olmadığı anlamına gelmemektedir. Sadece detaylı bir incelemeyi gerektirmektedir. Bu incelemeler de tartışmanın sonraki kısımlarında ele alınmaktadır. Bu kapsamda kamusal/aleni senaryolarda muhalefetin durumu başlığı altında öğretim elemanlarının hangi konularda muhalefet ettikleri de ele alınmaktadır. Öğretim elemanları *üst yönetim*

*politikalarında, kendilerini ilgilendiren konularda, maddi konularda ve etik ilkeler söz konusu olduğunda muhalefet etmektedirler.*

İlk tema altında ele alınan öğretim elemanlarının muhalefet davranışı sergilemediğine ilişkin ortaya çıkan tablo akademide muhalefetin durumunun sadece bir kısmını yansıtmaktadır. Bu tablonun diğer kısmı ikinci temada *Akademide Sahnelenen Muhalefet Davranışları: Kamusal/Aleni Senaryolar 2*'de ele alınmaktadır. Akademide muhalefetin durumuna bakıldığında genel tablonun muhalefetin olmadığına işaret ettiği görülmektedir. Ancak akademide (hala) muhalefet eden ya da edebilen öğretim elemanlarının davranışları bu tema altında incelenmektedir. Böylelikle kamusal/aleni senaryolarda muhalefet davranışlarının bütüncül olarak ele alınması sağlanmış olmaktadır. Alanyazında muhalefet sadece ifade edilen bir davranış olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmada bu varsayımın eksik olduğu öne sürülmektedir. Bu tema altında akademide sesle ilişkilendirilen, eylem olarak sergilenen ya da yazıya dökülüp kayıtlara geçirilen muhalefet davranışlarına yer verilmektedir.

Öğretim elemanları *Akademide Muhalefetin Sözel İfadesi: Çıkış-Ses Kavramsallaştırmasında Muhalefet* alt temasında muhalefeti sözel olarak ifade etmeyi tercih edebilmektedir. Bu kapsamda araştırmada toplantılarda muhalefetin ifadesi ve doğrudan yöneticiye muhalefetin ifadesi şeklinde kodlar ortaya çıkmıştır. Muhalefetin sözel olarak ifadesi Hirschman'ın (1970) çıkış-ses kavramsallaştırmasında muhalefetin ifade edilmesi anlamına gelmektedir. Harlos'un (1997) araştırma sonuçları da çalışanların örgütsel adaletsizlikler karşısında muhalefetlerini resmi kanallar aracılığıyla ya da gayri resmi ortamlarda dillendirme yoluyla ya da sessizliği kullanarak sergileyebildiklerini göstermektedir. Kassing (2000) örgütte iletişim kanallarının açık tutmanın, iş yerinde konuşma özgürlüğünü ve örgütsel aidiyeti artırdığını belirtmektedir. Yani çalışanlar, bu çalışma özelinde öğretim elemanları örgüt içinde uygun bir ortam varsa ve uygun kanallar bulunuyorsa muhalif düşüncelerini doğrudan yöneticilerine ifade edebilmektedirler.

Kassing (2001) tarafından gerçekleştirilen başka bir araştırma sonucuna göre muhalefetlerini yöneticilerine ifade eden çalışanlar daha uyumlu, tartışmaya açık, örgütle özdeşleşmiş ve örgütsel koşullardan daha çok tatmin olmuş olarak algılanmaktadır. Sollitto ve Myers (2015) yakın arkadaşlık ilişkilerinin yöneticilere ifade edilen muhalefet davranışlarını artırdığını ifade etmektedir. Turnage ve Goodboy'un (2016) araştırma sonuçları yöneticilerle yakın mesafede çalışanların muhalefetlerini yöneticilerine yüz yüze ifade etme eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına

göre de öğretim elemanları muhalif düşüncelerini toplantılarda ifade edebildikleri gibi doğrudan yöneticileri ile görüştiklerinde de dile getirebilmektedir.

Öğretim elemanlarının *Akademide Muhalefetin Davranış Olarak Sergilenmesi: Muhalif Eylemler* alt temasında muhalif eylemleriyle karşı duruşlarını sergilemeyi tercih edebildikleri görülmektedir. Eylem olarak sergilenen bu muhalefet davranışları kapsamında var olan *herhangi bir uygulamayı delme (uygulamayı yapmama), üst kurumlara başvurma, hukuksal süreçleri işleterek hakkını arama ya da istifa etme* bulunmaktadır. Ayrıca öğretim elemanları *dekan seçimini etkileme, yukarıdan gelen bir kadroya engel olma ve çalının arkasından dolanma yoluyla icat çıkarma* ile var olan soruna bir çözüm bulma gibi muhalif eylemler ile muhalefet davranışlarını sergileyebilmektedir.

Öğretim elemanları *Akademide Muhalefetin Yazılı Beyanı: Kayıtlara Geçsin Denilen Belgeler* alt temasında muhalefeti yazılı olarak beyan etmeyi tercih edebilmektedir. “Kayıtlara geçsin denilen belgeler” olarak nitelendirilen yazıya dökülüp kayıtlara geçirilen muhalefet davranışları öğretim elemanlarının bireysel olarak çıkardıkları çatlak sesleri ya da karşıt görüşlerini birer kayıt olarak gelecek kuşaklara bırakmayı amaçladıkları muhalif eylemlerdir. Bu kapsamda *şerh yazısı yazma, eleştiri yazısı yazma ve dilekçe verme* kodları bulunmaktadır. Yani, öğretim elemanları alınan herhangi bir kararı desteklemediklerini ve karşı olduklarını göstermek amacıyla şerh yazabilmektedir. Benzer şekilde var olan uygulamalardan ya da örgüt içi politikalardan memnun olmadıklarında eleştirisi yazısı yazabilmektedir. Kimi durumda da dilekçe verme yoluyla muhalif düşüncelerini ifade edebilmektedir.

Sonuç olarak öğretim elemanları kamusal/aleni senaryolarda muhalefet davranışlarını sergileyebilmektedirler. Bu kapsamda alanyazında sıklıkla karşılaşılan sesçikmiş kavramsallaştırması çerçevesinde muhalefet davranışlarının seslendirilerek ifade edilmesi mümkündür. Öğretim elemanları *toplantı ortamlarında ya da doğrudan yönetici ile yüz yüze olduklarında* muhalefet davranışlarını sergileyebilmektedir. Öğretim elemanları seslendirme dışında muhalifliklerini *eyleme dökme yoluyla* da ifade edebilmektedir. Bu bağlamda var olan uygulamalara katılmayabilmekte, hukuksal süreçleri işletebilmekte, var olmayı istemedikleri yapılardan istifa edebilmektedirler. Öğretim elemanları kimi durumda da *şerh yazarak, dilekçe yazarak ya da eleştirel yazılar yazarak* var olan uygulamalara, yönetim politikalarına karşı duruşlarını sergileyebilmektedirler.

Bu çalışmanın üçüncü temasında *Akademide Sahne Arkası Muhalefet Davranışları: Gizli/Örtük Senaryolar* ele alınmaktadır. Gizli/Örtük Senaryolar, Scott'un (1995) kullandığı kavramlardan birine karşılık gelmektedir. Gizli/Örtük senaryolar, doğrudan direniş göstermenin ya da muhalefet etmenin mümkün olmadığı durumlarda bireylerin nasıl dolaylı ya da sahne arkası yolları tercih ederek muhalefet ettiklerini anlamayı sağlamaktadır. Bu tema altında *psikolojik rahatlama sağlayan söylemlere, kullanılan politik taktiklere, örgütsel direnişin bir türü olarak pasif tepkilere* yer verilmektedir. Yani, öğretim elemanlarının doğrudan muhalefet davranışlarını sergilemelerinin mümkün olmadığı durumlarda hangi dolaylı muhalefet davranışlarını kullandıkları incelenmektedir.

*Akademide Psikolojik Rahatlama Sağlayan Söylemler* alt temasında öğretim elemanlarının *dedikodu, kendi aralarında konuşma ve kimliğini gizleyerek ifade etme* yoluyla muhalefet davranışlarını sergiledikleri görülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ortamlarda bireyler gerçek duygu ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınabilmektedir (Hofstede, 1994, s. 5). Çünkü söyledikleri nedeniyle misillemeye maruz kalacaklarını ya da zarar göreceklarini düşünmektedirler. Bu nedenle doğrudan muhalefet etmek yerine dedikodu, kendi aralarında konuşma ya da kimliğini gizleme gibi stratejileri tercih edebilmektedir. Bu söylemlerin birer muhalefet davranışı olup olmadığı ayrıca tartışılabilir. Bunların psikolojik rahatlama sağlayan söylemler başlığı altında sahne arkası muhalefet davranışı olarak ele alınmasının nedeni Scott'un (1995) sahne arkası davranışları sahnelenen davranışları ortaya çıkarabilecek birer koşul olarak nitelendirmesidir. Yani çalışanın doğrudan muhalefet etmesinin mümkün olmadığı ortamlarda örgüt içi ve örgüt dışı arkadaşlarıyla konuyu konuşarak hem psikolojik olarak kendini rahatlatmakta hem de kolektif olarak ortaya çıkabilecek muhalefet davranışlarının temelini atmaktadır.

Psikolojik rahatlama sağlayan söylemler Kassing'in (1997) meslektaşlara ve okul dışı kimselere ifade edilen muhalefet boyutuna da karşılık gelmektedir. Çünkü meslektaşlara ve okul dışı kimselere ifade edilen muhalefet söz konusu olduğunda da birey zarar görebileceği için muhalif düşüncelerini yöneticilerle paylaşmaktan çekinmekte, ancak örgüt içi ya da örgüt dışı arkadaşlarıyla konuyu konuşarak psikolojik rahatlama sağlamaya çalışmaktadır. Gosset ve Kilker'in (2006) araştırma sonuçlarına göre örgüt çalışanlarına muhalefet edecekleri kanalları sağlamadığında çalışanların bunları kendilerinin oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Edmondson ve Munchus'un

(2007) araştırma sonuçlarına göre çalışanlar sessiz kalarak ya da örgütsel homurdanma (*rumbling*) ile muhalefetlerini sergileyebilmektedirler. Polat ve Özçavdı'nın (2019) araştırma sonuçlarına göre öğretmenler de kimi zaman doğrudan muhalefetlerini okul yönetimiyle paylaşmayabilmekte ve gizli tepkiler verebilmektedirler.

Alanyazında yatay muhalefet olarak da kavramsallaştırılan meslektaşlara ve okul dışı kimselere ifade edilen muhalefete ilişkin bulgular, bu bulguları desteklemektedir. Olison ve Roloff'un (2012), Croucher ve diğerlerinin (2013), Payne'nin (2014), Akada'nın (2015), Goldman ve Myers'in (2015), Solitto ve Myers'in (2015), İzgüden ve Erdem'in (2017), Iliman Püsküllüoğlu ve Altinkurt'un (2018), Sprague'nun (2018) Yaşa'nın (2018), Aktürk'ün (2019), Demiryürek'in (2019), Esendemir'in (2019), Arayıt'ın (2020), Geçdoğan Yılmaz'ın (2020), Gürler'in (2020), İnandı ve diğerlerinin (2020), İpek'in (2020), Kavak'ın (2020), Yıldırım'ın (2020), Yıldırım ve Tokgöz'ün (2020) çalışmalarında meslektaşlarına ifade edilen (yatay) muhalefet davranışları orta düzey ve üzerinde bulunmuştur. Garner'in (2016b), Buckner ve diğerlerinin (2018), Şentürk ve Coşkuner'in (2018), Croucher ve diğerlerinin (2019), Gül'ün (2020), Zeng ve diğerlerinin (2020) çalışmalarında yatay muhalefet davranışları düşük düzeydedir. Yani çalışanların örgütte yöneticilerle iletişim kurabilecekleri kanallar yoksa çalışanlar meslektaşları ile ya da örgüt dışı kimselerle sorunlarını konuşarak rahatlamaya çalışmaktadır.

*Akademide Sahne Arkası Muhalefet Olarak Pasif Tepkiler* alt temasında öğretim elemanlarının *sessizlik halleri, küsme durumları, tam olarak yapmama durumlar ve geri çekilme halleri* kodlarında da ortaya çıktığı gibi pasif tepkiler yoluyla muhalefet davranışlarını sergiledikleri görülmektedir. Yani, öğretim elemanları sessiz kalabilmekte, küsebilmekte, yaptıkları işi tam olarak yapmayabilmekte ve kendilerini geri çekebilmektedir. Kavak (2016) örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İpek'in (2020) araştırma sonuçlarına göre ise öğretmenlerin muhalefet düzeyleri ve örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Al-Busaidi (2014) çalışanların çoğunluğunun örgütsel siyasalar ya da uygulamalar söz konusu olsa bile statüko ile çatışmaktan kaçındığını, sessiz kaldığını, bunun yerine sessiz muhalefet (*mutted dissent*) sergilediğini ortaya koymaktadır. Yani Gosset ve Kilker'in (2006) araştırma sonuçlarıyla da ortaya konulduğu gibi çalışanların sessiz kaldığı, örgütten çıktığının sanıldığı durumlarda bile muhalefetlerini ifade etmenin

yollarını aradıkları görülmektedir. Öğretim elemanları doğrudan muhalefet etmek yerine bu davranışları ile dolaylı olarak muhalefet davranışlarını sergilemiş olmaktadır. Bu davranışlar muhalefet davranışlarının ortaya konulmasının mümkün olmadığı durumlarda sergilenmektedir. Bu çalışmada pasif tepkiler olarak nitelendirilen davranışları Ashforth ve Mael (1998) *onaylanmayan muhalif davranışlar* olarak ele almaktadır.

*Akademide Sahne Arkası Muhalefet Olarak Politik Taktikler* alt temasında ortaya çıkan *etki grubunu kullananlar, etkileme mekanizması olarak üst yönetim politikaları, kendine destekçi bulanlar ve kendini gösterme* kodları öğretim elemanlarının politik taktikleri kullanarak muhalefet ettiğini göstermektedir. Politik taktikler doğrudan sergilenen ya da sahnelenen bir muhalefet davranışı değildir. Ancak politik taktikler doğrudan muhalefet etmenin mümkün olmadığı durumlarda gidişatı değiştirebilmek adına atılan dolambaçlı yollar olarak nitelendirilebilir. Öğretim elemanlarının politik taktiklere ilişkin muhalefet davranışları boyutunda en yüksek ortalama sahip madde *Düşüncelerimi, yöneticiler üzerinde etkili olacağına inandığım kurullar aracılığıyla ileterek yönetimin kararlarını etkilemeye çalışırım*dır. Yani öğretim elemanları seslerini kendilerinden daha etkili bir şekilde ifade edecek kurullar aracılığıyla muhalefetlerini dile getirmeyi tercih edebilmektedir. Akkermen, Sluiter ve Manevska'nın (2021) araştırma sonuçları çalışanların örgüt içinde seslerinin baskılanması sonucu destek için başka yerlere (kurum, dernek, kişi vb. gibi) başvurabileceklerini ortaya koymaktadır.

Öğretim elemanları sahne arkası muhalefet davranışı olarak *etki grubunu kullanma, etkileme mekanizması olarak üst yönetim politikaları, kendine destekçi bulma ve kendini gösterme* gibi stratejileri kullanabilmektedir. Alanyazına bakıldığında *etki grubunu kullanma* Vecchio'nun (1988, akt. Hoy ve Miskel, 2010/1978, ss. 224-225) ağ kurmayla taktiği ile eşleştirilebilir. *Kendine destekçi bulma* Kipnis ve diğerlerinin (1980, ss. 440- 446) koalisyon oluşturma taktiği ile benzerdir. Garner'ın (2006, 2009) çalışmasında meslektaşlara ifade edilen muhalefet koalisyon oluşturma mesajını taşıyabilmektedir. Yani çalışanlar koalisyon oluşturma amaçlı meslektaşlarına muhalefetlerini ifade edebilmektedir. Korucuoğlu ve Şentürk'ün (2020) çalışmasında ittifak kurma oyunu olarak anılan koalisyon oluşturma öğretmenlerin en çok tercih ettiği politik oyuna karşılık gelmektedir.

*Etkileme mekanizması olarak üst yönetim politikaları ve kendini gösterme* Allen ve diğerlerinin (1979, ss. 79-80) sokulganlık olarak tanımladığı, yönetime yaranma için yapılan eylemlere karşılık gelmektedir. Garner'ın (2006, 2009) çalışmasında yöneticilere

ifade edilen muhalefet doğrudan bilgi ortaya koyma, ilham verme gibi mesajlar taşıyabilmektedir. Yani çalışanlar kendini gösterme amaçlı yöneticilerine muhalefetlerini ifade edebilmektedir. Muhalefetin politik bir davranış olarak kabul edilmesi durumu diğer araştırma sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir. Argyres ve Mui'nin (2007) örgütsel muhalefetin politik bir süreç olduğunu öne sürmektedir. Aydın'ın (2015) araştırma sonuçları da öğretmenlerin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Keskinçilik Kara'nın (2015) araştırma sonuçları öğretmenlerin politik ayrımcılık algısının gizil muhalefeti düşük düzeyde yordadığını ortaya koymaktadır. Korucuoğlu'nun (2016) araştırma sonuçlarına göre örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Sonuç olarak öğretim elemanları doğrudan muhalefet etmelerinin olası görünmediği durumlarda bile muhalefet etmenin alternatif yollarına başvurabilmektedir. Sahne arkası davranışı ya da gizli/örtük senaryolar olarak nitelendirilen bu muhalefet davranışları doğrudan birer muhalefet davranışı gibi görünmemektedir. Ancak bu durum bireylerin doğrudan/açık bir şekilde muhalefet edebilecekleri bir ortamın olmadığı anlamına gelebildiği gibi bireylerin farklı nedenlerle doğrudan muhalefet etmeyi tercih etmedikleri anlamına da gelebilmektedir. Sonuç olarak öğretim elemanları sahne arkası muhalefet davranışı olarak gizli/örtük senaryoları kullanabilmektedir. Bu kapsamda öğretim elemanları psikolojik rahatlama sağlayan söylemlere başvurabildikleri gibi, olayları ya da gidişatı manipüle etmek için politik taktikleri de kullanabilmektedir. Kimi durumda da doğrudan sorun teşkil etmeyen davranışlar yoluyla, pasif tepkilerle, muhalefet davranışlarını ortaya koyabilmektedirler.

Dördüncü tema *Toplumsal Yeniden Üretim Mekanizmaları ve Akademinin Arka Planındaki Koşullar: Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Etmenlerdir*. Bu çalışmada muhalefet Antik Çağ'dan temellerini alan bir olgu olarak ele alınmaktadır. Foucault (2012/1983, ss.9-17) *parrhesia*'nın, doğruyu söylemenin, hakikati görebilen, sonuçları tehlike barındırmasına rağmen hakikati açık sözlülükle ifade etmeyi seçen, özne olabilmiş özgür vatandaşların etik bir sorumluluğu olduğunu nitelendirmektedir. Yani, muhalefetin kökenlerini M.Ö. 5 yüzyıldan alsa da o dönemde de herkesin doğruyu söyleyemediği, doğruyu söylemenin bu sorumluluğu alabilen, eleştiri hakkına sahip özgür vatandaşların gerçekleştirebileceği bir eylem olduğu ifade edilmektedir.

Muhalefet etmenin, *dissent* sözcüğünün etimolojik kökenlerinin izi sürüldüğünde Latince *dissentire* kökünden geldiği görülmektedir. *Dis* farklı anlamına gelmekte, *sentire* hissetmek ya da düşünmek olarak ifade edilmektedir. Sözcüğün bu farklı hissetmek anlamında sözlüklere girişi 15./16. Yüzyıl dolaylarına denk gelmektedir. Örgütsel alanyazında muhalefet ise 20. Yüzyılda kullanılmaya başlanmıştır. Yani sosyal bilimlerde çoğu kavramda olduğu gibi yakın dönemde kullanılmaya başlayan kavramların kökenleri çok eski dönemlere dayanabilmektedir.

Muhalefet etmenin, Foucault'nun (2012/1983, ss.18-20) *parrhesia* sözcüğünde tanımladığı gibi özne olabilen bireyin gerçeği söylemesi tehlikeli sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Yani yönetimler ya da iktidarlar gerçeğin söylenmesini kendi varlıklarına ya da iktidarlarına bir tehdit olarak görmektedir. Bu durum muhalefet davranışlarını etkileyebilmektedir. Benzer şekilde toplumların yeniden üretiminde etkili, farklı tahakküm mekanizmaları da toplumdaki muhalefet davranışlarını şekillendirebilmektedir. Ghasemi Esfahlan, Hassanpoor, Jafarinia ve Abdollahi (2022) çalışanların örgütsel muhalefetlerini etkileyen etmenleri dört boyutta ele almaktadırlar. Bunlar bireysel, iletişimsel, örgütsel ve çevresel faktörlerdir. Muhalefetini ifade eden kişinin bu faktörlerden hangisini seçtiğinin ise söz konusu seçim zamanındaki koşullara bağlı olarak değişebildiğini, bu bağlamda muhalefetin bu koşullardan bağımsız olarak ele alınmaması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu çalışmada da öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını etkileyen etmenler *kültürel, toplumsal, neoliberal, yapısal ve bireysel* olarak ele alınmaktadır.

Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının Türkiye'deki kültürel ve toplumsal etmenlerden, 1980 sonrası ortaya çıkan neoliberal çalışma koşullarından etkilendiği söylenebilir. Üniversiteler ya da herhangi bir üniversite söz konusu olduğundan, ülkenin tarihsel, ekonomik ve sosyolojik koşullarından bağımsız olarak değerlendirme yapmak mümkün değildir. Türkiye'de üniversitelerin Avrupa'da olduğu gibi yüzyıllık geçmişleri ve gelenekleri bulunmamaktadır. Hatta Türkiye'nin genç bir ülke olduğu göz önünde bulundurulduğunda cumhuriyet ve demokrasi anlayışının bile hala tam oturmamış olduğu söylenebilir. Üniversiteleri de bu zeminde değerlendirmek gerekir. Yapısal koşullar bağlamında görece köklü üniversiteler söz konusu olduğunda demokrasi anlayışının oturmuş olduğu, üniversite özerkliği ve öğretim elemanı özgürlüklerinin ön planda tutulduğu görülmektedir. Çoğu yeni kurulmuş taşra üniversitesinde ise günü birlik çıkarlar uğruna bu unsurların görmezden gelindiği

söylenbilir. Tüm bunların sonucu olarak bireysel nedenler de öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını etkileyebilmektedir. Çalışmanın bu kısmında bunlara ilişkin sonuçlar sırasıyla tartışılmaktadır.

*Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Kültürel Etmenler* alt teması altında öğretim elemanlarının *toplumda biat kültürünün egemen olması, ailedeki geleneksel eğitim anlayışı, eğitim sistemi, akademinin toplumdaki diğer kurumlar gibi olması, toplumdaki uyum eğilimi* gibi nedenlerle muhalefet etmeyebildikleri anlaşılmaktadır. Yani, akademide muhalefet davranışlarını etkileyen etmenler arasında kültür sayılabilir. Kültür değerler, normlar, gelenekler aracılığıyla toplumun yeniden üretiminde etkili olan yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Toplumsal yeniden üretim sürecinde kültür aracılığıyla mevcut kültürün ve toplumun devamını sağlayacak tipte bireyler yetiştirilmektedirler. Bireyler yetişme süreçlerinde maruz kaldıkları kültürü kendileri de yeniden üretimde rol aldıklarında benzer davranış kalıplarını üretmek üzere işe koşabilmektedirler.

Akademi doğrudan toplumsal bir kurum olmasa da eğitim öğretim kurumlarından biridir ve toplumsalın bir ürünüdür. Bunun sonucu olarak toplumda var olan biat kültürü akademide de kendini gösterebilmekte ve öğretim elemanları muhalefet etmeyebilmektedir. Ailede var olan geleneksel eğitim anlayışının, büyüklerin ya da devletin doğruyu bilecekleri, küçüklerin ya da vatandaşların bunları kabullenmesi gerektiğine ilişkin kalıplar öğretim elemanlarının muhalefet etmemesine neden olabilmektedir. Buckner, Ledbetter ve Bridge'in (2013) araştırma sonuçları da aile içi etkileşim biçimlerinin muhalefeti etkilediğini ortaya koymaktadır. Buna göre aile içi konuşma yüksek ve uyum/uyum beklentisi düşük olan çalışanlar muhalefetlerini daha çok sergileme eğilimindedirler. Buckner, Ledbetter ve Bridge'in 2018 yılında gerçekleştirdikleri araştırma sonuçları 2013 yılında çıkan sonuçları desteklememektedir. Ancak Zeng ve Croucher'in (2017) araştırma sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi geleneksel yetişme koşullarının muhalefet davranışlarını şekillendirdiğini söylenebilir. Zeng ve Chen (2020) çalışmasında muhalefet ve bireyin yetiştiği aile kültürü arasındaki ilişkide ulusun moderatör etkisini ortaya koymaktadır. İzgüden ve Erdem'in (2017) araştırma sonuçları da yüksek bağlamli iletişimin olduğu (geleneksel toplum yapısının hâkim olduğu) toplumlarda muhalefet davranışlarının azaldığını ortaya koymaktadır.

Oklay'ın (2020) araştırma sonuçları muhalif kimliğin oluşumunda aile yapısı, sosyal çevre, eğitim hayatı gibi etmenlerin etkisine dikkat çekmektedir. Eğitim sisteminin

Freire'nin (2011) ifadesiyle bankacı eğitim modelinde olması öğretmeni otorite konumuna yerleştirmekte ve öğretmene itaat edilmesi gerektiği kabulünü oluşturmaktadır. Bunun sonucu olarak öğretim elemanları muhalefet etmeme davranışları sergileyebilmektedir. Akademinin özgür ve öğretim elemanlarının özerk olması gerektiğine ilişkin beklentiye rağmen akademinin de toplumdaki diğer kurumlar gibi olması akademide de muhalefet edilmemesine neden olabilmektedir. Tüm bu yapı toplumun kabullenme, itaat etme, boyun eğme gibi davranışları pekiştirmesine ve uyum eğiliminin yüksek olmasına, böylelikle akademide muhalefet edilmemesine neden olabilmektedir.

Bu bulgulara benzer şekilde Zeng (2018) örgütsel muhalefet algısının kültürlere göre farklılık gösterebileceğini ifade etmektedir. Croucher, Parrott, Zeng ve Gomez'in (2014) araştırma sonuçları da katılımcıların uluslarının muhalefet davranışlarını şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Buna göre Finlandiya, Almanya, Fransa, İspanya ve İngiltere'den toplanan veriler incelendiğinden en yüksek muhalefet ortalamasının Alman katılımcılarda, en düşük muhalefet ortalamasının İspanyol katılımcılarda olduğu görülmektedir. Croucher, Kelly, Zeng, Burkey ve Galy-Badenas (2020) çalışmasında örgütsel muhalefet ölçeğinin Fransız kültüründe çalışmadığını, yani muhalefet algısında ulusal farklılıklar olabileceğini belirtmektedir. Zeng, Permyakova, Smolianina ve Morozova'nın (2020) araştırma sonuçları ulusal kültürün muhalefet, tükenmişlik ve iş-aile dengesi arasındaki ilişkileri etkilediğini ortaya koymaktadır. Akçakanat ve Dirin'in (2019) araştırması sessizlik ve kültür arasındaki ilişkilere dikkat çekmektedir. Yani kültür, muhalefet edilmemesini pekiştirebildiği gibi sessizliği de besleyebilmektedir.

*Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Toplumsal Etmenler* alt temasında öğretim elemanlarının *beklentileri hiç karşılanmaz diye, koltuğunu kaybetmemek için, üst yönetimle olan sadakat ilişkisini sürdürmek için, atama yükseltme kaygısı nedeniyle* yani ödülün mahrum kalmamak için ve *rektörün konumu nedeniyle, gücün karşısında yer almamak için, sorun çıkması düşüncesiyle ve yöneticinin tepkisi nedeniyle* yani cezadan kaçınmak için de muhalefet etmeyebildikleri görülmektedir. Bu kapsamda, akademide muhalefet davranışlarını etkileyen etmenlerden biri de toplumsal yapıyla, toplumdaki güçle, güç mesafesiyle ilişkili olarak ele alınabilir. Bu çalışmanın gerçekleştiği yükseköğretim kurumuna bakıldığında güç mesafesinin yüksek olduğu görülmektedir. Güç mesafesi yüksek bir toplumda ödül ve ceza mekanizmaları etkin bir şekilde işlemeyebilmektedir. French ve Raven'in (1959) güce ilişkin yaptığı sınıflandırmada

olduğu gibi ödül gücünden yararlanmak ve ceza gücüne maruz kalmamak için bireyler muhalefet etmemeyi tercih edebilmektedir. Croucher, Kelly ve Chen'in (2018) araştırma sonuçları da güç mesafesinin örgütsel muhalefete engel oluşturabileceğini ortaya koymaktadır. Tuncer'in (2021) araştırma sonuçlarına göre erillik, güç mesafesi ve toplumculuk boyutlarının açık muhalefet üzerinde, erillik ve toplumculuk boyutlarının örtük muhalefet üzerinde, belirsizlikten kaçınma boyutunun dışsal muhalefet üzerinde negatif yönlü etkisi bulunmaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutunun açık muhalefet üzerinde ve erillik boyutunun dışsal muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

Öğretim elemanları ödül gücü niteliğindeki kaynaklardan mahrum kalmamak için yani *beklentileri hiç karşılanmaz diye, sahip oldukları koltuklarını kaybetmemek için, üst yönetim ile aralarında geliştirmiş oldukları sadakat ilişkisini sürdürmek için ve atama yükseltme kaygısı nedeniyle* muhalefet etmeyebilmektedir. Benzer şekilde ceza gücü niteliğindeki durumlara maruz kalmamak için yani *rektörün konumu nedeniyle, gücün karşısında yer almamak için, sorun çıkmasını düşüncesiyle ve yöneticinin tepkisiyle karşılaşmamak için* muhalefet etmeyebilmektedirler. Çünkü akademide güç mesafesinin yüksek olması başarı, liyakat, dik duruş, doğruyu söyleme yerine farklı mekanizmaların işe koşulmasına neden olabilmektedir. Sonuç olarak öğretim elemanları da muhalefet etmemeyi tercih edebilmektedir.

Bu bulgulara benzer şekilde Zeng (2018) örgütsel muhalefetin örgütsel güç ile ilişkisine dikkat çekmektedir. Forst (2018) örgütsel muhalefetin güçten ve sonuçlarından etkilendiğini belirtmektedir. Kennedy'nin (2012) araştırma sonuçlarına göre birey güce ulaştığında, kendini örgütle özdeşleştirmekte ve daha az muhalefet sergilemektedir. Kennedy ve Anderson'un (2017) araştırma sonuçları da yüksek rütbeli kişilerin kendilerini daha çok örgütle özdeşleştirdiklerini, bu nedenle daha az muhalefet sergilediklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca Atmaca (2021) çalışmasında örgütsel güç mesafesinin örgütsel muhalefetin %26'sını açıkladığını ifade etmektedir. Yani alanyazında da güç mesafesinin yüksekliği örgütte muhalefet edilmemesinin nedenleri arasında yer almaktadır. Kesgin'in (2020) araştırma sonuçları ödül gücünün ve zorlayıcı gücün dikey muhalefeti, karizma gücünün ise yatay muhalefeti yordadığını ortaya koymaktadır.

*Akademide Neoliberal Politikaların Muhalefet Davranışlarına Etkisi* alt temasında öğretim elemanlarının *yaşanan politik kırılma sonrası ortaya çıkan korku*

*kültürü, entelektüel akademisyen anlayışının ortadan kalkması, akademisyenliğin puan toplamaya dönüşmesi ve akademideki güvencesizlik gibi etmenlerin etkisiyle muhalefet etmediği anlaşılmaktadır. Yani, akademide muhalefet davranışlarını etkileyen etmenlerden biri de neoliberal çalışma koşullarının akademiye yansısıyla ilgilidir. Neoliberal politikalar sonucu esneklik, güvensizlik, güvencesizlik, risk, belirsizlik, korku, rekabet gibi birçok olgu çalışma yaşamına dahil edilmiştir (Bauman, 2014/1998, ss. 117-143; Brown, 2018/2015, ss. 9-54). Bu olguların çalışma yaşamına dahil edilmesinde farklı stratejiler işe koşulabilmektedir.*

Türkiye bağlamında neoliberal koşulların yansımalarına bakıldığında yaşanan darbe girişiminin politik bir kırılma niteliğinde olduğu görülmektedir. Bu darbe girişimi sonrası alınan kararlar ve atılan adımlar korkuyu ortaya çıkardığı gibi herkesin belirsizlik yaşamasına, güvensizlik duymasına kimi durumda risk almasına, güvencesiz bir şekilde istihdam edilmesine neden olmuştur. Elbette tüm bunların tek nedeni yaşanan darbe girişimi değildir. Ancak neoliberal politikalar sonucunda farklı ülkelerde farklı stratejilerle bu olguların bireylerin günlük yaşamlarına ve çalışma yaşamlarına dahil edildiği görülmektedir. Tüm bu koşullar sonucunda öğretim elemanları muhalefet etmemeyi tercih edebilmektedir. Yani öğretim elemanları *yaşanan politik kırılma sonrası ortaya çıkan korku kültürü, entelektüel akademisyen anlayışının ortadan kalkması, öğretim elemanlarının güvencesiz koşullarda çalışmaları ve neoliberalizm sonucu ortaya çıkan rekabet ortamında kriterleri sağlama düşüncesine odaklanmaları* nedeniyle muhalefet etmeyebilmektedirler.

Bu bulgulara benzer şekilde alanyazında yer alan örgütsel güven (Korkmaz, 2019) ve örgütsel güvensizliğe (Kavak, 2020) ilişkin çalışmalar da örgütte güvenin düşük olmasının ve örgütte güvensizliğin olmasının örgütte muhalefet edilmemesine neden olduğunu ortaya koymaktadır. Zeng (2018) de çalışmasında iş güvencesizliği algısının bireyin muhalefet edip etmemesinde belirleyici olduğunu öne sürmektedir. Geçdoğan Yılmaz (2020) örgütsel muhalefetin iş güvencesi algısı ile mesleki benlik saygısı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır.

*Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Yapısal Etmenler* alt temasında öğretim elemanlarının 2547'nin öğretim elemanlarını karar sürecine dahil etmemesi, üst yönetimden gelen kararların sorgulanmaması, yasal olanın sorunsuz olduğunu düşünceleri ve akademisyenin herhangi bir kurumdaki memur gibi hareket etmesi nedeniyle muhalefet etmedikleri görülmektedir. Üniversitenin vazgeçilmez özgürlükleri

arasında öğretim elemanlarının doğruyu arama ve öğretme özgürlüğü bulunmaktadır (Kent, 1941, s.2). Akademide doğruyu söylemenin, eleştirel ve sorgulayıcı bir tavır ortaya koymanın yani muhalif duruş sergilemenin mücadelesi yüzyıllardır devam etmektedir (Ekinci, Türkkaş-Anasız ve Iliman-Püsküllüoğlu, 2018, s. 780). Politik, kültürel ve sosyal kutuplaşmanın yoğun olduğu bir dönemde öğretim elemanlarının öğrencilerinde örgütsel muhalefete ilişkin yeterlikleri geliştirmeleri daha da önemli hale gelmiştir (Roberts, 2018, s.336). Akademide özerk ve öğretim elemanlarının özgür olduğu bir ortam yaratıldığında öğretim elemanlarının muhalefet etmeleri beklenmektedir. Ancak Türkiye’de 1980 sonrası ortaya çıkan yapı öğretim elemanlarının muhalefet etmelerinin önünde engel teşkil edebilmektedir. Yani 1981’de çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Yasası, 1982 Anayasası sonrasında öğretim elemanlarının hareket alanlarını daraltacak biçimde düzenlenmiştir. Bu durum öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını etkileyebilmektedir. Akademide muhalefet davranışlarını etkileyen yapısal etmenler alt teması altında öğretim elemanlarının *2547 sayılı yasa kendilerini karar sürecine dahil etmediği için, 2547 sayılı yasadaki bürokratik yapılanma gereği üst yönetimden gelen kararların uygulanması gerektiğine ilişkin varsayımları ağır bastığı için, yasal olan herhangi bir kararın sorunsuz olduğunu düşündükleri için ve ortaya çıkan bu yapı sonucunda öğretim elemanları herhangi bir kurumdaki memur gibi hareket ettikleri için* akademide muhalefet etmeyebildikleri görülmektedir.

*Akademide Muhalefet Davranışlarını Etkileyen Bireysel Etmenler* alt temasında öğretim elemanlarının *umutsuzluk, özgüven eksikliği, sorumluluk almama isteği, bencillik, bireyin alanının etkisi (doğa bilimler ya da sosyal bilimler) nedeniyle* muhalefet etmeyebildiği anlaşılmaktadır. Bu etmenler doğrudan bireyle ilgili görünse de aslında bu temanın başlığında yer aldığı gibi toplumsal yeniden üretim mekanizmaları sonucunda ortaya çıkan koşullar, akademinin arka planında yer alan güç mesafesi yüksek bir toplum ve neoliberal çalışma koşulları bu bireysel etmenleri ortaya çıkarmaktadır. Yani, öğretim elemanları toplumsal olanın bireysel olana ağır basması nedeniyle kendilerini güçsüz hissetmekte, bu durum umutsuzluk yaşamalarına ve muhalefet etmemelerine neden olmaktadır.

Eğitim sistemi ve ailedeki geleneksel eğitim anlayışı sonucu özgüveni düşük bireyler yetişebilmekte ve özgüveni düşük bireyler muhalefet etmekten, seslerini çıkarmaktan kaçınabilmektedir. Öğretim elemanları muhalefet ettiklerinde ya da seslerini çıkardıklarında sorumluluk almak zorunda kalacaklarını bildiklerinden muhalefet

etmekten kaçınabilmektedirler. Kimi durumda muhalefet eden öğretim elemanının maruz kaldığı sonuçları gördüklerinde kendilerini ilgilendirmiyorsa ses çıkarmamayı ya da muhalefet etmemeyi tercih edebilmektedir. Yani aslında işin ucunun kendisine dokunup dokunmayacağını değerlendirerek, beni ilgilendirmiyor düşüncesiyle muhalefet etmemeyi tercih edebilmektedir. Son olarak öğretim elemanları akademik alanlarındaki düşünce kalıplarıyla paralel olarak doğa bilimlerinde kesin ve tek sonuçlar üretmeleri nedeniyle sosyal bilimlerde birden çok ve olasılıklı sonuçlar üreten meslektaşlarına göre daha az farklı ses çıkarma ya da muhalefet etme eğiliminde olabilmektedirler.

Alanyazında ise bu çalışmadan farklı bireysel özelliklerle ilişkili olarak muhalefet davranışlarını ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Kassing ve Avtgis'in (1999) çalışmasında tartışmaya açık olmak yöneticilere ve meslektaşlara ifade edilen muhalefetin yordayıcısı olarak ortaya çıkmıştır. Premeaux (2001) kontrol odağı ve öz denetimin muhalefetin yordayıcıları arasında olduğu belirtilmektedir. Ötken ve Cenkçi (2013) uyumluluk ve yaratıcılık kişilik özelliklerinin sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ingwar (2014) içsel kontrol odağı ve bireyseliğin muhalefeti yordadığını belirtmektedir. Kaya (2016) dışsal kontrol odağına sahip çalışanların dışsal muhalefet yapma eğiliminde olduğunu, yapıcı ve sorgulayıcı muhalefet etmekten kaçındıklarını belirtmektedir. Gökteş Kulualp (2016) içsel kontrol odağına sahip çalışanların seslilik düzeylerinin de arttığını söylemektedir. Bakan, Doğan ve Yılmaz (2017) mesleki öz yeterlik algılarının örgütsel muhalefet boyutlarını pozitif yönde etkilediğini ifade etmektedir.

Dağlı (2017) öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile yaşam doyumları arasındaki düşük düzeyli ve negatif yönlü ilişkiye dikkat çekmektedir. Iliman Püsküllüoğlu ve Altunkurt'un (2018) araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri yöneticilere ifade edilen muhalefet davranışlarının %11'ini, okul dışı aile ve arkadaşlara ifade edilen muhalefet davranışlarının %6'sını açıklamaktadır. Acaray (2018) pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Koçmar'ın (2019) araştırma sonuçlarına göre öğretim elemanlarının dışa dönüklük ve açıklık kişilik özellikleri dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Gürcan'ın (2020) araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin dışa dönüklük kişilik özelliği ile dikey muhalefet arasında düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Haydaroğlu ve Besler'in (2021) araştırma sonuçlarına göre sorumluluk ve deneyime açıklık açık muhalefeti pozitif yönde, uyumluluk ve nevrozizm açık

muhalefeti negatif yönde; deneyime açıklık ve duygusal denge yer değiştirmiş muhalefeti pozitif yönde, sorumluluk yer değiştirmiş muhalefeti negatif yönde; deneyime açıklık ve duygusal denge gizli muhalefeti pozitif yönde, dışa dönüklük ve uyumluluk negatif yönde etkilemektedir.

Üst paragrafta görüldüğü gibi olumlu bireysel özelliklerin muhalefeti etkilediği durumlar araştırma sonuçlarıyla ortaya konulmaktadır. Olumsuz bireysel özelliklerin muhalefeti etkilediği durumlara ilişkin araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Kassing ve Avtgis'in (1999) çalışmasında sözel olarak agresif bir tutum içerisinde olmak yöneticilere ve meslektaşlara ifade edilen muhalefetin yordayıcısı olarak ortaya çıkmıştır. Özdemir ve Atan'ın (2018) araştırma sonuçlarına göre narsisim örgüt dışına ifade edilen muhalefeti negatif yönde ve psikopati örgütsel muhalefetin neredeyse tüm boyutlarını (yapıcı açık, dışsal ve gizli) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Aktürk (2019) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel depresyon algıları ile damgalamanın ayrımcılık ve dışlama, etiketleme ve ön yargı alt boyutları ve örgütsel muhalefetin dikey muhalefet alt boyutları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Bakan, Doğan ve Purlu (2019) iletişim ve alt boyutlarının (pozitif ilişki, yukarı açıklık, negatif ilişki ve işle ilgili) katılımcıların muhalif davranışları üzerinde etkisinin olduğu ortaya koymaktadır. Çöp ve Doğanay (2019) pasif iletişim tarzının açık ve gizli muhalefete olan etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolünün olduğunu belirtmektedir. Naktiyok, Zengin ve Kayapalı Yıldırım (2019) karanlık kişilik özelliklerinin (narsist, Makyavelist ve psikopat) işe adanmışlık üzerinde negatif, muhalefet üzerinde pozitif yönlü etkisi bulunduğunu belirtmektedir. Özüren ve Paksoy'un (2019) araştırma sonuçları yatay (meslektaşlara ifade edilen) muhalefetin işe alma nepotizminden, yer değiştirmiş (örgüt dışı kimselere ifade edilen) muhalefetin ise hem terfi hem de işe alma olmak üzere iki nepotizm türünden de etkilendiğini ortaya koymaktadır. Yıldırım ve Tokgöz'ün (2020) araştırma sonuçlarına göre kayırmacılığın alt boyutlarından terfi, işlem ve işe alma algıları, örgütsel muhalefet davranışlarının %76'sını açıklamaktadır.

Sonuç olarak toplumsal yeniden üretim mekanizmaları ve akademin arka planındaki koşullar öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu bağlamda kültürel etmenler, güç mesafesi yüksek bir toplum ve neoliberal çalışma koşullarından etkilenmiş bir akademi de muhalefet edilmemesinin nedenleri arasında gösterilebilir. Toplumsal yeniden üretim mekanizmalarının ve akademinin arka

planındaki koşulların bir sonucu olarak öğretim elemanlarında ortaya çıkan umutsuzluk, özgüven eksikliği, sorumluluk almaktan kaçınma, bakış açısı farklılığı gibi bireysel nedenlerle muhalefet etmemeyi tercih edebilmektedir.

Bu tez çalışmasında öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını etkileyen etmenler ele alınırken alanyazında örgütsel muhalefetin nedenlerini ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Özdemir'in (2010) çalışmasında öğretmenlerin muhalefet etme nedenleri olarak ele alınan kategoriler bu çalışmada öğretim elemanlarının muhalefet ettikleri konular başlığı altında ele alınmaktadır. Özdemir'in (2010) çalışmasında örgütsel muhalefetin nedenleri kişisel nedenler ve yönetsel nedenler kategorileri altında ele alınmaktadır. Kişisel nedenlerde verilen göreve, yetersizlikten kaynaklanan, önyargıdan kaynaklanan, muhalefet olsun diye muhalefet, kişisel çıkarlar zedelendiği için, değişime dirençten dolayı muhalefet alt kategorileri yer almaktadır. Yönetsel nedenlerde kararların içeriğine, kararın alınma biçimine, kayırmacılığa, kaynak kullanımına, adaletsiz uygulamalara karşı muhalefet alt kategorileri yer almaktadır.

Özdemir'in (2010) kişisel ve yönetsel nedenlerle muhalefet etme sonuçlarına benzer sonuçlara bu tez çalışmasında da ulaşılmıştır. Öğretim elemanları üst yönetim politikaları söz konusu olduğunda (kararın içeriğine, kararın alınma biçimine), kendilerini ilgilendiren konularda (kişisel çıkarların zedelenmesi) ve etik ilkeler söz konusu olduğunda (kayırmacılık, adaletsizlik) muhalefet edebilmektedir. Bu sonuçlar Ağalday, Özgan ve Arslan'ın (2014) ve Yılmaz'ın (2019) çalışmalarıyla da benzerlik göstermektedir. Ağalday'ın (2013) çalışmasında da yöneticilerin etik dışı uygulamaları öğretmenlerin muhalefet etme nedeni olarak öne çıkmaktadır. Aydın'ın (2015), Uğurlu ve Bostancı'nın (2017), Korkmaz'ın (2019) çalışmalarında ise kişisel nedenler muhalefet nedeni olarak ön plandadır. Polat ve Özçavdı'nın (2019) araştırma sonuçlarına göre öğretmenler farklı nedenlerle muhalefet gösterebilmektedir.

Uçar'ın (2016) çalışmasında öğretmenlerin muhalefet etmelerinin nedenleri arasında en yüksek ortalamaya sahip madde “yöneticinin kendi politik görüşünü bana kabul ettirmeye çalışması”dır. Alga ve Eroğlu'nun (2018) ve Öztürk'ün (2020) çalışmasında yöneticinin çalışanlara danışmadan karar alması ve çalışanların yasal haklarını kullanmalarına engel oluşturması örgütsel muhalefet nedenleri arasında ön plana çıkan maddelerdir. Gül'ün (2020) çalışmasında yöneticilerin adaletsiz davranışları ve ayrımcılık yapması öğretmenlerin muhalefet nedenleri arasında gösterilmektedir.

Örgütsel muhalefetin nedenlerini farklı bir kavramsallaştırma çerçevesinde ele alan çalışmalardan biri Agün'ündür (2020). Agün'ün (2020) çalışmasında örgütsel muhalefeti tetikleyen olaylar yönetimle ilgili konular (üst yönetim politikası, istihdam, kaynaklar, yeniden yapılandırma), yöneticiyle ilgili konular (çalışana davranış biçimi, yetkinlik) ve görevle ilgili konular (iş süreçleri, çoklu görevler) olarak ele alınmaktadır. Bu sonuçlar bu tez çalışmasında ortaya çıkan öğretim elemanlarının muhalefet ettikleri konular arasında yer alan üst yönetim politikaları ile benzerlik göstermektedir.

Bu çalışmada öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını etkileyen etmenler toplumsal yeniden üretim mekanizmaları ve akademinin arka planındaki koşullar bağlamında ele alınmıştır. Çalışanların muhalefet davranışları alanyazında birçok değişkenle ilişkili olarak da açıklanmaktadır. Çalışanların *muhalefet davranışlarının diğer örgütsel davranış değişkenleriyle olan ilişkilerinin* ele alındığı araştırmaların sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir.

Pelkie (2000) çalışanın örgütte maruz kaldığı olumsuz durumlarda muhalefet ettiği takdirde kişisel bütünlüğünün korunduğunu, meslekle ilgili etik kodlarının sağlamlaştığını, örgüte aktif katılımının sürdüğünü belirtmektedir. Dağlı ve Ağalday'ın (2014) araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin muhalefetlerini ifade etmeleri öz denetimlerinin artmasını sağlamıştır. Göktaş Kulualp (2016) çalışan sesliliğinin arttığı oranda iş tatmininin de arttığını belirtmektedir. Zaini, Elmes, Pavlov ve Saeed (2016) çalışanların muhalefetlerini ifade etmesinin ve muhalefetin olumlu karşılanmasının örgüt performansını olumlu etkilediğini öne sürmektedirler. Bakan, Doğan ve Yılmaz (2017) çalışanların mesleki öz yeterlik algılarının örgütsel muhalefetin boyutlarını pozitif yönde etkilediğini belirtmektedir. Okafor (2019) muhalefetin çalışan esenliği ve iş yerinde konuşma özgürlüğü ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmektedir. Yani çalışanların örgütte muhalefetlerini ifade edecekleri kanalların olması onların örgüte katılımını arttırmakta, katılımlarını nitelikli hale getirmekte, esenliklerini ve iş tatminlerini yükseltmektedir.

Baş ve Şirin (2021) zorunlu vatandaşlık davranışlarının hem doğrudan hem de örgütsel muhalefet yoluyla görev becerikliliğini artırdığını ifade etmektedir. Yani çalışanlar örgütte kalmayı tercih ediyorlarsa, rol fazlası davranışlar göstermekten ve muhalefet etmekten çekinmemektedirler. Benzer şekilde Arayıt'ın (2020) araştırma sonuçlarına göre örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşma arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Kesen ve Pabuççu (2016) örgütsel muhalefetin işe

yabancılaşmanın güçsüzleşme boyutunu negatif yönde etkilediğini belirtmektedir. Kadı ve Beytekin (2015) çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının okul kültürüne ilişkin görüşleri ile negatif yönde ilişkili olduğunu belirtmektedir. Yani bu araştırmaların sonuçlarına göre çalışanlar örgütten çıkmadıkça muhalefet davranışları göstermeye devam etmektedirler.

Çalışanların örgütten çıkışı tercih etmesi durumunda muhalefet davranışlarının arttığını ortaya koyan araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Yıldız'ın (2013), Karaoğlu, Turan ve Gözler'in (2020) araştırma sonuçları öğretmenlerin bağlılıklarının azaldıkça muhalefet davranışlarının arttığını ortaya koymaktadır. Beldek'in (2015) araştırma sonuçlarına göre tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanların örgütsel özdeşleme ile hem örgütsel sinizm hem de örgütsel muhalefet algıları arasında orta düzeyde ve ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani çalışanların örgüte olan bağlılıkları azaldığında ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri düştüğünde de muhalefet davranışları artabilmektedir. Çam (2021) da benzer şekilde öğretmenlerin muhalefet davranışlarının artması sonucu mobbing yaşama durumlarının arttığını ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığını ifade etmektedir.

Yaşa'nın (2018) araştırma sonuçları örgütsel özdeşleşmenin, özdeşleşme boyutunun yöneticilere ifade edilen muhalefeti, örgütsel özdeşleşmenin uyum boyutunun meslektaşlara ifade edilen muhalefeti anlamlı bir şekilde yordadığını ortaya koymaktadır. Bilginoğlu ve Yozgat (2020) yöneticilere ifade edilen muhalefetin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü bulunduğunu belirtmektedir. Yani yöneticilere ifade edilen muhalefet, iş tatminini artırmakta ve işten ayrılma niyetinin azalmasını sağlamaktadır. Geçdoğan Yılmaz (2020) muhalefetin iş güvencesi algısı ve mesleki benlik saygısı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını belirtmektedir. Yani, iş güvencesi algısı çalışanların muhalif düşüncelerini ifade edebilmelerinde önemli olmakla birlikte mesleki benlik saygısını da artırabilmektedir. Çalışanın iş güvencesinin olması hem muhalefet etmesini hem de mesleki benlik saygısının artmasını sağlayabilmektedir. Ergün ve Çelik (2021) örgütsel güven ile örgütsel desteğin, ahlaki bağlılık ile yöneticilere ifade edilen muhalefet arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Yani yöneticilere ifade edilen muhalefeti artırmak isteyen bir yönetici hem ahlaki bağlılık hem de yöneticiye güveni artırmalıdır. Görüldüğü gibi örgütsel muhalefet örgütsel özdeşleşmeyi, iş tatminini, iş güvencesi algısını, mesleki benlik saygısını artırabilmekte, işten ayrılma niyetini azaltabilmektedir.

Örgütsel muhalefet davranışları ile sıklıkla çalışan konulardan biri de örgütsel adalet algısıdır (Kavak, 2016; Kavak ve Kaygın, 2018; Cenkçi ve Ötken, 2019; Demiryürek, 2019; Özşahin ve Yürür, 2019; Yıldırım 2020; Özyurt, 2021; Pekel, 2021; Akdenizli, 2022; Gedik, 2022). Kavak'ın (2016) araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet algısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Cenkçi ve Ötken (2019) dağıtımsal adaletin yöneticilere ifade edilen muhalefet ve işe adanmanın bazı boyutları arasındaki ilişkilerde moderatör etkisi gösterdiğini belirtmektedir. Özşahin ve Yürür (2019) çalışanların yöneticilerinin adaletli olduğuna dair algılarının onların muhalefet davranışlarını artırdığını belirtmektedir. Yıldırım (2020) çalışmasında örgütsel adalet örgütsel muhalefetin boyutlarını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Abbas, Soomro ve Shar'ın (2020) araştırma sonuçlarına göre yakınlık kurma davranışları örgütsel muhalefet üzerinde negatif ve güçlendirme adaleti üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Özyurt (2021) çalışmasında örgütsel adalet ve dikey yönlü muhalefet arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde ilişkiyi ortaya koymaktadır. Akdenizli'nin (2022) ve Gedik'in (2022) araştırma sonuçları dikey muhalefetin sergilenebilmesinde örgütsel adaletin önemli bir değişken olduğu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak tüm bu araştırma sonuçları örgütte adaletin artması durumunda muhalefet davranışlarının artacağını desteklemektedir.

Örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet ilişkisinde olduğu gibi, örgütsel güvenin artmasının örgütsel muhalefet davranışlarının arttıracağını ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Premeaux'un (2001) çalışmasında üst yönetimin açıklığı, yöneticiye güven ve aynı yönetici ile çalışma muhalefet davranışlarını şekillendirebilmektedir. Payne'nin (2014) araştırma bulguları da yöneticiye güvenin muhalefetin yordayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Korkmaz (2019) çalışmasında örgütsel güvenin alt boyutlarından örgüte güvenin açık muhalefet üzerindeki pozitif etkisini ortaya koymaktadır. Şahin ve Yürür'ün (2020) araştırma sonuçlarına göre örgüte güven yöneticilere ifade edilen muhalefet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Alanyazında örgütte adaletsizlik, güvensizlik ve kayırmacılığın artması durumunda muhalefet davranışlarının artacağını ortaya koyan araştırmalar da vardır. Kavak (2020) çalışmasında örgüte güvensizliğin yatay ve dikey muhalefet üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu ifade etmektedir. Atmaca (2021) çalışmasında örgütsel muhalefet ile örgütsel güç mesafesi arasındaki negatif yönlü, orta düzeydeki ve anlamlı ilişkiyi ortaya koymaktadır. Demiryürek (2019) örgütsel adalet algısının örgütsel

muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Uçar (2016) kayırmacılığın arttıkça muhalefet davranışlarının da arttığını belirtmektedir. Özge Sağbaş'ın (2020) araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin ayrılma, örgütsel muhalefet, örgütsel sadakat ve kayıtsız kalma davranışları iş doyumları üzerinden örgütsel adalet algılarından etkilenmektedir. Yol (2022) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel muhalefet algısının arttıkça örgütsel dışlanma algısının da aynı yönde arttığını ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak örgütsel muhalefet davranışları alanyazında birçok örgütsel davranış değişkeniyle ilişkili olarak ele alınmıştır. Örgütte demokrasi kültürünün olmadığı, örgüt kültürünün muhalefeti desteklemediği, örgütsel adaletin bulunmadığı, örgütsel güvensizliğin yüksek ve örgütsel güvenin düşük, örgütsel güç mesafesinin fazla olduğu durumlarda bireyler muhalefet etmeyebilmekte ya da sahne arkası muhalefet davranışlarını tercih edebilmektedir. Benzer şekilde ulusal ekonominin durumu, işsizlik oranları, iş güvencesizliği algısı ve bireyin ekonomik statüsü bireyin muhalefet stratejisi üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Zeng, 2018). Yani, toplumsal koşulların oluşturduğu zeminde örgütler bireylerin örgütsel muhalefet davranışlarında etkili olabilmektedir.

*Araştırmanın ikinci alt amacında;* öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının düzeyleri ve muhalefet davranışlarının düzeyinde demografik değişkenlere göre farklılık olup olmadığı ele alınmaktadır. Araştırmanın nicel bulgularına bakıldığında öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının düzeyinin istatistiksel olarak orta olduğu görülmektedir. Ancak muhalefet gibi bir konuda bu orta düzeyin yetersiz olduğunu söylemek uygun olacaktır. Alanyazında yer alan Yıldız'ın (2013; Yıldız, 2014), Beldek'in (2015), Forst'un (2018), Kayış'ın (2019), Gül'ün (2020) çalışmalarında muhalefet davranışları görece düşük düzeyde bulunmuştur. Akada'nın (2015; Akada ve Beycioğlu, 2019), Bakan, Doğan ve Yılmaz'ın (2017), Uğurlu ve Bostancı'nın (2017), Bakan, Doğan ve Purlu'nun (2019), Şentürk ve Coşkuner'in (2018), Yaşa'nın (2018), Demiryürek'in (2019), Arayıt'ın (2020), Erdal'ın (2020), Gürler'in (2020), İpek'in (2020), Kavak'ın (2020), Enginar'ın (2022) çalışmalarında muhalefet davranışları orta düzey ve üzerinde bulgulanmıştır. Riaza, Junejo ve Shar'ın (2020) çalışmasında muhalefet davranışlarının düzeyi yüksek olarak bulunmuştur.

Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışlarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Erkek öğretim

elemanlarının muhalefet davranışlarının düzeyinin kadın öğretim elemanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Tülübaş ve Celep'in (2014) araştırma sonuçları kadın öğretim elemanlarının erkek öğretim elemanlarından daha sessiz olduklarını ortaya koymaktadır. Öğretim elemanlarının cinsiyetlerine bağlı olarak muhalefet davranışlarındaki farklılık öğretmenlerle yapılan araştırmalarla da benzerlik göstermektedir. Kayış'ın (2019), Korkmaz'ın (2019), Sarıçay'ın (2019) ve Gül'ün (2020) çalışmalarında öğretmenlerin muhalefet davranışları cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Erkek öğretmenlerin muhalefet davranışları kadın öğretmenlere göre daha fazladır. Dağlar'ın (2020) araştırma sonuçları da okuldaki sorunları dile getirme konusunda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha sessiz olduklarını ortaya koymaktadır. Çam'ın (2021) araştırma sonuçlarına göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlerden daha çok muhalefet davranışı sergilemektedir. Bu araştırma sonuçlarından farklı olarak Yıldız'ın (2014), Ağalday'ın (2015), Uçar'ın (2016), Yaşa'nın (2018), Yılmaz'ın (2019), Erdal'ın (2020), Öztürk'ün (2020) çalışmalarında öğretmenlerin muhalefet davranışları ve Esendemir'in (2019) çalışmasında akademisyenlerin muhalefet davranışları cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.

Üst paragraflarda görüldüğü gibi öğretim elemanları ve öğretmenlerin cinsiyetlerine bağlı olarak muhalefet davranışlarında farklılık olan ve olmayan araştırma sonuçları bulunmaktadır. Alanyazında meslek grubu fark etmeksizin çalışanlarla yapılan araştırma sonuçları da muhalefet davranışlarının cinsiyete göre farklılaştığını ortaya koymaktadır. Severance'ın (2012) çalışması kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha az muhalefet ettiklerini ortaya koymaktadır. Redmond'un (2014) araştırma sonuçları da kadın katılımcıların erkek katılımcılardan daha düşük muhalefet ortalama puanlarına sahip olduğunu desteklemektedir. Bakan, Doğan ve Purlu'nun (2019) çalışmasında çalışanların muhalefet davranışları cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Erkek katılımcılar kadın katılımcılardan daha muhalif davranmaktadır.

Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde unvanlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Profesör ve doçent unvanlarına sahip öğretim elemanları öğretim görevlisi doktor, araştırma görevlisi doktor, öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi unvanlarına sahip öğretim elemanlarına göre daha yüksek muhalefet davranış düzeyine sahiptir. Chin'in (2014) çalışmasında öğretim elemanlarının kadrolarını almadan önceki pozisyonları (*pre-tenure status*) onların muhalefet davranışlarını etkilemektedir. Tülübaş

ve Celep'in (2014) araştırma sonuçları öğretim görevlilerinin, araştırma görevlilerinin ve okutmanların profesör, doçent ve yardımcı doçentlere göre daha sessiz olduğunu ortaya koymaktadır.

Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde yaşlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. 49-53 yaş arası öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının düzeyi 31-34 yaş ve 35-38 yaş öğretim elemanlarına göre daha yüksektir. Yıldız'ın (2014) çalışmasında öğretmenlerin muhalefet davranışları yaşlarına göre farklılaşmaktadır. 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin muhalefet davranışlarının ortalamaları 31-35 yaş ve 25-30 yaş arası öğretmenlerin muhalefet davranışları ortalamalarından daha yüksektir. Yaşa'nın (2018), Kayış'ın (2019), Yılmaz'ın (2019), Erdal'ın (2020), Öztürk'ün (2020) çalışmalarında öğretmenlerin ve Esendemir'in (2019) çalışmasında akademisyenlerin muhalefet davranışları yaşlarına göre farklılaşmamaktadır.

Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde görev yaptıkları fakülte ve yüksekokullara göre farklılık göstermediği görülmektedir. Bunun dışında alanyazında yer alan diğer çalışmalarda diğer demografik değişkenlerden mesleki kıdeme göre muhalefet davranışlarının durumu farklılık göstermektedir. İpek'in (2020) çalışmasında öğretmenlerin muhalefet davranışları mesleki kıdeme göre farklılaşmaktadır. 11-15 yıl arası hizmet süresi bulunan öğretmenlerin 21 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunan öğretmenlere göre daha muhalif olduğu görülmektedir. Croucher ve diğerlerinin (2009), Ağalday'ın (2015) ve Yıldız'ın (2014), Korucuoğlu'nun (2016; Korucuoğlu ve Şentürk, 2018) ve Iliman Püsküllüoğlu ve Altınkurt'un (2018), Yaşa'nın (2018), Kayış'ın (2019), Yılmaz'ın (2019), Erdal'ın (2020), Öztürk'ün (2020), Korkmaz'ın (2019) çalışmalarında öğretmenlerin ve Esendemir'in (2019) çalışmasında akademisyenlerin muhalefet davranışları mesleki kıdeme göre farklılaşmamaktadır.

Öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışlarını detaylı olarak tartışabilmek için *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği*nde yer alan alt boyutlar sırasıyla incelenmektedir. Öğretim elemanlarının muhalefetin sözel ifadesine ilişkin davranışları *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği*nde de incelenmiştir. Öğretim elemanlarının *Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları* orta düzeyin üzerindedir. Öğretim elemanlarının *Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarında* en yüksek ortalamaya sahip madde “Yanlıı bulduğum kararları

*yöneticilerle yüz yüze görüştüğümde onlara söylerim.”. Öğretim elemanlarının Sesslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları yaşlarına ve görev yaptıkları fakülte ve yüksekokullara göre farklılık göstermemektedir. Ancak, öğretim elemanlarının Sesslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının düzeyi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Erkek öğretim elemanları kadın öğretim elemanlarına göre sesslilik boyutunda daha muhalif davranışlar sergilemektedir.*

Öğretim elemanlarının *Sesslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarının* düzeyi unvanlarına göre de farklılık göstermektedir. Doçent ve profesör unvanına sahip öğretim üyeleri öğretim görevlisi/öğretim görevlisi doktor, araştırma görevlisi ve araştırma görevlisi doktor unvanına sahip öğretim elemanlarına göre sesslilik boyutunda daha muhalif davranışlar sergilemektedir. Chin'in (2014) araştırma sonuçları da öğretim elemanlarının kadro (*pre-tenure*) durumlarının muhalefetlerini nasıl sergiledikleri konusunda belirleyici bir etmen olduğunu ortaya koymaktadır. Kassing, Fanelli ve Chakravarty'nin (2018) araştırma sonuçlarına göre tam zamanlı ya da yarı zamanlı çalışma durumu çalışanların muhalefet stratejilerini etkilemektedir. Tam zamanlı çalışanlar doğrudan gerçekleri söyleme, çözüm üretme ve sonuç elde edene kadar tekrar etme yöntemlerini kullanmakta, yarı zamanlı çalışanlar yöneticilerini kandırma ve işi bırakmakla tehdit etme yöntemlerini daha çok kullanmaktadır. Yani, tam zamanlı çalışanlar sorunlara çözüm bulana kadar muhalefetlerini sürdürürken yarı zamanlı çalışanlar seslendirmektense örgütten çıkmayı bir seçenek olarak kabul etmektedir.

Bu çalışmada muhalefetin sözel ifadesi olarak ele alınan yapı Kassing'in (1997) yöneticilere ifade edilen muhalefet davranışlarına ve alanyazında yer alan yukarı yönlü/açık/yöneticiye ifade edilen/dikey yönlü muhalefet davranışları sesslilik boyutunda sahnelenen muhalefet davranışlarına karşılık gelmektedir. Olison ve Roloff'un (2012), Buckner ve diğerlerinin (2013), Croucher ve diğerlerinin (2013), Croucher ve diğerlerinin (2014), Yıldız'ın (2013, 2014), Payne'nin (2014), Akada'nın (2015; Akada ve Beycioğlu, 2019), Goldman ve Myers'ın (2015), Garner'ın (2016b), Korucuoğlu'nun (2016; Korucuoğlu ve Şentürk, 2020), Uçar'ın (2016), İzgüden ve Erdem'in (2017), Uğurlu ve Bostancı'nın (2017), Buckner ve diğerlerinin (2018), Iliman Püsküllüoğlu ve Altinkurt'un (2018), Sprague'nun (2018), Şentürk ve Coşkun'er'in (2018), Yaşa'nın (2018), Aktürk'ün (2019), Demiryürek'in (2019), Esendemir'in (2019), Kayış'ın (2019), Korkmaz'ın (2019), Arayıt'ın (2020), Geçdoğan Yılmaz'ın (2020), Gürler'in (2020), İnandı ve diğerlerinin (2020), İpek'in (2020), Karaoğlu ve diğerlerinin (2020), Kavak'ın

(2020), Şahin ve Yürür'ün (2020), Yıldırım'ın (2020), Yıldırım ve Tokgöz'ün (2020), Zeng ve diğerlerinin (2020) çalışmalarında yukarı yönlü/açık/yöneticiye ifade edilen/dikey muhalefet davranışları orta düzey ve üzerinde bulunmuştur. Acaray'ın (2018) çalışmasında da öğretmenlerin en çok tercih ettikleri muhalefet biçimi yukarı yönlü/açık/yöneticiye ifade edilen/dikey muhalefettir. Aydın'ın (2015), Croucher ve diğerlerinin (2019), Croucher ve diğerlerinin (2020) çalışmalarında açık muhalefet davranışları düşük düzeyde bulunmuştur.

Garner (2016b) katılımcıların demokrasi ve kutsal otorite algılarının yöneticilere ifade edilen muhalefet davranışlarını etkilediğini ortaya koymaktadır. Taçyıldız'ın (2020) çalışması demokratik liderlik, otokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik ile dikey muhalefet arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Rüter, Schalk ve Blomme (2016) psikolojik sözleşme ihlali ile yöneticilere ifade edilen muhalefetin ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Schalk, Rüter, Loon, Kuijpers ve Regenmortel (2018) çalışanların psikolojik sözleşme ihlali yaşadıkları zaman doğrudan söyleme ya da çözüm önerme muhalefet stratejilerini kullandıklarını, yani yöneticilerine muhalefetlerini ifade ettiklerini ortaya koymaktadır. Sprauge (2018) yaratıcı iş davranışlarının, iş yeri konuşma özgürlüğünün ve öz yeterliğin yöneticilere ifade edilen muhalefetin yordayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır.

Öğretim elemanlarının *Muhaliif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları*, *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği*'nde ele alınmaktadır. Öğretim elemanlarının *Muhaliif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları* orta düzeydedir. Öğretim elemanlarının *Muhaliif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışlarına* verdikleri yanıtlar arasında en yüksek ortalamaya sahip madde "*Haksızlığa uğradığımda üst kurumlara başvururum.*". Öğretim elemanlarının *Muhaliif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları* cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Erkek öğretim elemanları muhalif eylemler boyutunda sahnelenen muhalefet davranışları söz konusu olduğunda kadın öğretim elemanlarından daha muhaliftir. Öğretim elemanlarının *Muhaliif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları* yaşlarına göre farklılık göstermektedir. 49-53 yaş arası öğretim elemanları 43 yaş ve altı öğretim elemanlarına göre muhalif eylemler boyutunda daha muhalif davranışlar sergilemektedir. Öğretim elemanlarının *Muhaliif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları* unvanlarına göre farklılık göstermektedir. Doçentler, araştırma görevlilerine göre muhalif eylemler boyutunda daha muhalif davranışlar

sergilemektedir. Öğretim elemanlarının *Muhaliif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları* görev yaptıkları fakülte ve yüksekokullara göre farklılık göstermemektedir.

Sahne arkası muhalefet davranışı olarak pasif tepkiler, *Örgütsel Muhalefet Davranışı Ölçeği*'nin boyutlarından biridir. Öğretim elemanlarının *Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları* orta düzeydedir. Öğretim elemanlarının *Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları* cinsiyetlerine göre farklılık göstermekte ancak yaşlarına, unvanlarına, görev yaptıkları fakülte ve yüksekokullara göre farklılık göstermemektedir. Pasif tepkiler boyutu kapsamındaki sahne arkası muhalefet davranışlarında erkek öğretim elemanları kadın öğretim elemanlarından daha muhaliftir.

Alanyazında örtük/gizli/yer yön değiştirmiş muhalefet olarak adlandırılan konuya ilişkin bulgular bu bulgularla paralellik göstermektedir. Olison ve Roloff'un (2012), Croucher ve diğerlerinin (2013), Croucher ve diğerlerinin (2014), Payne'nin (2014), Akada'nın (2015; Akada ve Beycioğlu, 2019), Goldman ve Myers'ın (2015), Korucuoğlu (2016; Korucuoğlu ve Şentürk, 2020), Bakan, Doğan ve Yılmaz'ın (2017), Buckner ve diğerlerinin (2018), İliman Püsküllüoğlu ve Altınkurt'un (2018), Yaşa'nın (2018), Esendemir'in (2019), Karaoğlu ve diğerlerinin (2020), Şahin ve Yürür'ün (2020), Yıldırım ve Tokgöz'ün (2020) çalışmalarında örtük/gizli/yer değiştirmiş muhalefet davranışları orta düzey ve üzerinde bulunmuştur. Buckner ve diğerlerinin (2013), Yıldız'ın (2013; 2014), Aydın'ın (2015), Uçar'ın (2016), İzgüden ve Erdem'in (2017), Uğurlu ve Bostancı'nın (2017), Demiryürek'in (2019), Kayış'ın (2019), Korkmaz'ın (2019), Kavak'ın (2020) çalışmalarında örtük/gizli/yer değiştirmiş muhalefet davranışlarının düşük düzeyde olduğu bulunmuştur.

Sahne arkası muhalefet davranışı olarak politik taktikler, *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği*'nin alt boyutlarından biridir. Öğretim elemanlarının *Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları* orta düzeyin altındadır. Korucuoğlu ve Şentürk'ün (2020) araştırma sonuçları da örgütsel güç oyunları ile örgütsel muhalefet arasında düşük seviyede, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Uğurlu ve Bostancı'nın (2017) araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü düşük dereceli ilişki bulunmaktadır. Yani öğretim elemanlarının politik taktikler boyutunda örgütsel muhalefet davranışlarının görece düşük çıkması alanyazındaki araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir.

Öğretim elemanlarının politik taktikler boyutundaki maddelere verdikleri yanıtlar arasında en düşük ortalamaya sahip madde haber uçurma davranışıyla ilgilidir. Korucuoğlu ve Şentürk'ün (2020) araştırma sonuçları da benzer şekilde öğretmenlerin en az kullandığı politik oyunun ıslık çalma olduğu ortaya koymaktadır.

Öğretim elemanlarının *Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları* cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Erkek öğretim elemanları politik taktikler boyutunda sahne arkasında kadın öğretim elemanlarından daha muhaliftir. Öğretim elemanlarının *Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları* unvanlarına göre farklılık göstermektedir. Profesör unvanına sahip öğretim elemanları öğretim görevlisi/öğretim görevlisi doktor unvanına sahip öğretim elemanlarına göre politik taktikler boyutunda sahne arkasında daha muhalif davranışlar sergilemektedir. Öğretim elemanlarının *Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları* yaşlarına ve görev yaptıkları fakülte ve yüksekokullara göre farklılık göstermemektedir.

Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının incelenmesini amaçlayan bu çalışmada araştırmanın nitel amacı kapsamında öğretim elemanlarının akademide muhalefet davranışlarının durumu incelenmiştir. Akademide muhalefetin durumu kamusal/aleni senaryoların, muhalefete ilişkin tablonun bir kısmı öncelikle ele alınmıştır. Bu bağlamda akademi muhalefetin olup olmayacağı, öğretim elemanlarının hangi konularda sustukları, muhalefet etme imkanları olduğunda nasıl davrandıkları ve hangi konularda muhalefet ettikleri ele alınmıştır. Kamusal/aleni senaryoların diğer kısmında öğretim elemanlarının sahneledikleri muhalefet davranışları incelenmiştir. Bu bağlamda muhalefetlerini sözel olarak ifade edebilmekte ya da muhalif eylemler yoluyla sergileyebilmekte ya da yazılı olarak beyan edebilmektedirler. Öğretim elemanları muhalefet etmelerinin mümkün olmadığı durumlarda sahne arkası muhalefet davranışlarını sergilemektedir. Bu bağlamda psikolojik rahatlama sağlayan söylemlere, politik taktiklere ya da pasif tepkilere başvurabilmektedirler. Son olarak öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını etkileyen etmenler toplumsal yeniden üretim mekanizmaları ve akademinin arka planındaki koşullar bağlamında ele alınmıştır. Bu kapsamda akademide muhalefet davranışlarını etkileyen kültürel etmenler, toplumsal etmenler, neoliberal politikalar, yapısal etmenler ve bireysel etmenler ele alınmıştır.

Araştırmanın nicel amacı kapsamında öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının düzeyi ve bu düzeyin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip

göstermediği incelenmiştir. Sonuç olarak öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının incelenmesi amacını taşıyan bu çalışmada öğretim elemanlarının genel eğiliminin muhalefet davranışlarını sergilememe yönünde olduğu ortaya konulmuştur. Ancak muhalefet davranışı sergileyen/sergileyebilen öğretim elemanlarının da olduğu görülmüştür. Bununla birlikte muhalefet davranışları sergileyen öğretim elemanlarının ise çoğunlukla sahnelenen muhalefet davranışlarından seslilik ve muhalif eylemleri tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

## 5.2. Öneriler

Bu çalışmada öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Diğer yükseköğretim kurumlarında gerçekleştirilecek muhalefet davranışlarının incelenmesini amaçlayan çalışmalar ile akademide muhalefete ilişkin yorum yapmak kolaylaşabilir. Bu bağlamda diğer yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının muhalefet davranışları incelenebilir.

Bu çalışmada öğretim elemanlarının muhalefet davranışları durum çalışması ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının örgütsel demokrasi, örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel adalet gibi örgüte ilişkin değişkenler ile ilişkisinin ele alındığı çalışmalar desenlenebilir. Böylelikle örgütsel muhalefet davranışlarını etkileyen ve örgütsel muhalefet davranışlarından etkilenen durumlar net bir şekilde ortaya konulabilir.

Bu çalışmada örgütsel muhalefet davranışları alanyazında var olan sınıflandırmadan daha geniş bir bağlam içerisinde ele alınmıştır. Çünkü örgütsel muhalefet çalışmalarının çıkış noktasını oluşturan örgütsel ses ve sessizlik olgularının, örgütsel muhalefeti anlamlandırmada eksik olduğu öngörülmüştür. Bu çalışmanın sonuçları araştırma başlangıcında var olan öngörüğü destekler niteliktedir. Bu öngörüğü desteklemek amaçlı örgütsel muhalefet davranışlarıyla ilgili yapılmış olan çalışmalardan bir meta analiz çalışması da yapılabilir.

Bu çalışmada öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını etkileyen etmenler derinlemesine ortaya konulmuştur. Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını etkileyen etmenleri ölçmeyi amaçlayan bir ölçme aracı geliştirilebilir. Böylelikle öğretim

elemanlarının muhalefet etmelerine ya da etmemelerine ilişkin genel eğilim ortaya konulabilir.

Bu çalışmada *Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği* geliştirilmiştir. Bu ölçek alanyazında yer alan sadece sesi ölçüt alan muhalefet ölçeğinden farklılık gösterdiğinden örgütsel muhalefeti bütüncül bir şekilde ölçebileceği söylenebilir. Bu ölçeğin öğretmenler ile geçerlik ve güvenirlik çalışmaları gerçekleştirilerek öğretmenlerin muhalefet davranışları daha detaylı olarak incelenebilir.

Öğretim elemanlarının muhalefet edebilecekleri bir örgüt ya da bir ülke ortamının yaratılması önerilmek istenmektedir. Ancak bu ortamı sağlayacak doğrudan bir reçete bulunmamaktadır. Ayrıca örgütsel muhalefet davranışlarına zemin hazırlayacak ortamın öncelikle eğitim sisteminden temel alması bir gerekliliktir. Bu nedenle öğretmen adaylarının sorgulamaları, düşünceleri, eleştirmeleri ve muhalefet etmelerini sağlayacak pratiklerle yetiştirilmeleri tavsiye edilebilir. Böylelikle gelecek nesillerin muhalefet edilen ortamlarda yetişmesi muhalefet kültürünün gelişmesine katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Abbas, Q. Soomro, H. J. & Shar, A. H. (2020). Role of affinity seeking behavior strategies in predicting organizational dissent mediated by empowerment justice among teaching assistants/research associates of various public sector universities of Sindh. *South Asian Journal of Management Science*, 14(2), 247-262. <https://doi.org/10.21621/sajms.2020142.06>
- Acaray, A. (2018). Örgütsel muhalefet üzerine pozitif psikolojik sermayenin etkisi: eğitim sektöründe bir çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 83-91. <https://doi.org/10.18506/anemon.452607>
- Agün, H. (2020). *A qualitative study on the antecedents and consequences of organizational dissent in the IT sector* (Tez No. 610408) [Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Ağalday, B. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Mardin ili örneği)* (Tez No. 391858) [Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Ağalday, B., Özgan, H. ve Arslan, M. C. (2014). İlkokul ve ortaokullarda görevli yöneticilerin örgütsel muhalefete ilişkin algıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 4(3), 35-50. <https://doi.org/10.14527/pegegog.2014.015>
- Ağalday, B.& Dağlı, A. (2021). The investigation of the relations between paternalistic leadership, organizational creativity and organizational dissent. *Research in Educational Administration & Leadership*, 6(4), 748-794. <https://doi.org/10.30828/real/2021.4.1>
- Akada, T. (2015). *Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri* (Tez No. 395298) [Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Akada, T. ve Beycioğlu, K. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Elementary Education Online*, 18(3), 1113-1130. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2019.610798>

- Akçakanat, T. ve Dirin, İ. (2019). İşgören sessizliği üzerine kavramsal bir çalışma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(41), 173-195. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.581457>
- Akdenizli, N. O. (2022). *Okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışlarına ilişkin öğretmen algıları ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 748248) [Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Akkerman, A., Sluiter R. & Manevska, K. (2022). Let's take it outside: Seeking alternative targets for expressing dissent at work when voice is suppressed. *Economic and Industrial Democracy*, 1-22. <https://doi.org/10.1177/0143831X211030330>
- Aksel, S. F. (2013). *Relationship between workplace democracy and organizational dissent* (Tez No. 336247) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Aktürk, A. (2019). *Öğretmenlerin damgalama eğilimleri ve örgütsel muhalefet davranışlarının, örgütsel depresyona etkisi* (Tez No. 579255) [Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Al-Busaidi, A. S. (2014). *Toward a model of organizational muted dissent: Construct definition, dimensions, measurement and validation* (Publication No. 10170024) [Doctoral dissertation, Ohio University]. ProQuest Dissertations and Theses Global. <https://www.proquest.com/docview/1837069336/D71C7F60B8544AF3PQ/1?accountid=16595>
- Alga, E. ve Eroğlu, Ş. (2018). Çalışanların örgütsel muhalefete ilişkin algılamalarının demografik değişkenler açısından incelenmesine yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(24), 129-157. <https://doi.org/10.20875/makusobed.377432>
- Allen, R. W. Madison, D. L. Porter, L. W. Renwick, P. A. & Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors, *California Management Review*, 22(1), 77-83. <https://doi.org/10.2307/41164852>

- Altinkurt, Y. & Iliman Püsküllüoğlu, E. (2016). Bilim tarihi, sosyoloji ve psikoloji paradigmaları bağlamında eğitim yönetimi. İçinde K. Yılmaz (Ed.), *Eleştirel eğitim yönetimi yazıları* (ss. 1-33). Ankara: Pegem Akademi.  
<https://doi.org/10.14527/9786053185505>
- Altinkurt, Y. ve Iliman Püsküllüoğlu E. (2017). Örgütsel muhalafet ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 75-85.  
<https://www.dergipark.org.tr/tr/pub/debder/issue/31123/309764>
- Althusser, L. (2014). *İdeoloji ve devletin ideolojik aygıtları* (Tümertekin, A. Çev.). İthaki. (Orijinal basım tarihi 1976).
- Althusser, L. (2016). *Filozof olmayanlar için felsefeye giriş* (Birkan, İ. Çev.). Can. (Orijinal basım tarihi 2014).
- Anderson, G. (2008). Mapping academic resistance in managerial university. *Organization Articles*, 15(2), 251-270.  
<https://doi.org/10.1177/1350508407086583>
- Arayıt, E. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ve işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Tez No. 637917) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Argyres, N. & Mui, V-L. (2007). Rules of engagement, credibility and the political economy of organizational dissent. *Strategic Organization*, 5(2), 107-154.  
<https://doi.org/10.1177/1476127007078502>
- Arslanboğa, R. (2021). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinde örgütsel muhalefet, örgütsel bağlılık ve duygusal tükenmişlik ilişkisi* (Tez No. 659644) [Yüksek Lisans Tezi, Muş Alparslan Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. A. (1998). The power of resistance, sustaining valued identities. In R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.), *Power and influence in organizations* (pp. 89-120). Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781483345291>
- Ata, S. ve Yürür, S. (2021). The role of organizational culture in forming organizational dissent: A reserach on white-collar employees. *International Journal of Management Economics and Business*, 17(2), 620-642.  
<https://doi.org/10.17130/ijmeb.813385>

- Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ve örgütsel muhalefet algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Başkent University Journal of Education*, 8(1), 11-27.  
<http://buje.baskent.edu.tr/index.php/buje/article/view/358>
- Aydın, A. (2012). *Felsefe, düşünce tarihi* (7. bs). Pegem Akademi.
- Aydın, M. A. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış alguları arasındaki ilişki* (Tez No. 384699) [Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Bacharach, S.B. & Lawler, E. J. (1998). Political allignments in organizations, contextualization, mobilization and coordination. In R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.) *Power and influence in organizations* (pp.67-88). Sage.  
<http://dx.doi.org/10.4135/9781483345291>
- Bahadır, O. (2012). *Osmanlılardan cumhuriyete bilim*. Cumhuriyet Kitapları.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F. ve Yılmaz, Y. S. (2017). Çalışanlarda mesleki öz yeterlik algısı ile örgütsel muhalefet ilişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 54-70. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/36072/405023>
- Bakan, İ., Doğan, İ. F. ve Purlu, A. (2019). Örgütlerde iletişim tarzının çalışanların muhalif davranışları üzerindeki etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2225-2247. <https://doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1254>
- Balandier, G. (2021). *Sahnelenen iktidar* (Ö. Karakaş Çev.). İş Bankası Kültür Yayınları. (Orijinal Basım Tarihi 2006).
- Baş, M. ve Şirin, S. (2021). The mediating role of organizational dissent and the moderating role of organizational trust in the relationship between compulsory citizenship behavior and job crafting. *Sivas Cumhuriyet University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22(1), 2687-4032.  
<https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2021.03.03>
- Bauman, Z. (2014). *Küreselleşme, toplumsal sonuçları* (Yılmaz, A. Çev.). Ayrıntı. (Orijinal basım tarihi 1998).
- Bauman, Z. (2017). *Hermenötik ve sosyal bilimler, anlamaya dair yaklaşımlar* (Oruç, H. Çev.). Ayrıntı. (Orijinal basım tarihi 1978).

- Bayın, M. A. (2021). *Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefeti arasındaki ilişki* (Tez No. 691436) [Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Beldek, E. G. (2015). *Örgütsel özdeşleşme örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Görgül bir araştırma* (Tez No. 408804) [Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Berger, J. (2017). *Sanatla direniş* (Biçen, A. Çev). Metis. (Orijinal basım tarihi 2001).
- Biçkes, D. M. (2017). Konaklama işletmelerinde örgütsel muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerindeki etkisi: Kapadokya'daki otellerde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(4), 957-974.  
<http://acikerisim.nevsehir.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.11787/3354/B%C4%B0%C3%87KES2017-Konaklama%20%C4%B0%C5%9Fletmelerinde%20%C3%96rg%C3%BCtsel%20Muhalefet.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bies, R. J. & Tripp, T. M. (1998). Two faces of powerless, coping with tyranny in organizations. In R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.) *Power and influence in organizations* (pp.203-219). Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781483345291>
- Bilginoğlu, E. ve Yozgat, U. (2020). İş tatmini, örgütsel muhalefet ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*. 8(1), 255-271. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1400>
- Bise, R. S. & Adame, E. A. (2018). Encouraging upward ethical dissent in organizations: The role of deference to embodied expertise. *Management Communication Quarterly*, 33(2), 139-159.  
<https://doi.org/10.1177/0893318918811949>
- Blackburn, M. S. (1988). *Employee dissent: The choice of voice versus silence* (Publication No. 303576159) [Doctoral dissertation, Tennessee University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.  
<https://www.proquest.com/docview/303576159/983399F6B2B2403DPQ/1?accountid=16595>

- Blau, P. M. (2008). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.  
<https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2013). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak, yetenek, tercih ve liderlik* (4. bs.) (Aypay, A ve A. Tanrıöğen, A. Çev). Seçkin. (Orijinal basım tarihi 2008).
- Bora, T. (2011). *Sol, sinizm, pragmatizm*. Birikim.
- Bourdieu, P. & Passeron, J. (2015). *Yeniden üretim, eğitim sistemine ilişkin bir teorinin ilkeleri* (Sümer, A. Ünsaldı, L. ve Akkaya, Ö. Çev.). Heretik. (Orijinal basım yılı 1970).
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice*. Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511812507>
- Bowles, S. & Gintis, H. (2011). *Schooling in capitalist America, educational reform and the contradictions of economic life*. Haymarket Books.
- Brown, W. (2018). *Halkın çözülüşü, neoliberalizmin sinsî devrimi* (Aksoy, B. E. Çev.). Metis. (Orijinal basım tarihi 2015).
- Buckner, M. M., Ledbetter, A. M. & Bridge, M. C. (2013). Raised to dissent: Family-of-origin communication patterns as predictors of organizational dissent. *Journal of Family Communication*, 13(4), 263-279.  
<https://doi.org/10.1080/15267431.2013.823433>
- Buckner, M. M., Ledbetter, A. M. & Payne, H. J (2018). Family communication patterns as predictors of organizational dissent: A replication study. *Communication Studies*, 69(3), 326-335.  
<https://doi.org/10.1080/10510974.2018.1461668>
- Burns, T. & Wagner, C. (2013). Organizational dissent. *Principal Leadership*, December, 28-32.  
<https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=8988142c-f1ed-4f9d-a2fe-3401f7d8ced7%40redis>
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı, istatistik, araştırma deseni ve SPSS uygulamaları*. Pegem A.

- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modelling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. Psychology Press.  
<https://doi.org/10.4324/9780203774762>
- Callaghan, G. D. (2018). What is dissent? *Res Publica*, 25, 373-386.  
<https://doi.org/10.1007/s11158-018-9405-6>
- Carmean, J. De Z. (2021). *Sex based differences in trust and dissent: An exploration of leaders and followers in healthcare management* (Publication No. 2531331259) [Doctoral dissertation, Nova Southeastern University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.  
<https://www.proquest.com/docview/2531331259/39AC7C255C314A65PQ/1?accountid=16595>
- Cenkçi, A. T. ve Ötken, A. B. (2019). Linking employee dissent to work engagement: Distributive justice as a moderator. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 19(1), 1-21. <https://doi.org/10.21818/jbam.19.1.1>
- Chenoweth, E. & Stephan, M. J. (2018). *Sivil direniş neden işe yarar? Şiddetsiz çatışmanın stratejik mantığı* (Gülen, K. Çev.). Phoenix. (Orijinal basım tarihi 2011).
- Chin, Y. S. (2014). *To speak or not to speak: Factors that influence pre-tenure faculty's sense of voice* (Publication No. 1548983183) [Doctoral dissertation, University of Massachusetts]. ProQuest Dissertations and Theses Global.  
<https://www.proquest.com/docview/1548983183/8F96C637B4CE4097PQ/1?accountid=16595>
- Collins, R. K. & Skover, D. M. (2013). *On dissent, its meaning in America*. Cambridge University Press.
- Collinson, D. (1994). Strategies of resistance: Power, knowledge and subjectivity in the workplace. In J. M. Jermier, D. Knights & W.R. Nord (Eds), *Resistance and power in organizations* (pp. 25-68). Routledge.
- Copeland, R. (2001). *Pedagogy, intellectuals and dissent in the later middle ages*. The Press Syndicate of the University of Cambridge.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511483264>

- Cranmer, G. A., Buckner, M. M., Pham, N. & Jordan, B. (2018). "I disagree": An exploration of triggering events, messages and effectiveness of athletes' dissent. *Communication & Sport*, 6(5), 523-546.  
<https://doi.org/10.1177/2167479517731334>
- Creswell, J. W. (2015). *Nitel araştırma yöntemleri, beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (Bütün, M. ve Demir, S. B. Çev. Ed.). Siyasal. (Orijinal basım tarihi 2013).
- Croucher S. M., Braziunaite, R., Homsey, D., Pillai, G., Saxena J., Saldanha, A., Joshi, V., Jafri, I., Choudhary, P, Bose, L. & Agarwal, K. (2009). Organizational dissent and argumentativeness: a comparative analysis between American and Indian organizations. *Journal of Intercultural Communication Research*, 38(3), 175-191. <https://doi.org/10.1080/17475759.2009.505057>
- Croucher, S. M., Kassing, J. W. & Diers-Lawson, A. R. (2013). Accuracy, coherence, and discrepancy in self- and other-reports: Moving toward an interactive perspective of organizational dissent. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 425-442. <https://doi.org/10.1177/0893318913476142>
- Croucher, S. Kelly, S. & Chen, H. (2018). Cross-cultural issues on organizational dissent and humor orientation. *Business Communication Research and Practice*, 1(2), 102-105. <https://doi.org/10.22682/bcrp.2018.1.2.102>
- Croucher, S. M., Kelly, S., Chen, H. & Ashwell, D. (2020). Examining the relationships between face concerns and dissent. *International Journal of Conflict Management*, 32(1), 20-38. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2019-0215>
- Croucher, S. M., Kelly, S., Zeng, C., Burkey, M. & Galy-Badenas, F. (2020). A longitudinal examination of validity and temporal stability of organizational dissent measurement in France. *Journal of Intercultural Communication Research*, 49(2), 107-118. <https://doi.org/10.1080/17475759.2020.1716827>
- Croucher, S. M., Parrott, K. Zeng, C. & Gomez, O. (2014). A cross-cultural analysis of organizational dissent and workplace freedom in five European economies. *Communication Studies*, 65(3), 298-313.  
<https://doi.org/10.1080/10510974.2013.811430>

- Croucher, S. M., Zeng, C. & Kassing, J. (2019). Learning to contradict and standing up for the company: An exploration of the relationship between organizational dissent, organizational assimilation and organizational reputation. *International Journal of Business Communication*, 56(3), 349-367.  
<https://doi.org/10.1177/2329488416633852>
- Curşeu, P. L. & Blink, T. (2016). Minority dissent as teamwork related mental model: Implications for willingness to dissent and group creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 22, 86-96. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2016.09.002>
- Çam, S. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet, mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Tez No. 697145) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2013). *LISREL 9.1 ile yapısal eşitlik modellemesi, temel kavramlar, uygulamalar, programlama*. Anı.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik, SPSS ve LISREL uygulamaları*. Pegem Akademi.  
<https://doi.org/10.14527/9786055885670>
- Çöp, S. ve Doğanay, A. (2019). Pasif iletişim tarzının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolü: Bir alan araştırması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(3), 1458-1475. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.19.09.1187>
- Dağlar, H. (2020). Beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2487-2500. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.988>
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218.  
<https://doi.org/10.17755/esosder.45359>
- Dağlı, A. (2017). Investigating the relationship between organizational dissent and life satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 5(4), 600-607.  
<https://doi.org/10.13189/ujer.2017.050409>

- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2014). Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 170-182.  
<https://doi.org/10.17755/esosder.54733>
- Demiryürek, M. (2019). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma* (Tez No. 591641) [Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale development, theory and applications* (3rd ed.). Sage.
- Doğan, Ü., Yıldızbaş, Y.V., Abdurrezzak, S. ve Özkul, R. (2021). Uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel yalnızlık algı düzeylerinin incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 1086-1099. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.978062>
- Douzinas, C. (2015). *Krizde felsefe ve direniş, Yunanistan ve Avrupa'nın geleceği* (Işık, T. B. Çev.). Metis. (Orijinal basım tarihi 2013).
- Duman, A. (2007). *Yetişkinler eğitimi* (2. bs). Ütopya.
- Durkheim, E. (2005). *Suicide, a study in sociology*. [Adobe Digital Version]. Taylor & Francis e-Library. <https://doi.org/10.4324/9780203994320>
- Edmondson, V. C. & Munchus, G. (2007). Managing the unwanted truth: A framework for dissent strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 747-760. <https://doi.org/10.1108/09534810710830993>
- Ekinci, C. E., Türkkay-Anasız, B. ve Iliman Püsküllüoğlu E. (2018). Yükseköğretim modelleri ve Türkiye yükseköğretim modelinin değerlendirilmesi. *Journal of International Scientific Researches*, 3(2), 778-791.  
<https://doi.org/10.21733/ibad.464288>
- Elliot, A. (2016). *Çağdaş sosyal teoriye giriş* (İ. Yıldız, İ. & Görgün Baran, A. Çev. Ed.). Dipnot. (Orijinal basım tarihi 2014).
- Enginar, R. (2022). *Öğretmenlerin izlenim yönetimi taktikleri, örgütsel muhalefet düzeyleri ile öznel iyi oluş durumları arasındaki ilişki* (Tez No. 743550) [Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

- Erdal, İ. (2020). *Öğretmen görüşlerine göre okullarda örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 641009) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler* (Tez No. 495711) [Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Ergün, H. ve Çelik, K. (2018). Örgütsel muhalefet ölçeği Türkçe uyarlaması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 398-414.  
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/555254>
- Ergün, H. ve Çelik, K. (2021). Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 284-300.  
<https://doi.org/10.16986/HUJE.2019052474>
- Erkuş, A. (2016). *Psikolojide ölçme ve ölçek geliştirme-1, temel kavramlar ve işlemler*. Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786053643111>
- Esendemir, E. (2019). *İş tatmini algısı ve prososyal davranış eğilimleri ilişkisinde örgütsel muhalefet davranışının aracılık rolü: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi örneği* (Tez No. 564390) [Yüksek Lisans Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Eyüboğlu, S. & Cimcoz, M. A. (1962). Önsöz. İçinde Platon (2010) *Devlet* (ss. v-xix). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26, 596-606.  
<https://doi.org/10.2307/255909>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics, using SPSS: and sex and drugs and rock'n'roll*. Sage Publications
- Forgacs, D. (2012). *Gramsci kitabı, seçme yazılar 1916 -1935* (Yıldız, İ, Çev.). Dipnot.
- Forst, M. S. (2018). *An exploration of organizational practices that encourage dissent and their influence on organizational decisions* (Publication No. 2163282691) [Doctoral dissertation, University of Pennsylvania]. ProQuest Dissertations and Theses Global.

<https://www.proquest.com/docview/2163282691/3F3FA058AA184796PQ/1?accountid=16595>

- Foucault, M. (1978). *The history of sexuality, an introduction* (Trans. by R. Hurley). Pantheon Books.
- Foucault, M. (2012). *Doğruyu söylemek* (Eksen, K. Çev.). Ayrıntı. (Orijinal basım tarihi 1983)
- Freire, P. (2011). *Ezilenlerin pedagojisi* (D. Hattatoğlu, D. ve Özbek, E. Çev.). Ayrıntı. (Orijinal basım tarihi 1968).
- French, J. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.) *Studies in social power* (pp. 259-269). Institute for Social Research.
- Furedi, F. (2001). *Korku kültürü, risk almamanın riskleri* (Yıldırım, B. Çev.). Ayrıntı. (Orijinal basım tarihi 1997).
- Gagnon, S. & Collinson, D. (2017). Resistance through difference: The co-constitution of dissent and inclusion. *Organization Studies*, 38(9), 1253-1276.  
<https://doi.org/10.1177/0170840616685362>
- Garner, J. T. (2006). *When things go wrong at work: Expressions of organizational dissent as interpersonal influence* (Publication No. 304931295) [Doctoral dissertation, Texas A&M University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.  
<https://www.proquest.com/docview/304931295/CD884684826A42C0PQ/1?accountid=16595>
- Garner, J. T. (2009). When things go wrong at work: An exploration of organizational dissent messages. *Communication Studies*, 60(2), 197-218.  
<https://doi.org/10.1080/10510970902834916>
- Garner, J. T. (2012). Making waves at work: Perceived effectiveness and appropriateness of organizational dissent messages. *Management Communication Quarterly*, 26(2), 224-240.  
<https://doi.org/10.1177/0893318911431803>
- Garner, J. T. (2013). Dissenters, managers, and coworkers: The process of co-constructing organizational dissent and dissent effectiveness. *Management*

- Communication Quarterly*, 27(3), 373-395.  
<https://doi.org/10.1177/0893318913488946>
- Garner, J. T. (2015). Different ways to disagree: A study of organizational dissent to explore connections between mixed methods research and engaged scholarship. *Journal of Mixed Method Research*, 9(2), 178-195.  
<https://doi.org/10.1177/1558689813515333>
- Garner, J. T. (2016a). Open doors and iron cages: Supervisors' responses to employee dissent. *International Journal of Business Communication*, 53(1), 27-54.  
<https://doi.org/10.1177/2329488414525466>
- Garner, J. T. (2016b). Sunday democracies: A mixed methods analysis of members' perceptions of church authority and organizational dissent. *Communication Research*, 44(4), 415-433. <https://doi.org/10.1080/00909882.2016.1225162>
- Garner, J. T. (2017). An examination of organizational dissent events and communication channels: Perspectives of a dissenter, supervisors, and coworkers. *Communication Reports*, 30(1), 26-38.  
<https://doi.org/10.1080/08934215.2015.1128454>
- Garner, J. T. (2019). Troublemaker or problem-solver? Perceptions of organizational dissenters. *Western Journal of Communication*, 83(4), 519-535.  
<https://doi.org/10.1080/10570314.2019.1582793>
- Garner, J. T. (2022). Exploring collective and multi-audience dissent in organizational meetings. *Management Communication Quarterly*, 36(4), 736-760.  
<https://doi.org/10.1177/08933189221088297>
- Garner, J. T., Kinsky, E. S., Duta, A. C. & Danker, J. (2012). Deviating from the script: A content analysis of organizational dissent as portrayed on primetime television. *Communication Quarterly*, 60(5), 608-623.  
<https://doi.org/10.1080/01463373.2012.725001>
- Geçdoğan Yılmaz, R. (2020). *Sınıf öğretmenlerinin iş güvencesi algıları ile mesleki benlik saygıları arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık etkisi* (Tez No. 620348) [Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

- Gedik, A. (2022). *Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkilerin analizi* (Tez No. 747028) [Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Ghasemi Esfahlan, L., Hassanpoor, A., Jafarinia, S., & Abdollahi, B. (2022). Identify the factors affecting the willingness of employees to express organizational dissent. *Public Organizations Management, 10*(2), 75-92.  
doi:10.30473/IPOM.2022.60449.4436
- Giddens, A. (1986). *The constitution of society, outline of the theory structuration*. Polity Press.
- Giddens, A. (2010). *Kapitalizm ve modern sosyal teori* (Tatlıcan, Ü. Çev.). İletişim. (Orijinal basım tarihi 1971).
- Giddens, A. (2012). *Sosyoloji* (Güzel, C. Yayına Haz.). Kırmızı. (Orijinal basım tarihi 1982).
- Giddens, A. (2017). *Siyaset, sosyoloji ve toplumsal teori* (Birkan, T, Çev.). Metis. (Orijinal basım tarihi 1995).
- Giroux, H. (1983). Theories of reproduction and resistance in the new sociology of education: A critical analysis. *Harvard Educational Review, 53*(3), 257-293.  
<https://eclass.uowm.gr/modules/document/file.php/NURED263/Giroux%20Theories%20of%20Reproduction%20and%20Resistance%20in%20the%20New%20Sociology%20of%20Education%201983%20HER.pdf>
- Giroux, H. (2014). *Eğitimde kuram ve direniş* (Demiralp, S. Çev). Dost. (Orijinal basım tarihi 1983).
- Giroux, H. (2018). *Toplumsallığın alacakaranlığı* (Yolsal, Ü. H. Çev.). Dost. (Orijinal basım tarihi 2011).
- Glesne, C. (2013). *Nitel araştırmaya giriş* (4. bs.) (Ersoy, A. ve Yalçınoğlu, P. Çev. Ed). Anı. (Orijinal basım tarihi 1992).
- Goffman, E. (2014). *Günlük yaşamda benliğin sunumu* (3. bs.) (Cezar, B. Çev.). Metis. (Orijinal basım tarihi 1959).
- Goldman, Z. W. & Myers, S. A. (2015). The relationship between organizational assimilation and employees' upward, lateral, and displaced dissent.

- Communication Reports*, 28(1), 24-35.  
<https://doi.org/10.1080/08934215.2014.902488>
- Goodboy, A. K., Bolkan, S., Knoster, K. C. & Kromka, S. M. (2018). Instructional dissent as an expression of students' class-related achievement emotions. *Communication Research Reports*, 36(3), 265-274.  
<https://doi.org/10.1080/08824096.2019.1634534>
- Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(4), 283-299. <https://doi.org/10.1007/BF01556937>
- Gossett, L. M. & Kilker, J. (2006). My job sucks, examining counterinstitutional web sites as locations for organizational member voice, dissent, and resistance. *Management Communication Quarterly*, 20(1), 63-90.  
<https://doi.org/10.1177/0893318906291729>
- Göktaş Kulualp, H. (2016). Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(4), 745-761. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/561200>
- Graham, J. W. (1983). *Principled organizational dissent* (Publication No. 303184919) [Doctoral dissertation, Northwestern University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.  
<https://www.proquest.com/docview/303184919/3C0368C4C778453APQ/1?accountid=16595>
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.) *Research in organizational behavior* (Vol. 8, pp, 1-52). JAI Press.
- Gramsci, A. (2012). Selected writings of prison notebooks. In D. Forgacs (Haz.) *Gramsci kitabı, seçme yazılar 1916 -1935* (Yıldız, İ. Çev.). (ss. 229-500). Dipnot. (Orijinal basım tarihi 1930-1932).
- Gül, Y. (2020). *Ortaokullarda öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşam düzeyi, nedenleri ve sonuçları* (Tez No. 630039) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Güney, S. (2016). *Davranış bilimleri*. Nobel.

- Gürcan, B. (2020). *İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile örgütlerine yönelik muhalif davranışları arasındaki ilişki* (Tez No. 632053) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Gürler, M. (2020). *Okul yöneticilerinin açık liderlik davranışlarının örgütsel muhalefete etkisi* (Tez No. 635220) [Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Gürler, M. ve Yirci, R. (2021). Okul yöneticilerinin mizah davranışları ile örgütsel muhalefet ilişkisi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), 164-182. <https://doi.org/10.53629/sakaefd.954384>
- Hançerlioğlu, O. (2015). *Düşünce tarihi*. Remzi Kitabevi.
- Harlos, K. P. (1997). *Organizational injustice and its resistance using voice and silence* (Publication No. 304492686) [Doctoral dissertation, University of British Columbia]. ProQuest Dissertations and Theses Global. <https://www.proquest.com/docview/304492686/D390376D024C4B78PQ/1?accountid=16595>
- Harp, E. R. (2021). *Dissenter turnover: The roles of organizational justice, negative emotion and organizational identification* (Publication No. 2558072516) [Doctoral dissertation, University of Nebraska]. ProQuest Dissertations and Theses Global. <https://www.proquest.com/docview/2558072516/CDBFCE740A50478APQ/1?accountid=16595>
- Harvey, D. (2005). *A brief history of neoliberalism*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199283262.001.0001>
- Hasting, S. O. & Payne, H. J. (2013). Expressions of dissent in email: Qualitative insights into uses and meanings of organizational dissent. *Journal of Business Communication*, 50(3), 309-331. <https://doi.org/10.1177/0021943613487071>
- Haydaroğlu, S. ve Besler, S. (2021). Beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefete etkisi ve lider-üye etkileşimin düzenleyici rolü: Beyaz yakalı çalışanlar üzerinde bir araştırma. *Bilecik Şeyh Edabali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 123-140. <https://doi.org/10.33905/bseusbed.944172>

- Hegstrom, T. G. (1995). Focus on organizational dissent: A functionalist response to criticism. In J. Lehtonen (Ed.), *Critical perspectives on communication research and pedagogy* (pp. 8394). Rohig University Press.
- Hill, D. (2007). Critical teacher education, new labor, and the global project of neoliberal capital. *Policy Futures in Education*, 5(2), 204-225.  
<https://doi.org/10.2304/pfie.2007.5.2.204>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty, responses to decline in firms, organizations and states*. Harvard University Press.
- Hobsbawm, E. (2016). *Sıra dışı insanlar, direniş, isyan ve caz* (Gündüz, I. Çev.). Yordam. (Orijinal basım tarihi 1998).
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences, international differences in work-related values*. Sage.
- Hofstede, G. (1994). Management scientists are human. *Management Science*, 40(1), 4-13. [https://www.jstor.org/stable/2632841?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2632841?seq=1#metadata_info_tab_contents)
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Turan, S. Çev. Ed.). Nobel Yayın Dağıtım. (Orijinal basım tarihi 1978).
- Iliman Püsküllüoğlu, E. ve Altinkurt, Y. (2018). Öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4), 897-914.  
<https://doi.org/10.16986/HUJE.2018037422>
- İnandı, Y., Tunç, B., Yücedağlar, A. ve Kılıç, S. (2020). The relationship of school administrators' leadership styles with organizational dissent and resistance to change according to perceptions of teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(5), 287-302.  
<https://doi.org/10.15345/iojes.2020.05.020>
- Ingwar, N. I. (2014). *Exploring relationships between employees' locus of control, individualism and collectivism orientation, and upward dissent message strategies* (Publication No. 1553217646) [Master Thesis, University of Alaska Fairbanks]. ProQuest Dissertations and Theses Global.

<https://www.proquest.com/docview/1553217646/90645CCB8D5D4A94PQ/1?accountid=16595>

- İpek, M. B. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile örgütsel sessizlik alguları arasındaki ilişki* (Tez No. 635280) [Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- İzgüden, D. ve Erdem, R. (2017). Yüksek-düşük bağımlı iletişim ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki: Süleyman Demirel Üniversitesi akademik personeli üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 104-129. <https://doi.org/10.20875/makusobed.305915>
- Jetten, J. & Hornsey, M. J. (2014). Deviance and dissent in groups. *Annual Review of Psychology*, 65, 461–485. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115151>
- Jo, J. (2020). *Toward a theory of voice motives* (Publication No. 2436379907) [Doctoral dissertation, University of Kansas]. ProQuest Dissertations and Theses Global. <https://www.proquest.com/docview/2436379907/8DC46302D20643B9PQ/1?accountid=16595>
- Kadı, A. ve Beytekin, O. F. (2015). Okul kültürü ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin mesleki değerler aracılığıyla araştırılması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 71-97. [http://kalemacademy.com/Cms\\_Data/Sites/KalemAcademy/Files/KalemAcademyRepository/sayilar/Sayi8\\_03OkulKulturuveOrgutsel.pdf](http://kalemacademy.com/Cms_Data/Sites/KalemAcademy/Files/KalemAcademyRepository/sayilar/Sayi8_03OkulKulturuveOrgutsel.pdf)
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Karalar, S. ve Usta Kara, I. (2020). Katılımcı iklim algısı ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 714-729. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/684419>
- Karaoğlu, B., Turan, M. B. ve Gözler, A. (2020). The predictive power of the organizational commitments of assigned teachers in different branches on their organizational dissent. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 12(1), 106-125. <https://doi.org/10.18662/rrem/12.1sup1/226>

- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *The Electronic Journal of Communication*, 8(1), 1-20.  
<https://doi.org/10.1080/10510979709368510>
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.  
<https://doi.org/10.1177/0893318998122002>
- Kassing, J. W. (2000). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396. <https://doi.org/10.1080/08824090009388787>
- Kassing, J. W. (2001). From the looks of things, assesing preceptions of organizational dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442-470.  
<https://doi.org/10.1177/0893318901143003>
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16, 187-209.  
<https://doi.org/10.1177/089331802237234>
- Kassing, J. W. & Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this, examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.  
<https://doi.org/10.1177/0893318902161002>
- Kassing, J. W. & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.  
<https://doi.org/10.1177/0893318999131004>
- Kassing, J. W., Fanelli, S. A. & Chakravarty, L. (2018). Full and part time dissent: Examining the effect of employment status on dissent expression. *International Journal of Business Communication*, 55(4), 455-465.  
<https://doi.org/10.1177/2329488415597518>
- Kavak, H. (2020). *Algılanan örgütsel kronizmin örgütsel muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvenin aracı rolü: Adıyaman ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı orta öğretim kurumlarında bir araştırma* (Tez No. 628275) [Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

- Kavak, O. (2016). *Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisi* (Tez No. 438326) [Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Kavak, O. ve Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 33-51. [http://ibaness.org/bnejss/2018\\_04\\_01/05\\_Kavak\\_and\\_Kaygin.pdf](http://ibaness.org/bnejss/2018_04_01/05_Kavak_and_Kaygin.pdf)
- Kaya, Ç. (2016). Kontrol odağı ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46), 81-96. <https://doi.org/10.14783/od.v12i46.1000010005>
- Kayış, E. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşamaları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Tez No. 552125) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplararası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (post-hoc) teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 51-64. <https://app.trdizin.gov.tr/makale/T0RrMk9EazU/arastirmalarda-gruplar-arasi-farkin-belirlenmesine-yonelik-coklu-karsilastirma-post-hoc-teknikleri>
- Kennedy, J. A. (2012). *Power and dissent: Implications for ethics in organizations* (Publication No. 1625970670) [Doctoral dissertation, University of California]. ProQuest Dissertations and Theses Global. <https://www.proquest.com/docview/1625970670/9EDBFD9E15094FFBPQ/1?accountid=16595>
- Kennedy, J. A. & Anderson, C. (2017). Hierarchical rank and principled dissent: How holding higher rank suppresses objection to unethical principles. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 139, 30-49. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.01.002>
- Kent, R. A. (1941). The university and the world situation. *The Journal of Higher Education*, 12(1), 1-10. <https://doi.org/10.2307/1975321>
- Kesen, M. ve Pabuççu, H. (2016). Örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşmanın duygusal tükenmişliğe etkisinin ANFIS model ile incelenmesi. *Uluslararası Sosyal*

*Araştırmalar Dergisi*, 9(42), 1552-1563.

<https://www.sosyalarastirmalar.com/articles/the-investigation-of-the-effect-of-organizational-dissent-and-work-alienationon-emotional-burnout-via-anfis-model.pdf>

Kesgin, E. (2020). *Okul yöneticilerinin güç kullanma biçimleri ile öğretmenlerin muhalefet etme durumları arasındaki ilişki* (Tez No. 667047) [Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Keskinkılıç Kara, S. B. (2015). Relationship between political discrimination and dissent behaviour displayed by teachers. *Educational Research and Reviews*, 10(7), 933-940. <https://doi.org/10.5897/ERR2015.2098>

Kipnis, D. Schmidt, M. S. & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/intraorganizational-influence-tactics/docview/213938515/se-2?accountid=16595>

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modelling* (3rd ed.). The Guilford Press.

Koçmar, S. (2019). *Örgütsel kimlik algısının örgütsel muhalefet ile ilişkisi, kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü* (Tez No. 569447) [Doktora, Trakya Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Korkmaz, A. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 546400) [Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Korucuoğlu, T. (2016). *Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki* (Tez No. 435993) [Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Korucuoğlu, T. ve Şentürk, İ. (2020). Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki (ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen görüşleri bağlamında). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), 428-447. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2018045306>

Kuhn, T. (2008). *Bilimsel devrimlerin yapısı* (Kuyaş, N. Çev.). Kırmızı. (Orijinal basım tarihi 1962).

- Landier, A., Sraer, D. & Thesmar, D. (2009). Optimal dissent in organizations. *Review of Economic Studies*, 76, 761-794. <https://www.jstor.org/stable/40247620>
- Martin, B & Rifkin, W. (2004). The Dynamics of employee dissent: Whistleblowers and organizational jiu-jitsu. *Public Organizational Review: A Global Journal* 4, 221-238. <http://dx.doi.org/10.1023/B:PORJ.0000036869.45076.39>
- Marx, K. & Engels, F. (2015). *Komünist manifesto* (Üster, C. ve Deriş, N. Çev.). Can. (Orijinal basım tarihi 1848).
- Maton, K. (2008). Habitus. In M. Grenfell (Ed.) *Pierre Bourdieu, key concepts*. (pp. 49-65). Cromwell Press.
- May, T. (2016). *Şiddetsiz direniş, felsefi bir giriş* (Kayaş, C. Çev.). Ayrıntı (Orijinal basım tarihi 2015).
- Mayo, E. (2011). *Gramsci, Freire ve yetişkin eğitimi, dönüştürücü eylem fırsatları* (Duman, A. Çev.). Ütopya. (Orijinal basım tarihi 1999).
- McAdam, D., Tarrow, S. & Tilly, C. (2001). *Dynamics of contention*. Cambridge University Press.
- Merriam Webster Dictionary, dissent 24.09.2018 tarihinde <https://www.merriam-webster.com/dictionary/dissent> adresinden erişilmiştir.
- Miles, M. & Huberman, M. (1990). *Qualitative data analysis: An expanded source book*. Sage.
- Morrill, C., Zald, M. N. & Rao, H. (2003). Covert political conflict in organizations: Challenges from below. *Annual Review of Sociology*, 29, 391-415. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.29.010202.095927>
- Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Akademik Personel İstatistik, 13.11.2018 tarihinde <http://personel.mu.edu.tr/tr/akademik-personel-istatistik-829> adresinden erişilmiştir.
- Mumby, D. K. (1997). The problem of hegemony: Rereading Gramsci for organizational communication studies. *Western Journal of Communication*, 61(4), 343-375. <https://doi.org/10.1080/10570319709374585>

- Mutman, M. (2018). Yeni hükümler ve direniş. İçinde Madra, Y. H. (Haz.) *Türkiye’de yeni iktidar ve yeni direniş, sermaye-ulus-devlet karşısında yerel ötesi müşterekler* (ss. 57-80). Metis.
- Naktiyok, S., Zengin, Y. ve Kayapalı Yıldırım, S. (2019). Yöneticilerin karanlık kişiliklerinin işe adanmışlık ve örgütsel muhalefete etkisi: bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2472-2491.  
<https://doi.org/10.20491/isarder.2019.753>
- Nemeth, C. J. (1995). Dissent as driving cognition, attitudes, and judgments. *Social Cognition*, 13(3), 273-291. <https://doi.org/10.1521/soco.1995.13.3.273>
- Nemeth, C., Brown, K. & Rogers, J. (2001). Devil’s advocate versus authentic dissent: Stimulating quantity and quality. *European Journal of Social Psychology*, 31(6), 707–720. <https://doi.org/10.1002/ejsp.58>
- Noddings, N. (2003). *Happiness and education*. Cambridge University Press.
- Ober, J. (1998). *Political dissent in democratic Athens, intellectual critics of popular rule*. Princeton University Press.
- Okafor, B. E. (2019). *The impact of dissent and workplace freedom of speech on employees’ well-being* (Publication No. 2285295481) [Master Thesis, North Dakota State University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.  
<https://www.proquest.com/docview/2285295481/982D7CCA46EB4CADPQ/1?accountid=16595>
- Oklay, E. (2020). *Muhaliif öğretmen kimliği ve muhaliflik deneyimlerine ilişkin fenomenolojik bir çalışma* (Tez No. 637775) [Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Olison, W. O. & Roloff, M. E. (2012). Responses to organizational mandates: How voice attenuates psychological reactance and dissent. *Communication Research Reports*. 29(3), 204-216. <https://doi.org/10.1080/08824096.2012.684984>
- Oral Ataç, L. (2015). *Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma* (Tez No. 398217) [Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Oral Ataç, L. (2020). Çalışan sesliliğinin öncülleri ve sonuçları: Türkiye örneğinde gerçekleştirilen araştırmalar bağlamında ilgili yazının genel değerlendirilmesi ve

- bir meta analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1739-1755.  
<https://doi.org/10.20491/isarder.2020.941>
- Oral Ataç, L. ve Köse, S. (2016). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 117-132. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/342742>
- Orum, A. M. & Dale, J. G. (2016). *Siyaset sosyolojisi, günümüz dünyasında iktidar ve katılım* (Kaya, İ. Çev.). Say. (Orijinal basım tarihi 2009).
- Ötken, A. B. ve Cenkci, T. (2013). Beş faktörlü kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/maruoneri/issue/17900/187801>
- Özdamar, K. (2015). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Nisan.
- Özdemir, B. ve Atan, E. (2018). Karanlık üçlünün örgütsel muhalefete etkisi: Bir yapısal eşitlik modeli. *İş Ahlakı Dergisi*, 11(2), 275-298.  
<https://isahlakidergisi.com/content/6-sayilar/22-11-cilt-2-sayi/m00114/ozdemir.pdf>
- Özdemir, M. (2010). *Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri* (Tez No. 279917) [Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Özdemir, M. (2013a). The relationship of organizational corruption with organizational dissent and whistleblowing in Turkish schools. *Çukurova University Faculty of Education Journal*, 42(1), 74-84. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/46502>
- Özdemir, M. (2013b). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Ankara ili örneği). *Eğitim ve Bilim*, 38(168), 113-128.  
<http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/1188/583>
- Özdemir, S. (2022). *Okulda yönetim düzeyi ile örgütsel muhalefet düzeyi arasındaki ilişki* (Tez No. 710772) [Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Özge Sağbaşı, N. (2020). *Okullarda ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ve sadakat ile örgütsel adalet ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisi* (Tez No. 656718) [Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

- Özgenel, M. ve Çetin, M. (2021). Örgütsel sinizmin mesleki bağlılığın ve örgütsel muhalefetin bilgi ataletine etkileri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 11(2), 389-413. doi: 10.23863/kalem.2021.175
- Özmkas, U. (2018). *Biyopolitika: İktidar ve direniş, Foucault, Agamben, Hardt-Negri*. İletişim.
- Özşahin, M. ve Yürür, S. (2019). Does organizational justice increase or decrease organizational dissent? *Research Journal of Business and Management*, 6(1), 1-8. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2019.1017>
- Özüren, Ü. ve Paksoy, M. (2019). İşgörenlerin nepotizm algılarının örgütsel muhalefet tutumları üzerindeki etkisi: İstanbul'da çorap sanayi çalışanları üzerinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41, 210-219. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1725148>
- Öztürk, O. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri (Sakarya ili örneği)* (Tez No. 638739) [Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Öztürk, O. and Titrek, O. (2020). Teachers' perceptions on causes of organizational dissent. *Sakarya University Journal of Education*, 10(3), 623-642. <https://doi.org/10.19126/suje.794213>
- Özyurt, D. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki* (Tez No. 692540) [Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Payne, H. J. (2014). Examining the relationship between trust in supervisor-employee relationships and workplace dissent expression. *Communication Research Reports*, 31(2), 131-140. <https://doi.org/10.1080/08824096.2014.907141>
- Pekel, A. (2021). Organizational justice perception of work performance and relationship of work performance with the organizational opposition level: A study on physical education and sports teachers (Istanbul province example). *Propósitos y Representaciones*, 9(SPE3), e1205. <http://dx.doi.org.10.20511.pyr2021.v9nSPE3.1205>
- Pelkie, N. G. (2000). *Dissent in a professional self-governing regulatory organization: A qualitative study* (Publication No. 304664736) [Doctoral dissertation,

Saybrook Graduate School and Research Center]. ProQuest Dissertations and Theses Global.

<https://www.proquest.com/docview/304664736/FD30646D39934C25PQ/1?accountid=16595>

Perruci, R. Anderson, R. M., Schendel, D. E. & Trachtman, L. E. (1980). Whistle-blowing: Professionals' resistance to organizational authority. *Social Problems*, 28(2), 149-164. <https://www.jstor.org/stable/pdf/800148.pdf>

Pfeffer, J. (1994). *Managing with power, politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.

Platon (2010). *Devlet* (Eyüboğlu, S. ve Cimcoz, M. A. Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Orijinal basım tarihi M.Ö. 340).

Polat, S. & Özçavdı, G. (2019). Okul yöneticilerinin öğretmenlerin gösterdikleri örgütsel muhalefet için görüşleri. *14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Tam Metin Bildiri Kitabı* içinde (ss.150-157).  
[https://drive.google.com/file/d/1bUfmPbdR6yB6vyifUa\\_m5kSpNFb4g0mF/view](https://drive.google.com/file/d/1bUfmPbdR6yB6vyifUa_m5kSpNFb4g0mF/view)

Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace* (Publication No. 250799062) [Doctoral dissertation, Louisiana State University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.  
<https://www.proquest.com/docview/250799062/C51235855B76434APQ/1?accountid=16595>

Redmond, V. V. M. (2014). *Examining the relationship between conflict management styles, upward dissent tactics, and leader-member-social-exchange* (Publication No. 1643246424) [Doctoral dissertation, North Carolina State University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.  
<https://www.proquest.com/docview/1643246424/F915F2C289824184PQ/1?accountid=16595>

Riaza, M., Junejo, M. A. & Shar, A. H. (2020). Leadership styles: Relationship with organizational dissent and conflict management mediation analysis via CB-SEM approach. *International Transaction Journal of Engineering Management &*

*Applied Sciences and Technologies*, 11(11), 1-12.

<https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2020.212>

Rikowski, G. (1996). Left alone: End time for Marxist educational theory? *British Journal of Sociology of Education*, 17(4), 415-451.

<https://doi.org/10.1080/0142569960170402>

Rikowski, G. (1997). Scorched earth: Prelude to rebuilding Marxist educational theory. *British Journal of Sociology of Education*, 18(4), 551-574.

<https://doi.org/10.1080/0142569970180405>

Roberts, R. (2018). Safeguarding the public trust: Teaching organizationaş dissent in an era of political polarization. *Journal of Public Affairs Education*, 24(3), 321-341.

<https://doi.org/10.1080/15236803.2018.1426426>

Rosovsky, H. (2011). *Üniversite, bir dekan anlatıyor* (S. Ersoy. Çev.) (19. Basım). TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları. (Orijinal Basım Tarihi 1990).

Ruiter, M. D, Schalk, R. & Blomme, R. J. (2016). Manager responses to employee dissent about psychological contract breach: A dyadic process approach.

*Management Communication Quarterly*, 30(2), 188-217.

<https://doi.org/10.1177/0893318915623238>

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. & 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. <http://www.jstor.org/stable/256461>

Sadykova, G. & Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.

<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/213311>

Samba, C., Knippenberg, D. V. & Miller, C. C. (2017). The impact of strategic dissent on organizational outcomes: A meta-analytic integration. *Strat. Mgmt. J.* 39,

379-402. <https://doi.org/10.1002/smj.2710>

Sarıçayır, S. (2019). *Okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile öğretmenlerin muhalif davranışları arasındaki ilişki* (Tez No.547974) [Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

- Schalk, R., Ruiter, M. D., Loon, J. V., Kuijpers, E. & Regenmortel, T. V. (2018). Actively coping with violation: Exploring upward dissent patterns in functional, dysfunctional, and deserted psychological contract end states. *Frontiers in Psychology*, 9(54), 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00054>
- Scott, J. C. (1989). Everyday forms of resistance. In F.D. Colburn (ed.) *Everyday forms of peasant resistance*. (pp. 3–33). M.E. Sharpe.
- Scott, J. C. (1995). *Tahakküm ve direniş sanatları, gizli senaryolar* (Türker, A. Çev.). Ayrıntı. (Orijinal basım tarihi 1992).
- Seçer, İ. (2015). SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi, analiz ve raporlaştırma. Anı.
- Sennett, R. (2012). *Karakter aşınması, yeni kapitalizmde işin kişilik üzerine etkileri* (Yıldırım, B. Çev.). Ayrıntı. (Orijinal basım tarihi 1998).
- Severance, L. E. (2012). *The gender dynamics of dissent in organizations* (Publication No. 1314803342) [Doctoral dissertation, University of Maryland]. ProQuest Dissertations and Theses Global. <https://www.proquest.com/docview/1314803342/4624A6B4EE2A4B7FPQ/1?accountid=16595>
- Shahinpoor, N. & Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74, 37-48. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9218-y>
- Sidelinger, R. J. & Tatum, N. T. (2019). Instructor humor as a moderator of instructors' inappropriate conversations and instructional dissent. *College Teaching*, 67(2), 120-129. <https://doi.org/10.1080/87567555.2018.1564233>
- Sollitto, M. & Myers, S. A. (2015). Peer coworker relationships: Influences on the expression of lateral dissent. *Communication Reports*, 28(1), 36-47. <https://doi.org/10.1080/08934215.2014.925569>
- Sprague, R. F. (2018). *Exploring the relationship of organizational dissent and self-leadership* (Publication No. 2164291927) [Doctoral dissertation, Gonzaga University]. ProQuest Dissertations and Theses Global. <https://www.proquest.com/docview/2164291927/13D0337CF8740D7PQ/1?accountid=16595>

- Stewart, L. P. (1980). Whistle blowing: Implications for organizational communication scholar. *Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association*. <https://eric.ed.gov/?id=ED192392>
- Swartz, D. (2011). *Kültür ve iktidar, Pierre Bourdieu'nun sosyolojisi* (Gen, E. Çev.). İletişim. (Orijinal basım tarihi 1998).
- Şahin, T. ve Yürür, S. (2020). Örgütsel muhalefetin anlaşılmasında örgütsel güvenin rolü ve önemi. *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 16(1), 15-34. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/paradoks/issue/53648/694928>
- Şentürk, F. K. ve Coşkun, M. (2018). Liderlik tiplerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1703-1721. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/39008/437299>
- Şimşek, H. (2018). *Türkiye'de devlet okulu neden hedefte? Yeni liberal ve yeni muhafazakâr taktikler*. Gamze Yayıncılık.
- Taçyıldız, E. (2020). *Liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi: Akademik personel üzerinde bir araştırma* (Tez No. 611734) [Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Tavşancıoğlu, A. (2022). *Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin algılarına göre örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki* (Tez No. 713645) [Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Teski, A. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişki* (Tez No. 476987) [Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Tezcan, M. (2018). *Eğitim sosyolojisi*. Anı.
- Timur, T. (2000). *Toplumsal değişme ve üniversiteler*. İmge Kitabevi.
- Toytok, E. H. and Uçar, A. (2018). The effect of administrators' behaviors that involves favoritism on organizational opposition. *Journal of Education and Training Studies*, 6(3a), 68-77. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1175575.pdf>
- Tuncer, M. (2021). *Ulusal kültürün örgütsel muhalefet üzerine etkisi: Bir kamu kurumunda saha çalışması* (Tez No.674466) [Yüksek Lisans Tezi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

- Turnage, A. K. & Goodboy, A. K. (2016). E-mail and face-to-face organizational dissent as a function of leader-member exchange status. *International Journal of Business Communication*, 53(3), 271-285.  
<https://doi.org/10.1177%2F2329488414525456>
- Tülübaşı, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297.  
<https://dergipark.org.tr/pub/hunefd/issue/7787/101800>
- Türk Dil Kurumu, direnç, 15.05.2019 tarihinde  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cdbccd459ac03.41467452](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cdbccd459ac03.41467452) adresinden erişilmiştir.
- Türk Dil Kurumu, direniş, 15.05.2019 tarihinde  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cdbcb52531c39.67580441](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cdbcb52531c39.67580441) adresinden erişilmiştir.
- Türk Dil Kurumu, direnmek, 15.05.2019 tarihinde  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cdbcb4b4af9b4.81440235](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cdbcb4b4af9b4.81440235) adresinden erişilmiştir.
- Türk Dil Kurumu, muhalefet, 24.09.2018 tarihinde  
[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ba87b61ef1ef9.25037236](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ba87b61ef1ef9.25037236) adresinden erişilmiştir.
- Uçar, A. (2016). *Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi* (Tez No. 454852) [Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Uğurlu, E. (2017). *Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No.476997) [Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Uğurlu, E. ve B. Bostancı, A. (2017). Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences*, 14(4), 4050-4064. Doi:10.14687/jhs.v14i4.5070
- Vecchio, R. P. (1988). *Organizational behavior*. Dryden Press.
- Vuori, L. (2018). *Going rouge: Alt-accounts as a way to Express organizational dissent* [Master Thesis, University of Jyväskylä].

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/60901/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aaju-201901041068.pdf>

- Waldron, V. R. (1999) Communication practices of followers, members, and protégés: The case of upward influence tactics. *Annals of the International Communication Association*, 22(1), 251-299.  
<https://doi.org/10.1080/23808985.1999.11678964>
- Wallace, R. A. & Wolf, A. (2013). *Çağdaş sosyoloji kuramları*. (Ayas, M. R. & Elburuz, L. Çev.). Doğubatı. (Orijinal basım tarihi 2005).
- Weber, M. (1965). Politics as a Vocation. In H.H. Gerth and C. Wright Mills (Translated and edited), *From Max Weber: Essays in Sociology*, (pp. 77-128). Oxford University Press.
- Weber, M. (1968). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Bedminster Press.
- Willis, P. (1981). *Learning to labor, how working class kids get working class jobs*. Colombia University Press.
- Winn, D. (1983). *The manipulated mind, brainwashing, conditioning and indoctrination*. The Octagon Press.
- Yalçın, S. ve Sayğı, E. (2021). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(4), 402-426.  
<https://doi.org/10.34056/aujef.928300>
- Yaşa, R. (2018). *Liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki* (Tez No. 524881) [Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Yee, S. L., Shanti, S. C. & Abd Razak, S. S. (2018). Employee voice and communication of dissent in an organizational setting in Malaysia: A case study. *LSP International Journal*, 5(1), 23-47. <https://doi.org/10.11113/lspi.v5n1.62>
- Yıldırım, A. (2020). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışına etkisi: eğitim çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 203-219.  
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1115454>

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.
- Yıldırım, A. ve Tokgöz, A. (2020). Kayırmacılık algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 4(3), 541-560.  
<https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.688172>
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 8(6), 853-879.  
<https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423932755.pdf>
- Yıldız, K. (2014). Örgütsel muhalefet. *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 43. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/382832>
- Yıldızbaş, Y. V., Özkul, R., Doğan, Ü., & Abdurrezak S. (2021). Uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algı düzeylerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 1641-1668. DOI: 10.17679/inuefd.963222
- Yılmaz, T. (2019). *İlköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Hakkâri ili örneği)* (Tez No. 545603) [Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Yol, Ö. (2022). *Öğretmen algılarına göre örgütsel muhalefet ile örgütsel dışlanma arasındaki ilişki* (Tez No. 739165) [Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Yorulmaz, Y. İ., Çolak, İ. ve Altinkurt, Y. (2022). Türkiye’de eğitim örgütlerinde örgütsel muhalefet konusunda yapılan çalışmalara ilişkin bir meta değerlendirme. İçinde F. Nayır & Ş. Poyrazlı (Ed.), *Eğitim Bilimlerinde Güncel Araştırmalar*, (ss. 132-156). Anı.
- Zaini, R. M., Elmes, M. B., Pavlov, O. V. & Saeed, K. (2016). Organizational dissent dynamics: A conceptual framework. *Management Communication Quarterly*, 31(2), 258-277. <https://doi.org/10.1177%2F0893318916671216>
- Zaini, R. M., Elmes, M. B., Pavlov, O. V. & Saeed, K. (2019). Organizational dissent Dynamics in universities: Simulations with a system dynamics model. *Management Communication Quarterly*, 33(3), 419-450.  
<https://doi.org/10.1177/0893318919846625>

- Zeng, C. (2018). *Exploring organizational dissent in a global setting*. (Publication No. 2901) [Doctoral dissertation, University of Jyväskylä].  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7444-2>
- Zeng, C. & Chen, H. (2020). An exploration of the relationship between organizational dissent, employee burnout, and work-family balance: A cross-cultural comparison between China and Finland. *Communication Studies*, 71(4), 633-648. <https://doi.org/10.1080/10510974.2020.1749864>
- Zeng, C. & Croucher, S. M. (2017). An exploration of organizational dissent and workplace freedom of speech among young Professional intra-urban migrants in Shanghai. *Journal of International and Intercultural Communication*, 10(3), 201-218. <https://doi.org/10.1080/17513057.2016.1272706>
- Zeng, C., Permyakova, T. M., Smolianina, E. A. & Morozova, I. S. (2020). Exploring the relationship between employee burnout, organizational dissent and work-family culture in Russian organizations. *Journal of Intercultural Communication Research*, 49(2), 119-132. <https://doi.org/10.1080/17475759.2020.1719430>

## EKLER

### **Ek 1. Veri Toplama Formları**

#### **Görüşme Formu**

Merhaba hocam,

Öğretim elemanlarının günlük akademik yaşantılarında karşılaştıkları durumlarda nasıl karşı duruş sergilediklerinin incelenmesini amaçlayan doktora tezi üzerine çalışmaktayım. Bireyin örgütte genel olarak kabul gören düşünceden farklı bir düşünceye sahip olduğu durumlarda doğrudan ya da dolaylı olarak sergilemeyi seçtiği davranışlar bu çalışma kapsamında ele alınmaktadır. Görüşme esnasında sizin bu duruma ilişkin deneyim, düşünce ve görüşlerinizi paylaşmanızı beklemekteyim. Görüşme verilerinin, üçüncü şahıslarla paylaşılmayacağı, kesinlikle araştırma amaçları dışında kullanılmayacağı ve araştırmada isminizin belirtilmeyeceği konusunda sizi temin ederim. Sizin için de uygunsa, konuyla ilgili görüşlerinizde herhangi bir noktayı kaçırmamak için ses kayıt cihazı kullanmayı planlıyorum.

Araştırmaya sağladığınız katkılar için teşekkür ederim.

Arş. Gör. Elif İLİMAN PÜSKÜLLÜOĞLU

#### **Görüşme Formu**

##### ***Demografik Bilgiler***

Cinsiyet: Kadın..... Erkek.....  
 Unvan: Prof. Dr. .... Doç. Dr. .... Dr. Öğretim Üyesi .....  
 Diğer.....  
 Hizmet Yılı: .....  
 Mevcut Kurumunda Hizmet Yılı: .....  
 Yaş: .....  
 Görüşme Tarihi ve Saati:  
 Görüşme Kodu:

### **Görüşme Soruları**

1. Fakültenizde karar alma süreci nasıldır? Öğretim elemanları karar sürecine dahil olur mu? Hangi konularda karar sürecine dahil olurlar? Peki, hangi konularda dahil olmazlar?

**Sonda:** *Fakültenizde işleyiş nasıldır? Fakülte'deki öğretim elemanları düzenli olarak bir araya gelir mi? (Akademik kurul, farklı amaçlarla düzenlenen toplantılar vb.) Bu toplantılarda neler konuşulur? Ortak kararlar alınır mı ya da fikir paylaşımı yapılır mı? Alınacak kararlar ya da yapılması gerekenler durumunda hangi konularda fikir paylaşımı yapılır? Hangi konularda fikir paylaşımı yapmaktan kaçınılır?*

.....

.....

2. Toplantılarda alınan kararlara herkes katılır mı? Onaylamadığı kararları ifade edebilenler var mı? Nasıl açar mısınız? İfade etmeyenler neden ifade etmemeyi tercih ederler? İfade etmediklerinde ne yapar?

**Sonda:** *Ortak karar alındı, alınan kararlara katılmayan kişi bunu ifade edebilir mi? (a) İfade edenler, nasıl ifade ediyorlar, ne yapıyorlar? (b) Alınan kararı onaylamadığını ifade edebilen yok diyorsunuz, bunun nedenleri sizce nelerdir? İfade edemeyenler için o konu orada kalır mı? Daha sonra bunu arkadaşlarıyla mı tartışır ya da başkalarına farklı şekilde mi ifade eder ya da ne yapar?*

.....

.....

3. Fakültenizde istenmeyen / onaylanmayan bir karar alındığında ya da bir uygulama yapıldığında öğretim elemanları nasıl tepki verir? Gösterdikleri tepkinin düzeyi konuya göre değişir mi? Peki, genellikle hangi konularda tepkilerinin düzeyi artar/azalır? Örnek verebilir misiniz?

**Sonda:** *Öğretim elemanları alınan kararlara katılmadığında bunu ifade edebiliyor mu? Nasıl? İtiraz etmezlerse ne yapıyorlar? Sessiz kalmayı seçtiyseler bunu tepki amacıyla mı yapıyorlar yoksa gerçekten durumu kabullendiklerinden mi? Hangi konular tepkilerinin artmasına ya da azalmasına neden olmaktadır?*

.....

.....

4. Fakültede hangi konularda karşı duruş sergilenir? Yani, öğretim elemanları hangi konularda “kırmızı çizgilerini” çekebilir? Nasıl? Hangi konularda karşı duruş sergilenmez? Neden?

**Sonda:** Öğretim elemanları hangi konularda duruşlarını ortaya koyabilir? Peki, duruşlarını sergileyenlerin ortak özellikleri var mıdır, kimler daha çok karşı çıkar? Fakültenizde öğretim elemanları hangi konularda karşı duruş sergilemez? Fakültenizde karşı duruş sergilenmemesinin nedenleri nelerdir?

.....  
 .....

5. Öğretim elemanları dekanlıktan / rektörlükten bir şey talep ettiğinde ya da herhangi bir nedenle kapılarını çaldıklarında hangi tepkiyle karşılaşıyorlar? Bu durumda ne yapıyorlar?

**Sonda:** Öğretim elemanlarının yönetimden talep ettikleri bir şey gerçekleştirilmediğinde ne tepki veriyorlar?

.....  
 .....

6. Rektörlükteki (Dekanlıktaki/Bölümdeki) toplantılarda hangi konularda karşı duruş sergilenir ve hangi konularda karşı duruş sergilemekten kaçınılır? Neden? Karşı duruş sergilemeyi seçenler bunu nasıl ifade ederler?

**Sonda:** Üst yönetim toplantılarında öğretim üyeleri hangi konularda net bir duruş sergiler ve hangi konularda duruşunu sergilemekten kaçınılır? Neden? Duruşunu sergilemeyi seçenler bunu nasıl ortaya koymaktadır?

.....  
 .....

7. Öğretim elemanları rektörlüğün yönetim politikalarını nasıl değerlendiriyor, sizece? Bu politikalara destek oluyorlar mı? Karşıt olduklarında ne yapıyorlar?

**Sonda:** Örneğin ısrarla proje yapılması istenmesi durumunda ya da akreditasyon konusunda nasıl davranıyorlar? Bu duruma ilişkin tepkileri nasıl oluyor? (a) İtiraz etmeleri geri adım atılmasını sağlıyor mu? Bu durum karşısında ne hissediyorlardır? (b) İtirazları dikkate alınmadığında nasıl davranıyorlar? Başka yollar deniyorlar mı ya da sessiz mi kalıyorlar?

.....  
 .....



## Ölçme Aracı

### AYDINLATILMIŞ ONAM FORMU

Sayın Hocam,  
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Yönetimi Doktora Programında öğrenciyim. Doktora tezim kapsamında olarak öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarını incelemeyi amaçlamaktayız. Bu amaca katkı sağlamak için aşağıda yer alan bağlantıya tıklayarak formu doldurabilirsiniz. Form 27 (4 demografik bilgi sorusu ve 23 ölçek maddesi) sorudan oluşmaktadır. Formu tamamlamak yaklaşık 3-4 dk zamanınızı alacaktır.

Bu araştırmaya katılmak gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmamayı tercih edebilir veya formu doldururken sonlandırabilirsiniz. Formun üzerine adınızı ve soyadınızı yazmayınız. Bu form ile toplanan bilgiler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Bu nedenle soruların tümüne doğru ve eksiksiz yanıt vermeniz büyük önem taşımaktadır.

Çalışma ile ilgili herhangi bir sorunuz olduğunda aşağıdaki isimle iletişim kurabilirsiniz.

#### **Sorumlu Araştırmacının**

Unvanı, Adı Soyadı: Arş. Gör. Elif İLİMAN PÜSKÜLLÜOĞLU

Telefon Numarası: 0554 \*\*\* \*\* \*\*

Formu doldurduğunuz için teşekkür ederiz.

<b>Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği</b>					
<b>Aşağıda yer alan ifadeleri hangi sıklıkla sergilediğinizi belirtiniz.</b>					
<b>1. Hiçbir zaman 2. Nadiren 3. Ara Sıra 4. Çoğunlukla 5. Her zaman</b>					
<b>Görev yaptığım üniversitede:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.Yanlış bulduğum kararlarda sessiz kalırım.					
2.Yanlış bulduğum kararları konuyu açan herkesle konuşurum.					
3.Yanlış bulduğum kararları ilgili iş arkadaşlarımla konuşurum.					
4.Yanlış bulduğum kararları bulunduğum her ortamda dile getiririm.					
5.Yanlış bulduğum kararları yöneticilerle yüz yüze görüştüğümde onlara söylerim.					
6.Yanlış bulduğum kararları toplantı ortamında dile getiririm.					
7.Haksızlığa uğradığımda üst kurumlara başvururum.					
8.Haksızlığa uğradığımda yasal süreçleri işletirim.					
9.Yanlış bulduğum kararları onaylamadığımı göstermek için komisyon/kurul vb. yerlerdeki görevlerimden istifa ederim.					
10.Dâhil olduğum kurul/komisyonlarda karara karşı çıktığımı göstermek için şerh yazarım.					
11.Dâhil <u>olmadığım</u> kurul/komisyonlarda alınan ancak yanlış bulduğum kararlara karşı çıktığımı göstermek için dilekçe yazarım.					
12.Yanlış bulduğum kararlara ilişkin karşıt düşüncelerimi ifade etmek için eleştirel yazılar yazarım.					
13.Yanlış bulduğum kararlara işe katkı sağlamayarak tepki gösteririm.					
14.Yanlış bulduğum kararlara işi yavaşlatarak tepki gösteririm.					
15.Yanlış bulduğum kararlara işi sürüncemede bırakarak tepki gösteririm.					
16.Yanlış bulduğum kararlara kendimi geri çekerek tepki gösteririm.					
17.Yanlış bulduğum kararlara benden isteneni yapmayarak tepki gösteririm.					
18.Düşüncelerimi, yöneticiler üzerinde etkili olabilecek kişiler aracılığıyla ileterek yönetimin kararlarını etkilemeye çalışırım.					
19.Düşüncelerimi, yöneticiler üzerinde etkili olacağına inandığım kurullar aracılığıyla ileterek yönetimin kararlarını etkilemeye çalışırım.					
20.Yöneticilerin söylediklerini yakından takip ederek yönetimin kararlarını etkilemeye çalışırım.					
21.Toplantılardaki (suç teşkil etmeyen) bilgileri, dışarı sızdırarak yönetimin kararlarını etkilemeye çalışırım.					
22.Toplantılardaki (suç teşkil etmeyen), bilgileri ilgili kişilere ileterek yönetimin kararlarını etkilemeye çalışırım.					
23.Toplantı öncesinde toplantıya katılacaklarla gündem hakkında görüşerek onları etkilemeye çalışırım.					

**Seslilik Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları 6 madde (Madde 1-6)**

**Muhalif Eylemler Boyutunda Sahnelenen Muhalefet Davranışları 6 madde (7-12)**

**Pasif Tepkiler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları 5 madde (Madde 13-17)**

**Politik Taktikler Boyutunda Sahne Arkası Muhalefet Davranışları 6 madde (Madde 18-23)**

\*Ölçeğin 1. Maddesi terstir.

## Ek 2. Araştırma İzinleri

### EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Doktora Programı öğrencisiyim. Prof. Dr. Ahmet DUMAN danışmanlığında *Öğretim Elemanlarının Muhalefet Davranışlarının İncelenmesi* başlıklı doktora tezi üzerine çalışmaktayım. Bu kapsamda Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi öğretim elemanlarından 1 Eylül 2020 – 1 Haziran 2021 tarihleri arasında veri toplamak istiyorum. Ekte çalışmaya ilişkin çalışma özeti, veri toplama formları ve Etik Kurul Onay belgesi sunulmaktadır.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

T.C  
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

#### Anketör Bilgileri:

Adı	Erif
Soyadı	İlman Pösküllüoğlu
Öğrenci No/T.C Kimlik No	1543302001 / [REDACTED]
Anabilim Dalı	Eğitim Bilimleri
Program	Eğitim Yönetimi
<b>Anket Bilgileri</b>	
Konusu/Kaynaç	Örgütsel muhalefet / Araştırmacı tarafından oluşturulan/oluşturulacak olan veri toplama araştırmaları
Yapılma Nedeni	<input type="checkbox"/> Dönem Projesi <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans Tezi <input checked="" type="checkbox"/> Doktora Tezi <input type="checkbox"/> *Diğer (*) Açıklayınız .....
Amaç	Öğretim elemanlarının muhalefet davranışlarının incelenmesi
Uygulama Alanı/Uygulama Yöntemi	Nitel görüşme ve anket uygulama
Uygulama Tarihleri	1 Eylül 2020 – 30 Haziran 2021
Uygulanacak Birimler/Kurumlar	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Öğretim Elemanları

Ekte örneği sunulan anket çalışmasını belirtilen amaç dışında kullanmayacağımı taahhüt eder, gerekli iznin verilmesini arz ederim. 06 / 07 / 2020

**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ**  
**İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURUL KARARI**

<b>Protokol No : 200146</b>	<b>Karar No : 124</b>
<b>Araştırma Yürütücüsü</b>	Araştırma Görevlisi <b>ELİF LİMAN PÜSKÜLLÜOĞLU</b>
<b>Kurumu / Birimi</b>	<b>MSKÜ / EĞİTİM BİLİMLERİ</b>
<b>Araştırmanın Başlığı</b>	<b>Öğretim Elemanlarının Örgütsel Muhalefet Davranışlarının İncelenmesi</b>
<b>Başvuru Formunun Etik Kurula Geldiği Tarih</b>	<b>29.05.2020</b>
<b>Başvuru Formunun Etik Kurulda İncelendiği Tarih</b>	<b>İlk İnceleme Tarihi : 10.06.2020</b> <b>1. Düzeltme Tarihi : 17.06.2020</b>
<b>Karar Tarihi</b>	<b>22.06.2020</b>

**KARAR : UYGUNDUR**

**AÇIKLAMA :** Beyana esas iznlerin alınması ve başvuru formunda beyan edilen veri formlarının dışına çıkılmaması şartıyla araştırmanın uygulanabilirliği konusunda bilimsel araştırmalar etiği açısından bir sakınca yoktur.



Evrak Tarihi : 14.07.2020



MSK.U-192984



T.C.  
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 59763365-755.02.01-E.192984  
Konu : İzin Ve Onay İşleri

### EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İlgili : BİLİMSEL ARAŞTIRMA PROJELERİ KOORDİNATÖRLÜĞÜ'nün 13.07.2020 tarihli ve 89047190-755.02.01-E.192061 sayılı yazısı

Anabilim Dalımız, Eğitim Yönetimi Ortak Doktora programı 1543302001 numaralı öğrencisi Elif İLİMAN PÜSKÜLLÜOĞLU'nun "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Muhalefet Davranışlarının İncelenmesi" başlıklı tez çalışması kapsamında belirtilen veri toplama formlarını, 2020-2021 Eğitim-Öğretim Yılı Güz ve Bahar Yarıyıllarında Üniversitemiz öğretim elemanlarına uygulama talebinin uygun görüldüğüne dair Rektörlüğümüzün yazısı ekte gönderilmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ayşe Rezan ÇEÇEN EROĞUL  
Enstitü Müdürü

Ek:  
1- İlgili Yazı  
2- Ek 1

Bu belgenin aslı elektronik imzalıdır. <https://ebds.mu.edu.tr> adresinden 40842X-2AHEMA kodu ile doğrulayabilirsiniz.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ali Koçman Kültür Sanat Sitesi  
Kat:1 48000 Kötekli / MUĞLA  
Telefon No: (0252) 211-3091 / Faks No: (0252) 211-3095  
e-Posta: ena-egt@mu.edu.tr İnternet Adresi: <http://www.agitimbilimleri.mu.edu.tr>

Bilgi için: İzzet KÖSTELİ  
Mecaz  
Telefon No: null

Evrak Tarihi : 13.07.2020



MSEU-192061



T.C.  
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü

Sayı : 89047190-755.02.01-E.192061  
Konu : İzin Ve Onay İşleri

## EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 09.07.2020 tarihli ve 59763365-302.08-E.191647 sayılı yazımız

Enstitünüz, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Ortak Doktora programı 1543302001 numaralı öğrencisi Elif İLİMAN PÜSKÜLLÜOĞLU'nun "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Muhalefet Davranışlarının İncelenmesi" başlıklı tez çalışması kapsamında ilgi yazı ekinde belirtilen veri toplama formlarını, 2020-2021 Eğitim-Öğretim Yılı Güz ve Bahar Yarıyıllarında Üniversitemiz öğretim elemanlarına uygulama talebi Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Hüseyin ÇİÇEK  
Rektör

Ek: İlgili Yazı Eki

Bu belgenin aslı elektronik imzalıdır. <https://ebds.mu.edu.tr> adresinden DTX97Y-CANENI kodu ile doğrulayabilirsiniz.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Rektörlük Binası 48000 Kızılcı-Menteşe/MUĞLA  
Telefon No: 0252 211 5832 Faks No: 0252 211 1067  
e-Posta: [hap@mu.edu.tr](mailto:hap@mu.edu.tr) İnternet Adresi: <http://hap.mu.edu.tr>

Bilgi için: Aytaç MERSİN  
Bilgiyaar İşletmeni  
Telefon No: 0252 211 3180