



**ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL MUHALEFET
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BİR ÇÖZÜMLEME:
NEDENLERİ, BİÇİMLERİ VE SONUÇLARI**

Ömür Bilsay Kul

DOKTORA TEZİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

EKİM, 2022

TELİF HAKKI VE FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 6 (altı) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı: Ömür Bilsay

Soyadı: Kul

Bölümü: Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

İmza:

Teslim Tarihi:

TEZİN

Türkçe Adı: Öğretim Elemanlarının Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Bir
Çözümleme: Nedenleri, Biçimleri ve Sonuçları

İngilizce Adı: An Analysis of Organizational Dissent Behavior of Academic Staff:
Causes, Types and Results

ETİK İLKELERE UYGUNLUK

Tez yazma sürecinde, bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Ömür Bilsay Kul

İmza:

JÜRİ ONAY SAYFASI

Ömür Bilsay KUL tarafından hazırlanan “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Bir Çözümleme: Nedenleri, Biçimleri ve Sonuçları” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı’nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Ayhan Ural

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Başkan: Prof. Dr. Murat Özdemir

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi)

Üye: Prof. Dr. Ferudun Sezgin

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Üye: Doç. Dr. Nihan Demirkasımoğlu

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi)

Üye: Doç. Dr. Fatih Şahin

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Tez Savunma Tarihi: 22 /09/ 2022

Bu tezin Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı’nda Doktora tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum

Prof. Dr. Şaban Çetin

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

TEŞEKKÜR

Doktora öğrenimim boyunca akademik birikimiyle, hoşgörüsüyle ve göstermiş olduğu sabırla üzerimde emekleri olan, her zaman örnek aldığım tez danışmanım, değerli hocam Doç. Dr. Ayhan Ural'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Tez İzleme Komitesinde yer alan, fikir ve görüşleriyle tezime değerli katkılar sunan Prof. Dr. Ferudun Sezgin ve Prof. Dr. Murat Özdemir başta olmak üzere destek ve katkılarından yararlandığım Prof. Dr. Ayşe Demirbolat, Prof. Dr. İbrahim Kılıç, Prof. Dr. Murat Gürkan Gülcan, Doç. Dr. Gürol Yokuş, Dr. Öğr. Üyesi Atilla Özdemir ve Öğr. Gör. Dr. Selman Almış'a teşekkürlerimi sunarım. Hayatımın her aşamasında benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen babam Alaittin Kul, rahmetli annem Makbule Kul'a ve son olarak bu süreçte göstermiş olduğu fedakârlıkla hem maddi hem manevi destekçim olan hayat arkadaşım Zeynep Kul'a, varlıklarıyla bana büyük mutluluk veren güzel kızım Elif'e ve ailemizin en küçük üyesi Şamil Mete'ye teşekkür ederim.

Ömür Bilsay Kul

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL MUHALEFET
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BİR ÇÖZÜMLEME:
NEDENLERİ, BİÇİMLERİ VE SONUÇLARI
(Doktora Tezi)**

**Ömür Bilsay Kul
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Ekim-2022**

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışlarını çözümlemektir. Araştırma tarama modeli esas alınarak nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Araştırmanın evreni, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Ankara, Gazi, Hacettepe ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nde görev yapan 13.084 öğretim elemanından oluşmuştur. Araştırmanın örnekleme, seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenen ilgili üniversitelerde görevli 620 öğretim elemanından oluşmuştur. Araştırmada veri toplamak için araştırmacı tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği”, “Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği” ve “Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan form, üç ölçek ile örneklemin demografik yapısını belirlemeye yönelik soru formu olmak üzere dört temel bölümü içermektedir. İlgili form, çevrim içi (e-posta) olarak Ankara Üniversitesi, Gazi, Hacettepe ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nde görevli öğretim elemanlarına ulaştırılmıştır. Veri toplama süreci altı ay boyunca devam etmiştir. Elde edilen veriler SPSS 21.0 istatistik paket programı aracılığı ile çözümlenmiştir. Öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet nedenleri, örgütsel muhalefet biçimleri ve örgütsel muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşlerinin

cinsiyet, yaşı, eğitim durumu, kıdem ve idari görev değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılması amacıyla veriler kategorilere ayrılarak ilişkisiz örneklemeler için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşlerinin yaşı, eğitim durumu ve kıdeme göre; örgütsel muhalefet biçimlerine ilişkin görüşlerinin yaşı, kıdem ve statüye göre ve örgütsel muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, yaşı, kıdem, idari görev ve statüye göre anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Araştırmada, öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet nedenlerinin genel olarak yönetsel nedenlere dayalı olduğu ve öğretim elemanlarının yönetsel nedenlere dayalı muhalefetlerinin, örgütsel nedenlere dayalı muhalefetlerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, araştırmada öğretim elemanlarının örtük muhalefet davranışlarını, açık muhalefet ve yönlendirilmiş muhalefet davranışlarına göre daha çok tercih ettikleri belirlenmiştir. Son olarak, öğretim elemanlarının muhalefetin mesleki ve kişisel olumsuz sonuçlarına daha fazla katıldıkları, muhalefetin olumlu sonuçlarına ise daha az katıldıkları belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel muhalefet, öğretim elemanı, üniversite, yükseköğretim

Sayfa Adedi: xviii+167

Danışman: Doç. Dr. Ayhan Ural

**AN ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL DISSENT BEHAVIOR OF
ACADEMIC STAFF:
CAUSES, TYPES AND RESULTS**

Ph.D Thesis

Ömür Bilsay Kul

GAZI UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

October, 2022

ABSTRACT

This study aims to analyze the organizational dissent behaviors of academic staff. The research was carried out with quantitative research methods based on the survey model. The universe of the research consisted of 13,084 academic staff working at Ankara University, Gazi University, Hacettepe University and Middle East Technical University in the 2020-2021 academic year. The sample of the study consisted of 620 academic staff working at the these universities, who were selected by the simple random sampling method. In the research, “The Causes of Organizational Dissent Scale”, “Organizational Dissent Types Scale” and “The Results of Organizational Dissent Scale” have been developed by the researcher and used to collect data. The data collection tools include three scales and four primary sections, a questionnaire for determining the demographic features of the sample. The form was applied online (e-mail) over six months, and a sample of 620 participants has been reached. The obtained data were analyzed with the SPSS 21.0 statistical package program. In order to understand whether the views of academic staff on the causes of organizational dissent, organizational dissent types and the results of organizational dissent

statistically significant differ according to the variables of gender, age, education level, seniority and administrative duty by t-Test and one-way analysis of variance (ANOVA) for unrelated samples. According to the results, it was seen that the views of the academic staff on the causes of organizational dissent statistically significant differ according to age, educational status and seniority. Also, it was seen that the views of the academic staff on the types of organizational dissent statistically significant differ according to age, seniority and status. At the end, it was seen that the views of the academic staff on the results of organizational dissent statistically significant differ according to gender, age, seniority, administrative duty and status. According to the results, it was seen that the causes of organizational dissent of academic staff were generally based on administrative reasons and the dissent of the academic staff based on administrative reasons was higher than the dissent based on organizational reasons. Also, it was seen that the academic staff preferred implicit dissent behaviors more than explicit dissent and directed dissent behaviors. At the end, it was seen that the academic staff were more likely to encounter the professional and personal negative consequences of the dissent and they encountered less positive results of the dissent.

Keywords: Organizational dissent, academic staff, university, higher education

Page Number: xviii+167

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Ayhan URAL

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK.....	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZ	v
ABSTRACT	vii
İçindekiler	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xviii
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	5
Araştırmanın Önemi.....	6
Araştırmanın Sınırlılıkları	7
Tanımlar	7
BÖLÜM II.....	8

KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	8
Muhalefet Kavramı.....	8
Siyasal Muhalefet	9
Örgütsel Muhalefet	10
Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri	13
Örtük Kontrol Kuramı.....	13
Bağımsız Düşünme Kuramı	15
Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı	16
Örgütsel Muhalefet Stratejisi ile İlgili Faktörler	18
Bireysel Faktörler	19
İlişkisel Faktörler	20
Örgütsel Faktörler	20
Kültürel ve Ekonomik Faktörler	21
Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	22
Örgütsel Muhalefet Biçimleri (Davranışları)	24
Dikey Muhalefet.....	24
Yatay Muhalefet.....	26
Yer Değiştirmiş Muhalefet	27
Haber Uçurma (Whistleblowing)	28
Örgütsel Muhalefetin Sonuçları	30
Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Muhalefet	34
İlgili Çalışmalar.....	39
Yurt İçinde Yapılan İlgili Çalışmalar	39
Yurt Dışında Yapılan İlgili Çalışmalar	48
BÖLÜM III	53

YÖNTEM.....	53
Araştırmanın Modeli	53
Evren ve Örneklem	54
Veri Toplama Araçları	56
Ölçek Geliştirme Süreci.....	56
Ölçeklere İlişkin Kapsam Geçerliliği Çalışmaları	58
Veri Toplama Araçlarına İlişkin Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Çalışmaları.....	66
Veri Toplama Araçlarına İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA).....	66
Veri Toplama Araçlarına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	75
Veri Toplama Araçlarına İlişkin Güvenirlik Çalışmaları	87
Verilerin Analizi.....	88
BÖLÜM IV	93
BULGULAR	93
Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Bulgular	93
Örgütsel Muhalefet Biçimlerine İlişkin Bulgular	104
Örgütsel Muhalefetin Sonuçlarına İlişkin Bulgular	114
BÖLÜM 5.....	128
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	128
Tartışma.....	128
Örgütsel Muhalefet Nedenlerine İlişkin Tartışma.....	128
Örgütsel Muhalefet Biçimlerine İlişkin Tartışma.....	131
Örgütsel Muhalefetin Sonuçlarına İlişkin Tartışma	134
Sonuçlar	138
Öneriler	141

KAYNAKLAR.....	144
EKLER.....	160
Ek-1. Örgütsel Muhalefet Ölçeği.....	160
Ek 2. Etik Kurul İzin Belgesi	166



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. <i>Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Nedenler</i>	22
Tablo 2. <i>Haber Uçurma 5 N 1 K Analizi</i>	29
Tablo 3. <i>Araştırmanın Yürütüldüğü Üniversitelerde 2020-2021 Akademik Yılında Görev Yapan Öğretim Elemanı Sayısı</i>	54
Tablo 4. <i>Katılımcıların Demografik Özellikleri</i>	55
Tablo 5. <i>Kapsam Geçerliliği Çalışmasına Katılan Uzmanların Alanları ve Unvanlarına Göre Dağılımı</i>	59
Tablo 6. <i>$\alpha=.05$ Anlamlılık Düzeyinde KGO'ların Minimum/Kritik Değerleri (KGÖ=CVRcritical)</i>	60
Tablo 7. <i>ÖMN Ölçeği Maddelerine İlişkin Kapsam Geçerlilik Oranlarının Hesaplanması</i> ..	61
Tablo 8. <i>ÖMB Ölçeği Maddelerine İlişkin Kapsam Geçerlilik Oranlarının Hesaplanması</i> ..	63
Tablo 9. <i>ÖMS Ölçeği Maddelerine İlişkin Kapsam Geçerlilik Oranlarının Hesaplanması</i>	64
Tablo 10. <i>Örgütsel Muhalefet Nedenleri Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testine İlişkin Veriler</i>	67
Tablo 11. <i>Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testine İlişkin Veriler</i>	68
Tablo 12. <i>Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testine İlişkin Veriler</i>	68
Tablo 13. <i>Örgütsel Muhalefet Nedenleri Ölçeği Döndürülmüş Bileşen Matrisine İlişkin Veriler</i>	70

Tablo 14. <i>Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği Döndürülmüş Bileşen Matrise İlişkin Verileri</i>	72
Tablo 15. <i>Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği Döndürülmüş Bileşen Matrisie İlişkin Veriler</i>	74
Tablo 16. <i>Örgütsel Muhalefet Nedenleri Ölçeği Toplam Güvenirlik Katsayısı</i>	87
Tablo 17. <i>Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği Toplam Güvenirlik Katsayısı</i>	88
Tablo 18. <i>Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği Toplam Güvenirlik Katsayısı</i>	88
Tablo 19. <i>Araştırmada Elde Edilen Verilerin Normallik Analizine İlişkin Sonuçlar</i>	89
Tablo 20. <i>Örgütsel Muhalefetin Nedenleri (ÖMN) Ölçeği ve Alt Ölçeklerinden Alınan Genel Ortalama Puanlar</i>	93
Tablo 21. <i>Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ortalama Puanları</i>	94
Tablo 22. <i>Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları</i>	95
Tablo 23. <i>Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları</i>	96
Tablo 24. <i>Yaş Değişkeninin Örgütsel Muhalefet Nedenleri Üzerindeki Etki Büyüklüğüne İlişkin Veriler</i>	97
Tablo 25. <i>Örgütsel Muhalefet Nedenleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları</i>	98
Tablo 26. <i>Eğitim Durumu Değişkeninin Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Üzerindeki Etki Büyüklüğüne İlişkin Veriler</i>	99
Tablo 27. <i>Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Kıdem Değişkenine Göre İlişkin ANOVA Testi Sonuçları</i>	100
Tablo 28. <i>Kıdem Değişkeninin Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Üzerindeki Etki Büyüklüğüne İlişkin Veriler</i>	101
Tablo 29. <i>Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin İdari Görev Değişkenine Göre İlişkin t-Testi Sonuçları</i>	101

Tablo 30. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri (ÖMN) Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Statü Değişkenine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	103
Tablo 31. Örgütsel Muhalefet Biçimleri (ÖMB) Ölçeğine İlişkin Genel Puan Ortalamaları.....	104
Tablo 32. Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ortalama Puanları	105
Tablo 33. Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerine İlişkin Genel Puan Ortalamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	106
Tablo 34. Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	107
Tablo 35. Yaş Değişkeninin Örgütsel Muhalefet Biçimleri Üzerindeki Etki Büyüklüğüne İlişkin Veriler.....	108
Tablo 36. Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	109
Tablo 37. Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Kıdem Değişkenine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	110
Tablo 38. Kıdem Değişkeninin Örgütsel Muhalefet Biçimleri Üzerindeki Etki Büyüklüğüne İlişkin Veriler.....	111
Tablo 39. Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin İdari Görev Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	112
Tablo 40. Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Statü Değişkenine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	113
Tablo 41. Statü Değişkeninin Örgütsel Muhalefet Biçimleri Üzerindeki Etki Büyüklüğüne İlişkin Veriler.....	114
Tablo 42. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeğine İlişkin Genel Puan Ortalamaları.....	115
Tablo 43. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ortalama Puanları.....	116

Tablo 44. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği ve Alt Ölçeklerine İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	117
Tablo 45. Cinsiyet Değişkeninin Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Üzerindeki Etki Büyüklüğüne İlişkin Veriler.....	118
Tablo 46. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	119
Tablo 47. Yaş Değişkeninin Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Üzerindeki Etki Büyüklüğüne İlişkin Veriler.....	120
Tablo 48. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	121
Tablo 49. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği ve Alt Ölçeklerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	122
Tablo 50. Kıdem Değişkeninin Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Üzerindeki Etki Büyüklüğüne İlişkin Veriler.....	123
Tablo 51. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği ve Alt Ölçeklerine İlişkin İdari Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	124
Tablo 52. İdari Görev Değişkeninin Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Üzerindeki Etki Büyüklüğüne İlişkin Veriler.....	125
Tablo 53. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği ve Alt Ölçeklerine İlişkin Statü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	126
Tablo 54. Statü Değişkeninin Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Üzerindeki Etki Büyüklüğüne İlişkin Veriler.....	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel muhalefet modeli.....	11
Şekil 2. Hirschman'ın ayrılma-dile getirme-sadakat modeli.....	17
Şekil 3 İş doyumsuzluğuna verilen tepki tipolojisi.....	18
Şekil 4. Örgütsel muhalefet nedenleri ölçeğine ilişkin yamaç-birikinti grafiği.....	71
Şekil 5. Örgütsel muhalefet biçimleri ölçeğine ilişkin yamaç-birikinti grafiği.....	73
Şekil 6. Örgütsel muhalefetin sonuçları ölçeğine ilişkin yamaç-birikinti grafiği.....	75
Şekil 7. Örgütsel muhalefet ölçeğine ait faktör analizi sonucunda, t değerlerine ilişkin path diyagramı.....	78
Şekil 8. Örgütsel muhalefet ölçeğine ait standartlaştırılmış çözüm değerlerine ilişkin path diyagramı.....	79
Şekil 9. Örgütsel muhalefet biçimleri ölçeğine ait faktör analizi sonucunda, t değerlerine ilişkin path diyagramı.....	81
Şekil 10. Örgütsel muhalefet biçimleri ölçeği standartlaştırılmış çözüm değerlerine ilişkin path diyagramı.....	82
Şekil 11. Örgütsel muhalefetin sonuçları ölçeğine ait faktör analizi sonucunda, t değerlerine ilişkin path diyagramı.....	84
Şekil 12. Örgütsel muhalefetin sonuçları ölçeği standartlaştırılmış çözüm değerlerine ilişkin path diyagramı.....	85
Şekil 13. Örgütsel muhalefetin nedenleri ölçeği normal q-q grafiği.....	90
Şekil 14. Örgütsel muhalefet biçimleri ölçeği normal q-q grafiği.....	90
Şekil 15. Örgütsel muhalefetin sonuçları ölçeği normal q-q grafiği.....	91

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
F	Varyans
KGO	Kapsam Geçerlilik Oranları
KGÖ	Kapsam Geçerlilik Ölçütü
KGI	Kapsam Geçerlilik İndeksi
ÖMN	Örgütsel Muhalefetin Nedenleri
ÖMB	Örgütsel Muhalefet Biçimleri
ÖMS	Örgütsel Muhalefetin Sonuçları
p	Anlamlılık
SS	Standart Sapma
sd	Serbestlik Derecesi
TDK	Türk Dil Kurumu
$\bar{X}$	Aritmetik Ortalama
YÖK	Yükseköğretim Kurulu

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi tanımlanmış, amaçları sıralanmış, önemi tartışılmış, sınırlılıkları belirlenmiş ve araştırma ile ilgili önemli kavramlar tanımlanmıştır.

Problem Durumu

Örgüt, aynı amaçlara ulaşmak isteyen bireyler tarafından hedefledikleri amaçlar doğrultusunda, iş birliği yapma eğilimlerine bağlı olarak kurulan ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla bir araç olarak da kullanılan bir koalisyon olarak tanımlanabilir (Aydın, 2000, s. 13; Bursalıoğlu, 2002, s. 15). Örgütün varlığını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi örgüt üyelerinin daha önce belirlenen ortak hedefleri istekli ve gönüllü olarak kabullenmeleri ile gerçekleşebilir. Bu durum ancak örgüt üyelerinin kendilerine değer verildiğini hissettikleri, fikirlerini özgürce dile getirebildikleri, haklarının korunduğu demokratik bir örgüt ortamında gerçekleşebilecektir. Demokratik örgütlerde, örgüt üyeleri örgütsel politikalar ve uygulamalara ilişkin olarak yaşadıkları sorunları çok daha rahat ifade edebilmektedirler (Ataç & Köse, 2017; Sadykova & Tutar, 2014).

Modern örgütlerde, örgüt üyelerinin örgütsel kararlara katılmaları giderek artan bir oranda desteklenmektedir (Derber & Schwartz, 1983). Örgütler için asıl başarıyı getirecek olan içinde bulunduğu kurum ile bütünleşmiş, kuruma daha fazla katkı sağlamayı amaçlayan, kurumun amaçlarına ulaşması için sahip olduğu bilgiyi paylaşabilen, gördüğü hatalı uygulamaları yapıcı bir yönde üst yönetim ile paylaşabilen çalışanların var olmasıdır. Aksi takdirde, kurumdaki sorunlarını dile getirmeyen örgüt üyeleri, yabancılaşma sorunu

yaşamakta ve kendilerini daha güçsüz hissetmektedirler (Pabuçcu & Kesen, 2016).

Örgütlerin demokratikleşmesi sürecinde önemli bir rol oynayan örgütsel muhalefet (organizational dissent) “örgüt üyelerinin örgütsel politika ve uygulamalara dair sahip oldukları farklı görüşlerini, memnuniyetsizliklerini ya da farklı beklentilerini dile getirmeleri” olarak da tanımlanmaktadır (Kassing, 1997a, s. 311). Örgütsel muhalefet, sadece örgütsel demokrasinin gelişmesinde değil örgütsel sorunların teşhis edilmesinde de önemlidir (Kassing, 2002). Örgüt üyelerinin muhalif davranışları, örgütlerdeki sorunların tespiti ve sorunlara yönelik çözüm yolları için örgüte önemli katkılar sağlamaktadır (Özdemir, 2011). Örgütsel muhalefetin daha etkili, verimli, başarılı ve sağlıklı örgütlerin bir özelliği olduğu ve muhalif görüşlerini rahatça ifade edebilen örgüt üyelerinin örgüte bağlılığının ve verimliliklerinin arttığı belirtilmektedir (Shahinpoor & Matt, 2007). Örgüt üyelerinin muhalif davranış veya tutum sergilemelerinin pek çok nedeni olabilir. Bunlardan en önemlileri, örgüt yöneticileri tarafından verilen yasa dışı veya etik dışı, verimsiz ve örgüt üyelerini kızdıran kötü kararlar, örgüt içi anlaşmazlıklar, yöneticilerin örgütsel kararlara örgüt üyelerini dahil etmemeleri ve örgüt üyelerinin örgüt içindeki görev ve sorumluluklarıyla birlikte örgütteki bazı üyelere tanınan ayrıcalıklar olarak belirtilmektedir (Hegstrom, 1990; Kassing, 1998; Redding, 1985).

Örgütsel süreçler içerisinde örgüt üyeleri kendileri açısından uygun olmayan, değer yargıları açısından etik veya yasa dışı gördükleri ve kendilerini örgüte karşı olan bağlılıklarından uzaklaştıran birtakım durumlarla karşılaşabilirler ve bu durumun değişimine yönelik birtakım davranışlar sergileyebilirler (Sprague & Ruud, 1988). Örgütlerde farklı fikirlerin ve görüş ayrılıklarının dile getirilmesi, örgütler için bir fırsat ve gelişme alanı olarak düşünülmelidir (Yıldırım, 2020).

Gordon (2008) toplumlarda muhalefetin kabul görmeyen bir kavram olduğu ve eğitim sisteminin de bu durumun sorumlularından birisi olduğu ve toplumlarda demokrasinin tam anlamıyla inşa edilebilmesi ve bireylerin muhalif düşünebilme becerisi kazanmalarının eğitim kurumları vasıtasıyla gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir. MacKinnon (2000)’da okullarda yönetimsel süreçlere okuldaki tüm bireylerin, özellikle de farklı görüşlere sahip olanların, karar alma süreçlerine katılmalarının okuldaki demokratikleşme süreçleri ve buna bağlı olarak demokratik toplumun gelişim sürecine katkı sağlayacağını belirtmektedir.

Eğitim sisteminin en önemli parçalarından birisi olan üniversitelerde muhalefet kavramının özellikle irdelenmesi ve üzerinde durulması gerekmektedir. Üniversiteler ülkelerin kalkınması ve gelişmesi amacıyla bilgi üreten, nitelikli insan kaynaklarını yetiştiren ve buna bağlı olarak ulusların geleceğine de yön verebilen kurumlardır. Üniversiteler evrensel ve toplumsal değerlerinin yeni nesillere aktarılması, bilimsel araştırma süreçleri vasıtasıyla yeni bilgilerin üretilmesi ve insanlığa hizmet noktasında önemli sorumluluklara da sahiptir (Gediklioğlu, 2013). Üniversiteler bu işlevlerini nitelikli bir şekilde yerine getirebilmek için eleştirel düşüncenin desteklendiği, geliştiği, serbestçe tartışıldığı ve her sorunun cesaretle sorulup, cevabının da korkusuzca verilebildiği ortamlar olmak zorundadır (Marangoz, 2008). Aktan (2004) üniversitelerin demokratik bir düzen doğrultusunda; yönetime katılma, yönetimde açıklık, denetim ve hesap sorulabilirlik gibi ilkelere bağlı olarak yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu ilkelerin varlığı ise örgütsel muhalefet üzerine yapılan çalışmalar ışığında üniversitelerde örgütsel muhalefetin desteklemesi vasıtası ile gerçekleşir.

Üniversitelerin her türlü etkiden bağımsız olarak, eleştirel düşünce başta olmak üzere herhangi müdahale olmaksızın işlevlerini yerine getirebilmelerini desteklemek için birtakım yasal metinler ortaya konmuştur. Lima Bildirgesi (1988)'nde belirtildiği üzere “akademik çevrenin her üyesi başta düşünce, vicdan, din, ifade, toplanma ve örgütlenme özgürlükleri olmak üzere kişinin özgürlüğü ve dokunulmazlığı ile seyahat özgürlüğünden yararlanır” ve “yüksek öğretim kurumlarının özerkliği, ilgili akademik çevrenin tüm üyelerinin aktif katılımını içeren demokratik bir öz-yönetimle gerçekleşir...” (s. 89-92).

Türkiye’de, 1982 Anayasası’nın 130. maddesinde: “Üniversiteler ile öğretim üyeleri ve yardımcıları serbestçe her türlü bilimsel araştırma ve yayında bulunabilirler. Ancak bu yetki, devletin varlığı ve bağımsızlığı ve milletin ve ülkenin bütünlüğü ve bölünmezliği aleyhinde faaliyette bulunma serbestliği vermez” hükmü yer almaktadır. Yani akademik özgürlük aslında Anayasal güvence altındadır fakat üniversitelerde evrensel standartlarda bir akademik özgürlükten bahsetmek zordur. Bunun en önemli nedenlerinden birisi ülkemizde akademik özgürlüğün özellikle üniversite özerkliği üzerinden değerlendirilmesi ve üniversite özerkliğinin akademik ve bilimsel özgürlüğü beraberinde getireceği düşüncesidir. Akademik özgürlük, bireysel manada düşünce, vicdan ve ifade özgürlüğü, iş güvencesi ve karar süreçlerine katılım özgürlüğü anlamına gelmektedir (UNESCO, 2008).

Üniversitelerde, akademik özgürlüğün gelişmesi için öğretim elemanlarının karşıt oldukları durumları özgürce dile getirebilmeleri yani muhalefet kavramı büyük bir önem arz

etmektedir. Muhalefetin desteklendiği üniversitelerde akademik özgürlüğün etkisinin çok daha fazla hissedileceği ve buna bağlı olarak gerek akademisyenler gerek öğrenciler açısından ifade özgürlüğü, eleştirel araştırma-soruşturma ve akademik tartışma, karar süreçlerinde söz hakkı olma gibi evrensel ve çağdaş birtakım hakların, süreçlerin ve gerekliliklerin önünü açılacaktır. Muhalefetin desteklendiği ve akademisyenlerin muhalif düşüncelerini serbestçe ve korkusuzca dile getirebildikleri bir ortam sadece akademinin gelişmesi için değil toplumsal kalkınma ve refah açısından da önem arz etmektedir.

Türkiye’de eğitim örgütlerine yönelik örgütsel muhalefete yönelik son yıllarda artan sayıda çalışmaya rastlanmakla birlikte görece sınırlı sayıda çalışma (Acaray, 2018; Ağalday, 2013; Akada, 2015; Aktürk, 2019; Aydın, 2015; Dağlı & Ağalday, 2014; Ergün, 2017; Gençdoğan, 2020; Gürcan, 2020; İzgüden & Erdem, 2017; Kadı & Baytekin, 2014; Kavak & Kaygın, 2018; Kayış, 2019; Korkmaz, 2019; Özdemir, 2010; Taçyıldız, 2020; Yaşar, 2018; Yılmaz, 2020) bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile örgütsel muhalefetin çeşitli değişkenler ve kavramlarla olan ilişkileri üzerine yoğunlaşmıştır. Alan yazında, Türk eğitim sistemi içerisinde üniversitelerde örgütsel muhalefet üzerine gerçekleştirilmiş sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. İzgüden ve Erdem (2017), Kavak ve Kaygın (2018) ve Taçyıldız (2020) tarafından gerçekleştirilen bu çalışmalarda, öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışları üzerine odaklanılmış ve bu davranışların çeşitli parametreler ve değişkenler ile olan ilişkileri ele alınmıştır. İlgili çalışmalar, üniversitelerde örgütsel muhalefetin varlığını ve öğretim elemanlarının muhalif davranış biçimlerini ortaya koymakla birlikte örgütsel muhalefetin nedenleri ve sonuçlarına yönelik herhangi bir sonuç içermemektedirler. Bu çalışmalarla birlikte, alan yazında öğretim elemanlarının üniversitelerde sergiledikleri muhalif davranışların nedenlerini, muhalif davranış biçimlerini ve muhalif davranışlarının sonuçlarını bir bütün olarak değerlendiren herhangi bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Üniversiteler de örgütsel muhalefetin nedenlerinin, öğretim elemanlarının muhalif davranış biçimlerinin ve muhalif davranışların sonuçlarının bir bütün olarak ele alınması ve çeşitli yönleri ile araştırılması, yükseköğretim sistemi içerisinde yaşanan birtakım sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara yönelik olarak çözüm önerilerinin sunulmasında önemli katkılar da bulunacaktır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, öğretim elemanlarının örgütsel muhalefetin nedenlerini, muhalif davranış biçimlerini, muhalif davranışlarının sonuçlarını ve çeşitli bireysel değişkenler ile arasındaki ilişkileri saptamaktır. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır.

1. Öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet nedenleri nelerdir?
2. Öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet nedenleri
 - a. Cinsiyet,
 - b. Yaş,
 - c. Eğitim durumu,
 - d. Kıdem,
 - e. İdari görev,
 - f. Statü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet biçimleri nelerdir?
4. Öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet biçimleri
 - a. Cinsiyet,
 - b. Yaş,
 - c. Eğitim durumu,
 - d. Kıdem,
 - e. İdari görev,
 - f. Statü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışlarının sonuçları nelerdir?
6. Öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışlarının sonuçları
 - a. Cinsiyet,
 - b. Yaş,
 - c. Eğitim durumu,
 - d. Kıdem,
 - e. İdari görev,
 - f. Statü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın Önemi

Dünya’da ve Türkiye’de siyasal muhalefet kavramına ilişkin çalışmalara yeterince rastlanabilirken, örgütsel muhalefet kavramı özellikle 20. yüzyıl ile birlikte alan yazında rastlanmaya başlanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel muhalefet kavramının ortaya çıkması ile birlikte yapılmaya başlanan çalışmalara genellikle işletmeler üzerine yoğunlaşırken eğitim örgütleri üzerine yapılan araştırmalar nispeten sınırlı kalmıştır. Yurt dışı ve özellikle de yurt içinde eğitim örgütlerinde örgütsel muhalefete ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar (Acaray, 2018; Ağalday, 2013; Akada, 2015; Aktürk, 2019; Aydın, 2015; Dağlı & Ağalday, 2014; Ergün, 2017; Gençdoğan, 2020; Gordon, 2008; Gürcan, 2020; Kadı & Baytekin, 2014; Kayış, 2019; Korkmaz, 2019; McMurray, 2007; Özdemir, 2010; Yaşar, 2018) ilk ve orta düzey eğitim kurumları üzerine odaklanmışlardır. Özellikle de yurt dışında ve yurt içinde örgütsel muhalefete ilişkin yükseköğretim kurumlarına yönelik gerçekleştirilen çalışmalar (Bozkurt, 2012; Çopur, 2018; Kavak, 2016; Taçyıldız, 2020) sınırlı sayıdadır. Ayrıca ilgili araştırmalar örgütsel muhalefet davranışı yani muhalif davranış biçimleri ve farklı kavramlar ile olan ilişkileri üzerine odaklanmış ve Kassing (1997) tarafından işletmeler üzerinde bir araştırma yapmak üzere geliştirilmiş “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” ve Özdemir (2010) tarafından ortaöğretim kurumları üzerine yapılan bir doktora çalışmasına yönelik hazırlanmış “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılmıştır. Oysa ki yükseköğretim kurumları örgütsel bağlamda kendine özgü kurumsal bir kimliğe ve işleyişe sahip örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle örgütsel muhalefet üzerine yapılacak bir çalışmada kullanılacak ölçek veya ölçeklerinde yükseköğretim kurumlarının örgütsel özelliklerine uygun olması gerekir. Bu bağlamda gerçekleştirilen bu çalışmada yükseköğretim kurumlarında örgütsel muhalefet kavramının daha iyi irdelenebilmesi amacıyla araştırmacı tarafından gerçekleştirilen çalışmaya yönelik olarak ölçekler geliştirilmiştir. Bu çalışma örgütsel muhalefet konusunda yükseköğretim kurumlarının yönelik bir ölçme aracı geliştirilmesi ve gelecekteki çalışmalarda kullanılması potansiyeli açısından da önemli bulunmaktadır.

Ayrıca bu çalışma yükseköğretim kurumlarının yasal, yapısal, örgütsel ve yönetsel sorunlarına yönelik önemli bilgiler sunması açısından önemlidir. Öğretim elemanlarının çalıştıkları kurumlarda ve içinde bulundukları örgütsel sistemler içerisinde muhalif düşünceleri ve davranışlarının kaynaklarının tespiti, muhalif davranış biçimleri ve sonuçlarının irdelenmesi toplumsal yapının entelektüel temellerinin oluşumunun en önemli

yapı taşlarından olan üniversitelerin mevcut durum analizine yönelik önemli bilgiler ve veriler sağlayacaktır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, 2020-2021 akademik yılında Ankara Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nde görevli öğretim elemanlarını kapsamaktadır. İlgili ölçeklerin yüz yüze uygulanması planlanmış olsa da uygulamanın yapıldığı dönemde ortaya çıkan COVID-19 küresel salgını nedeniyle katılımcılara sadece çevrim içi (e-mail) olarak ulaşılmıştır. Bu durum da araştırmanın bir sınırlılığı olarak ele alınabilir.

Tanımlar

Örgütsel Muhalefet: Yükseköğretim kurumları açısından örgütsel muhalefet, öğretim elemanlarının görev yaptıkları üniversitelerde ortaya çıkan örgütsel ve yönetsel kaynaklı bazı uygulamalardan rahatsızlık duymasından dolayı örgütsel politikalar karşısı eylem ve karşı gelme davranışlarını içeren süreçler olarak tanımlanabilir.

Yükseköğretim Kurumları: Üniversite ile yüksek teknoloji enstitüleri ve bunların bünyesinde yer alan fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, konservatuvarlar, araştırma ve uygulama merkezleri ile bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı meslek yüksekokulları ile bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı olmaksızın ve kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından kurulan meslek yüksekokullarıdır (Yükseköğretim Kurulu [YÖK], 2021).

Üniversite: Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur (YÖK, 2021).

Öğretim elemanları: Yükseköğretim kurumlarında görevli öğretim üyeleri, öğretim görevlileri ve araştırma görevlileridir (YÖK, 2021).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma ile ilgili kavramlar üzerinden kavramsal çerçeveye ve araştırmayla ilgili yürütülmüş benzer çalışmalara yer verilmiştir.

Muhalefet Kavramı

Muhalefet kavramını tam olarak irdeleyebilmek için kelimenin sözlük anlamını, içeriğini ve terminolojik anlamını incelemek yerinde olacaktır. Muhalefet kelimesinin dilimize Arapçadan geçmiş bir ifade olması itibarıyla kelimenin Arapça kökenlerini irdelemek gerekmektedir. *Muhalefet* kavramının Arapça kökenlerine bakılacak olursa karşımıza iki farklı tanım çıkmaktadır. İlk tanıma göre muhalefet, *h-I-f* kökünden türetilmiş ve aynı kökten türeyen *ihtilaf* kavramı gibi, ‘herkesin ayrı bir yol tutması ve görüş ayrılığı’ anlamına gelmektedir (Ardoğan, 2004). Diğer yandan muhalefet kelimesinin karşılığı olarak Arapça’da kullanılan bir diğer kavram ise *mu’arada* kelimesidir. Arada kökünden türetilmiş olan Mu’arada genel anlamda, “karşılık verme, müzakere, tenkit, karşı görüş belirtme ve reddetme” gibi anlamlara gelmektedir. (Akyüz, 2001, s.49-50) Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde ise *muhalefet* kavramı ‘bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Kavramın İngilizce karşılığı olan *dissent* kelimesi ise, “*zıt fikirde olmak, farklı düşünmek, hemfikir olmamak, muhalif olmak* anlamına gelmektedir. Latince de ise *dis* ve *sentire* köklerinin birleşmesinden oluşan *dissentire* kelimesi karşımıza çıkmaktadır (Latin-dictionary, 2019). *Dis* sözcüğü ‘farklı’ anlamına gelmekteyken, *sentire* sözcüğü ‘duygu-his’ anlamına gelmektedir (Kassing, 1997). Latince’de *disentio*, *dissensi*, *dissensus* gibi kullanımları da bulunan *dissentire* ‘*farklı duygularda olmak, benzememek, farklı fikirlerde olmak, ihtilaf halinde olmak*’ anlamlarına gelmektedir (Latin-dictionary, 2019).

Zaini vd. (2014) tarafından muhalefet kavramı, yöneticilerin getirdiği sınırlılıklar ve bu sınırlılıklardan dolayı örgüt içerisinde meydana çıkan farklı düşüncelerden kaynaklanan memnuniyetsizlik ya da inanç, amaç ve beklentilerle ilgili farklı fikirlerin baş göstermesi olarak da tanımlanmaktadır.

Muhalefet kavramının sözlük anlamı ve kökeni incelendiğinde yaşamın her alanında veya toplumsal her yapıya yönelik bir kavram olmasına karşın genellikle siyaset bilimine indirgenmiş çalışmalar karşımıza çıkmaktadır. Türkiye’de de muhalefet kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar siyaset bilimi çevresinde şekillenmekte iken özellikle son 10 yıldır başta yönetim bilimleri alanı olmak üzere farklı alanlarda da kendisine yer bulmaya başlamıştır.

Muhalefet kavramının siyaset bilimi ile olan ilişkisine dayalı olarak öncelikle siyasal muhalefet kavramının çeşitli yönleri ile tanımlanması ve siyaset biliminin muhalefet kavramına yüklediği misyon ve vizyon temelinde örgütsel muhalefet kavramının ele alınması yerinde olacaktır.

Siyasal Muhalefet

Siyasal muhalefet, muhalefet veya muhalif kavramının siyasal bir perspektif açısından ele alınmasıdır. Muhalefet olgusu ve muhalifler toplumsal ve ekonomik yapıyı, siyasal rejimi ve onun somut öğelerine müdahil olduklarında, birkaçına ya da hepsine yöneldikleri anda kavram siyasal bir nitelik kazanmaya başlar.

Turgut (1984) siyasal muhalefeti “belli bir toplumsal biçimlenimde, herhangi bir zaman sürecinde, var olan bir siyasal rejime ve içerisinde yaşanan sosyo-ekonomik düzene veya bunlardan yalnızca birine ya da siyasal iktidarı elinde bulunduranlara ve/veya bunların faaliyetlerine karşı olmayı, bunları, karşılığında alternatif bir program ya da öneri sunarak veya sunmayarak, yasal sınırlar içinde ya da yasal sayılmayan çeşitli yollara başvurarak eleştirmeyi ve bu arada istenilen amaç doğrultusunda etki ve sonuçlar yaratmayı içeren bir olgu, bir davranıştır” şeklinde tanımlamaktadır (Turgut’tan aktaran Akbal & Akıncı, 2013, s. 32).

Siyaset bilimi terminolojisi içerisinde yer alan siyasal muhalefet, ‘hükûmetten farklı görüşte olan siyasi partiler’ anlamına gelmektedir. Beyme ve Daniels (1979) siyasal muhalefetin bu biçimini *yasal (hukuki) muhalefet* olarak da tanımlamaktadır. Yasal muhalefetin varlığı asgari düzeyde bir demokrasi ve bir düşünce özgürlüğünün mevcudiyetine dayalıdır. Yasal

muhalafetin önkoşulu parlamentodaki tüm üyelerin hukuk temelli olarak korunmasıdır. Siyasal muhalafetin ikinci bir biçimi ise *yapısal muhalafettir*. Yapısal muhalafet, mevcut siyasal sistemi reddeden ve karşıt görüşlere sahip partilerden oluşmaktadır. Yapısal muhalafet partilerinin en temel özelliklerinden birisi mevcut siyasal yapıya alternatif ve zıt yeni bir siyasal sistem kurma yönünde faaliyet içerisinde olmalarıdır (Özdemir, 2010, s.32). Worsley (1987)'e göre siyasal muhalafet, iktidarların belirlediği ve yürüttüğü bazı politikaların ve uygulamaların toplumun çeşitli ve farklı katmanlarınca kabul görmemesinden kaynaklanmaktadır.

Sofokles (2016) Antigone adlı eserinde, dönemin siyasal yapısı içerisinde muhalafet nedenleri ve muhalafet etme biçimleri açısından iki temel nokta üzerinde durmaktadır. Bunlar ortak vicdandan hareketle muhalafet etmek diğeri ise mağduriyetlere bağlı olarak muhalafet etmektir. Ortak vicdana dayalı muhalafette yürüklükte olan bazı yasaların düzeltilmesi veya kaldırılması böylece mevcut iktidar düzeninin yeniden düzenlenmesi talep edilmektedir. Diğer yandan mağduriyetlere dayalı muhalafette ise amaç, mevcut yasaların yeniden düzenlenmesi değil mağduriyetlere yol açan iktidarın yıkılması ve yeni bir iktidar düzeninin kurulmasıdır.

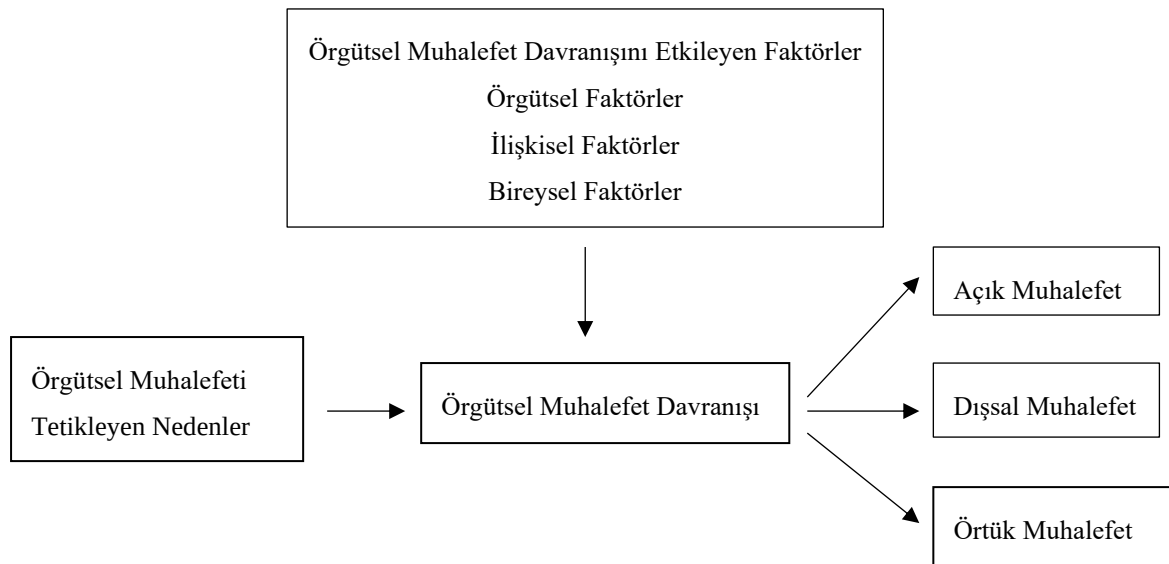
Örgütsel Muhalefet

Kassing (1997a), örgütsel muhalafeti işgörenin içinde bulunduğu örgüt içerisinde meydana gelen bazı uygulamalardan rahatsızlık duymasından dolayı ortaya çıkan ve örgütsel politikalar karşıtı eylem ve karşı gelme davranışını barındıran bir süreç olarak tanımlamıştır. Örgüt içerisinde işgörenlerin beklentileri ile işgörenlerin algıladığı mevcut durum arasında bir fark olması işgörenlerin muhalafeti deneyimlemelerine neden olur (Kassing, 1997b). Kassing ve DiCioccio (2004) örgütsel muhalafetin sadece 'görüş ayrılığına düşmek' olarak tanımlanmasının yeterli olmayacağını belirtmişleridir. Örgütsel muhalafet iki temel direktan meydana gelen çatı bir kavram olarak açıklanabilir. İlki görüş ayrılığının ortaya çıkması diğeri ise bu görüş ayrılığının dile getirilmesidir.

Örgütsel muhalafet kişinin içinde bulunduğu örgütten farklı düşünmesini, kötü giden şeylerin farkına varmasını, müdahale ihtiyacını, sorumluluk hissetmesini ve alternatifler aramasını kapsayan çok aşamalı bir süreçtir (Kassing 1998). Örgütlerde, farklı hedef ve

beklentilere sahip olan insanlar etkileşime girdikçe, anlaşmazlıkların dolayısıyla muhalefetin ortaya çıkması kaçınılmazdır (Garner, 2006).

İşgörenler muhalif görüşlerini ortaya koymadan önce örgütte bir sorunun mevcudiyetini algılar ve ardından, sorunların ciddiyetinin farkına vararak sahip oldukları görüşleri dile getirerek ve kendilerine yöneltilecek tepkileri de ölçmeye çalışırlar (Graham, 1986). Örgütsel muhalefet, tetikleyici olay veya olaylar ile başlamaktadır ve örgüt üyelerinin, örgüt uygulamaları ve politikaları ile ilgili birtakım muhalif düşüncelerini dile getirmelerini ve paylaşımlarını sağlamaktadır (Kassing & Armstrong, 2002). Süreç içerisinde işgörenler tepkilerini göstermek ve muhalif düşüncelerini dile getirmek için birtakım stratejiler belirlerler ve bazı faktörleri de göz önünde bulundururlar ki bunlar bireysel faktörler (iletişim tercihleri ve kişilik özellikleri), ilişkisel faktörler (iş arkadaşları ve yöneticileri ile), örgütsel faktörler (örgüt iklimi ve örgüt kültürü) olarak karşımıza çıkmaktadır (Kassing 1997a, 1997b; Kassing & Armstrong 2002). Sürecin sonunda ise işgörenlerin örgüt içerisindeki muhalefet davranışları olumlu ya da olumsuz birtakımı sonuçlara neden olabilmektedir (Graham 1983). Kassing (1997) tarafından ortaya konmuş olan ve örgütsel muhalefeti tetikleyici olayları, örgütsel muhalefet seçim stratejilerinin seçimini, örgütsel muhalefetin ifade edilmesine ilişkin süreci açıklamaya yönelik “Örgütsel Muhalefet Modeli” Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1. Örgütsel muhalefet modeli. “Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent”, J. W. Kassing, 1997, Communication Studies, (48) makalesinden uyarlanmıştır.

Örgütsel muhalefet, örgütsel yöntem ve örgütün genel politikalar hakkında farklı düşünceleri, aykırı görüşleri ve zıt fikirler dile getirme ve örgütte yeni bakış açılarının ortaya çıkmasına yönelik girişimlerdir (Kassing, 1998). Örgütsel muhalefet salt bir şekilde örgüt içerisinde her şeye karşı olmayı veya karşı çıkmayı hedefleyen bir anlayıştan ziyade, örgüt içerisindeki irade sahiplerine farklı ve yeni bakış açıları sunmayı, başka bir bakış açısıyla yorum yapabilmelerini ve karar almalarını da sağlayan bir süreçtir. Örgütsel muhalefetin en temel amaç ve hedeflerinden birisi işgörenin işyerindeki bir olayı, durumu ve/veya uygulamayı bir sorun olarak algıladığında bunu rahatça ifade edebilmesidir (Sadykova & Tutar, 2004).

Örgütsel muhalefet yönetim bilimi içerisinde yer alan bazı kavramlara benzetilebilmektedir. Bu kavramlardan en önde gelenlerinden birisi ise örgütsel çatışma olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel çatışma, örgüt içindeki bir çıkar, güç ve statü çekişmesi olarak tanımlanabilmektedir ve örgütteki kıt kaynakların kullanımı, örgütsel eylemlerde ortak bir yol izlememek, farklı değerlere ve inançlara sahip olunmamasından kaynaklanabilir (Karip, 2010).

Örgüt içerisinde gerçekleşen muhalefet sürecinin, çatışma kavramıyla karıştırılmaması gerekmektedir. Örgütsel muhalefet, örgütsel çatışmadan farklı olarak, örgüt üyelerinin mevcut örgütsel duruma aykırı düşünceleri ile sınırlı kalabilmektedir. Buna bağlı olarak örgüt üyelerinin muhalif fikirlerini veya davranışlarını ifade etme yollarının dikkate alınmasını gereklidir (Kassing, 1997a). Örgütsel çatışma ve örgütsel muhalefet süreçlerin ortaya çıkmasında örgüt içi bir takım fikir ayrılıkları veya uyuşmazlıklar olduğu söylenebilir. Bu yönüyle örgütsel muhalefet, *dikey çatışma* olarak da bilinen ve Gordon (1999, s. 277) tarafından yöneticiler ile örgüt üyelerinin kendi görev alanlarına kapsamındaki konularda görüş ayrılığına düşmesi olarak tanımlanan örgütsel çatışma türü ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Fakat örgütsel muhalefetin ortaya çıkmasında dikey çatışmadan farklı olarak, örgüt üyelerinin kendileri ile ilgili olan veya olmayan, fikir ayrılıkları yaşadıkları örgütsel politika ya da süreçler sonucu ortaya çıkmaktadır ayrıca örgütsel çatışma, örgüt içi karar verme süreçlerinde bireyler seçimleri sonucu oluşabileceği gibi bireylerin farklı seçimleri sonucu da ortaya çıkabilir. Ayrıca örgütsel çatışmanın temelinde; iletişim sorunları, örgütün yapısı, insan faktörü, kısıtlı kaynaklar veya kültür farklılıkları olabilmektedir (Elma & Demir, 2000). Bazı benzerlikler olmakla birlikte örgütsel muhalefet, örgüt üyelerine yönelik olumsuz yönetici davranışları, örgütsel değişimin kaynaklı belirsizlik durumları, örgütsel

etkisizlik, demokratik usullere dayalı karar alınmaması, örgütse sorumluluklar, kaynakların adaletsiz dağıtımı ve etik veya hukuk dışı birtakım olay veya uygulamalardan dolayı ortaya çıkabilmektedir (Kassing & Armstrong, 2002).

Sonuç olarak, örgütlerde, farklı hedef ve beklentilere sahip olan insanlar etkileşime girdikçe, anlaşmazlıkların dolayısıyla muhalefetin olması kaçınılmazdır (Garner, 2006) Bu durumda yapılması gereken; çatışma kavramında da olduğu gibi muhalefetin ortaya çıkaracağı olası faydalardan yararlanabilmek ve olası yıkıcı etkilerini engellemeye yönelik olarak muhalefeti yapıcı ve etkili bir şekilde yönetebilmektir. Etkili bir yönetim kademesi muhalefeti sağlıklı, etkin ve yapıcı bir düzeyde tutarak, örgüt ve işgörenler için olumlu sonuçlar üretecek bir sürece evirebilir. Yönetim kademesi, çatışma da olduğu gibi muhalefetin hem örgüt hem de işgörenler için olası yararlarının ve zararlarının farkında olmalı ve muhalefete ilişkin olumsuz önyargıları ortadan kaldırarak muhalefet sürecini örgütün daha verimli hale getirilebilmesi amacıyla bir araç olarak kullanabilmelidir (Karip, 2015).

Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri

Kassing (1997a) örgütsel muhalefeti, *örtük kontrol kuramı*, *bağımsız düşünme kuramı* ve *ayrılma-dile getirme-sadakat kuramı* olmak üzere üç farklı kuram üzerine temellendirmiştir.

Tompkins ve Cheney tarafından 1985 yılında geliştirilen örtük kontrol kuramı (theory of unobtrusive control), işgörenlerin neden muhalif durumlar yaşayabileceğini anlamının bir yolunu sağlayarak, neyin muhalefete neden olduğunu tanımlamaya yardımcı olurken; Gordon ve Infante tarafından geliştirilen bağımsız düşünme kuramı (theory of independent-mindedness), işgörenlerin neden muhalif düşüncelerini ifade etme ihtiyacı duyduklarını ve muhalif düşüncelerini ifade etmelerini sağlayan itici gücü ortaya koymaya yönelik olarak ayrılma-dile getirme-sadakat kuramı (theory of exit-voice-loyalty, EVL), işgörenlerin muhalif düşüncelerini gerçekte nasıl ifade ettiklerini açıklamak için bir çerçeve sağlar (Kassing, 1997a, 1997b).

Örtük Kontrol Kuramı

Cheney (1985) tarafından ortaya atılan ve örgüt çalışanlarının örgüt içinde hangi durumlarda ve neden muhalif düşündükleri ve muhalif davranışlar sergiledikleri hakkında açıklamalar getiren *örtük kontrol kuramı* (theory of unobtrusive control), örgütsel muhalefetin

temellendirildiği bir kuramdır (Kassing, 1997a). Tompkins ve Cheney (1985), örgütteki kontrol mekanizmalarının *basit kontrol*, *teknik (teknolojik) kontrol*, *bürokratik kontrol* olarak tanımlamışlar fakat günümüzde yeni bir kontrol biçiminin ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir.

Basit kontrol, örgüt üyelerinin kontrol edilmesi için kullanılan en eski ve bilinen kontrol tekniklerinden birisidir. Bu tekniğe göre yönetim kademesi çalışanlara ne yapmaları gerektiğini salt bir şekilde belirtir. Yönetim tarafından çalışandan istenen işin sonunda performansa yönelik bir değerlendirme yapılır ve bu değerlendirme sonucunda ödül veya ceza verilir. Yönetim kademesi için muazzam bir güç kaynağı teşkil eden bu teknik örgüt büyüyüp işler ve süreçler daha karmaşık bir hale geldiğinde etkisini yitirmeye başlamaktadır (Gosset, 2009). Yönetim kademesinde yer alanlar bu tekniğe bağlı olarak edindikleri gücü örgüt içerisinde açık ve keyfi bir biçimde kullanma eğilimi taşırlar (Özdemir, 2010).

Diğer bir kontrol biçimi ise *teknik veya teknolojik kontrol*dür. Burada yönetici örgütteki mevcudiyetini ve çalışanlar üzerindeki gücünü bazı teknik veya teknolojik araçları (makinler, bilgisayarlar vb.) kullanarak sağlamaya çalışır. Teknik kontrol stratejileri, teknolojik yeniliklerin ve malların seri üretiminin şirketleri büyümeye teşvik ettiği Sanayi Devrimi sırasında özellikle popüler hale gelmiştir. Bu teknikte çalışanlara ne kadar hızlı çalışacaklarını söylemesi için bir yöneticiye güvenmek yerine, bir makine (örneğin bir konveyör bandı) üretim hızını yönlendirebilir ve teknolojik cihazlar, çalışanların görevlerinden ne ölçüde yerine getirdikleri veya şirket politikalarını aykırı hareketlerini de değerlendirebilir. Ayrıca teknik kontrol işyerinde denetim süreçlerinin doğrudan ve devamlı bir şekilde bir denetmen tarafından izlenemediği durumlarda da etkili bir yönetim stratejidir (Gosset, 2009).

Üçüncü bir kontrol mekanizması ise *bürokratik kontrol*dür. Bürokratik kontrol stratejileri, örgüt üyelerinin davranışlarını düzenlemek ve tüm örgüt üyelerinin organize bir şekilde hareket edebilmelerini sağlama amacıyla tasarlanmış bir kurallar sistemine dayanır. Teknik kontrol bazı çalışanlar (mavi önlüklüler) üzerinde etkili olsa da beyaz yakalılar ve yönetsel kademelerde çalışanlar da çok da etkili bir strateji değildir. Bürokratik kontrolde yöneticiler belirli görevlerin nasıl yerine getirileceğini ve kararların nasıl alınacağını dikkatli bir şekilde tanımlayan kural sistemleri (örneğin, çalışan el kitapları ve eğitim programları) oluşturarak çalışanların davranışlarını yönlendirmeye çalışabilirler. Denetim otoriteleri çalışma ortamında fiziksel olarak hala mevcut olsalar da bürokratik kontrol stratejileri yöneticilerin

yolu ile yönetim kavramı bu durumun tam tersi bir süreci önümüze koymaktadır. Yazarlar bu kavramla birlikte örgüt üyelerinin örgütün mevcut hiyerarşisi ve bu hiyerarşiye bağlı örgütsel rol ve sınırlar içerisine sıkıştırılmalarını eleştirmişlerdir. Yazarlara göre muhalif düşünce ve görüşler ile bireyselliğin desteklendiği, örgüt üyesinin kendisini özgür bir biçimde ifade edebildiği örgütlerde örgüt üyesinin üretkenliği, nitelikli ürün ortaya çıkartma durumu ve örgütsel adanmışlık artmaktadır (Kassing, 1997b).

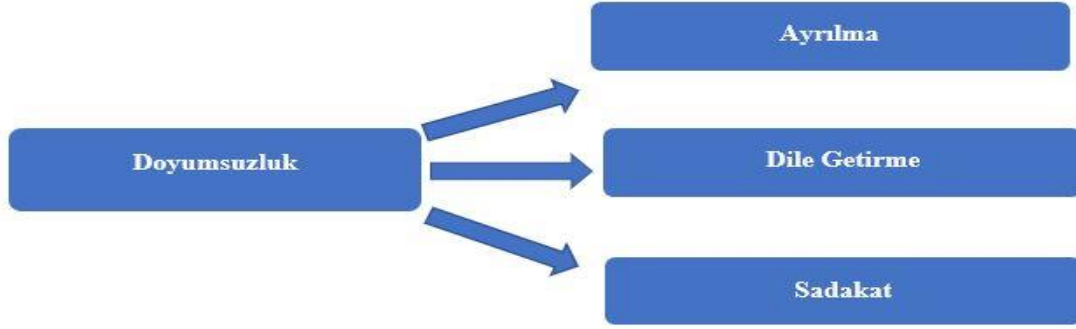
Toplumsal yaşam içerisinde çeşitli fikirlerini veya muhalif görüşlerini özgür bir biçimde ifade edebilen bireyler örgütsel yaşamları içerisinde de böyle bir ortamı arzu etmektedirler (Kassing,1997a). Bağımsız düşünme kuramına göre, çalışanların toplumsal yaşam deneyimlerinden de yola çıkarak örgütsel süreçleri etkileme veya değiştirmeye yönelik kişisel değer ve kuralları ile hareket etmeleri beklenir. Fakat burada önemli bir nokta daha vardır; örgüt üyelerinin örgütsel süreçlere ilişkin görüşlerini her zaman ve mutlaka belirtmeleri değil bu süreci kendi istekleri doğrultusunda özgürce şekillendirebilecek olmalarıdır (Gordon vd., 1988).

Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı

Örgütsel muhalefetin kuramsal temellerini yapılandırmaya yönelik üçüncü bir kuram ise Hirschman (1970) tarafından geliştirilen *ayrılma, dile getirme ve sadakat (exit, voice and loyalty-EVL) kuramıdır*.

Hirschman (1970)'a göre örgüt içerisinde doyumsuzluk yaşayan bir üye üç farklı biçimde davranış sergileyebilir. Bunlar örgüt içerisinde farklı bir pozisyona geçiş yapmayı veya örgütü tamamen terk etmeyi içeren ayrılma davranışı, olumsuz durumlarla ilgili görüşlerini bildirdiği ve bunları değiştirmek için harekete geçtiği dile getirme davranışı ve olumsuz durumun bir süre sonra sona ereceğine inandığı ve sessizce olumsuz durumun düzelmesini beklediği sadakat davranışıdır.

Hirschman tarafından geliştirilmiş olan ayrılma-dile getirme-sadakat (ADS) modelinin şematik biçimi Şekil 2'de verilmiştir.



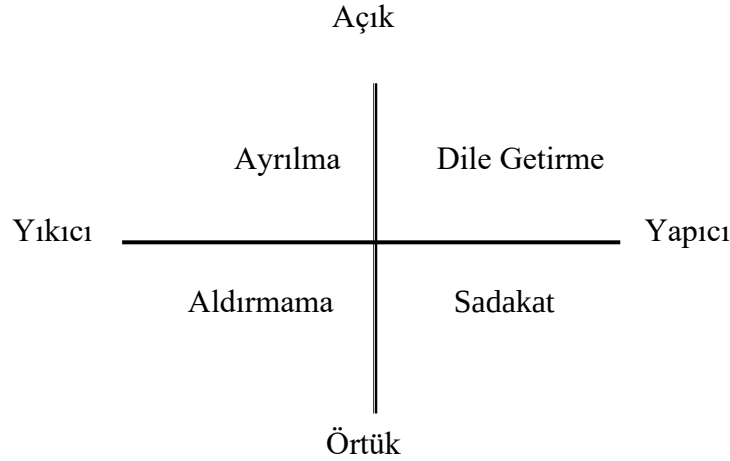
Şekil 2. Hirschman'ın 'ayrılma-dile getirme-sadakat (ads)' modeli. "Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States", A.O. Hirschman, 1970, Massachusetts: Harvard University kaynağından uyarlanmıştır.

Sayılan üç davranış biçiminden hem örgüt hem de çalışanın kendisi için en avantajlı olanının ise dile getirme olduğu ifade edilmektedir. Çünkü bu sayede kalite bilincine sahip ve yaratıcı yanı güçlü katılımcıların, yönetime, problemleri çözmede destek olması mümkün olacaktır. Öte taraftan, çalışanlar için ise sıkıntı yaratan durumun ortadan kaldırılması imkânı doğacaktır (Keeley & Graham, 1991).

Örgüt içerisinde doyumsuzluk yaşayan örgüt üyelerine yönelik araştırmasında Ferrel (1983) Hirschman'ın üç boyutunun yanına *aldırmama* boyutunu da eklemiştir. Aldırmama boyutunun eklenmesi ile ve Ferrell'in bulguları ile beraber ayrılma-dile getirme-sadakat kuramı; *ayrılma-dile getirme-sadakat-aldırmama kuramı (ADSA)* olarak adlandırılmıştır (Özdemir, 2010).

Aldırmama boyutuna göre, örgüt üyelerinin örgüt içerisinde gerçekleşen birtakım faaliyetlerden memnuniyetsizlik duyduklarında bu memnuniyetsizliklerine rağmen, örgütte kalmaya devam ettikleri fakat yetkinliklerine rağmen bazı durumlarda üretkenlik göstermeme ve kayıtsız kalma davranışı sergileyebildikleri görülebilmektedir (Şimşek & Aslan, 2012). Farrell (1983) örgüt üyelerinin doyumsuzluk yaşadıkları durumlarda örgüt içerisinde ortaya çıkan tepkilerini açıklamaya yönelik olarak 'yapıcı-yıkıcı' ve 'aktif-pasif' boyutlarından meydana gelene bir model ortaya koymuştur. İlgili modele göre, örgütlerde doyumsuzluk yaşayan örgüt üyeleri dört farklı davranış sergilemektedir. Örgüt üyeleri, yıkıcı-açık boyutta ayrılma davranışı, yıkıcı-örtük boyutta aldırmama davranışı, yapıcı-açık boyutta dile getirme davranışı ve yapıcı-örtük boyutta ise sadakat davranışı

sergilemektedirler (Rusbult & Lowery, 1985). Örgüt üyelerinin yaşadıkları iş doyumsuzluğu ve bunun sonucu ortaya koydukları davranışlara ilişkin model Şekil 3'te belirtilmiştir.



Şekil 3. İş doyumsuzluğuna verilen tepki tipolojisi. “When Bureaucrats Get the Blues: Responses to Dissatisfaction Among Federal Employees”, Rusbult, C., and Lowery, D., 1985, Journal of Applied Social Psychology, 15, 80-103 makalesinden uyarlanmıştır.

Ayrılma davranışına bağlı olarak örgüt üyeleri kendilerine başka bir iş arayabilir, örgüt içerisinde işi yavaşlatma, işe geç gelme gibi bazı sabotaj davranışları sergileyebilirler. Ayrıca, aldırmama davranışına bağlı olarak bazı örgüt üyeleri, diğerlerinin ihtiyaç ve beklentilerine önem vermeyerek örgütün imajı açısından yıkıcı birtakım davranışlar sergileyebilirler. Bu tür olumsuz durumlara bağlı olarak aldırmama davranışı, örgüte birtakım zararlar verebileceğinden dolayı daha çok olumsuz bir tepki olarak da değerlendirilmektedir (Farrell & Rusbult, 1992; Gürcan, 2020; Özdemir, 2010).

Örgütsel Muhalefet Stratejisi ile İlgili Faktörler

Örgütlerde muhalefet sürecini başlatan bir etken bulunmaktadır ve bu etkene bağlı olarak da nasıl bir muhalif tutum veya davranışın seçileceği de belirlenmektedir (Kassing, 2009). Örgüt üyelerinin muhalif davranış veya tutumlarına ilişkin seçimlerini etkileyen en önemli faktörler ise bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlere olarak karşımıza çıkmaktadır (Kassing, 1997a).

Bireysel Faktörler

Örgüt üyelerinin sahip oldukları ve örgüte kendileri ile birlikte getirdikleri iletişim biçimleri, değerleri, özgüven düzeyleri, doğru veya yanlış kavramları ile ilgili tutumları gibi kişilik özellikleri muhalefet davranışı stratejilerini etkilemektedir (Kassing, 1997, s.324).

Örgüt üyelerinin muhalif davranış sergilenmesinde etken kişilik özellikleri arasında örgüt üyesinin sözlü saldırganlık düzeyi (verbal aggressiveness), tartışmaya yatkınlık düzeyi bulunmaktadır ve tartışmaya yatkınlık düzeyi arttıkça ve sözlü saldırganlık düzeyi azaldıkça örgüt üyesinin açık muhalefet davranışları gösterme oranı artış göstermektedir (Kassing ve Avtgis, 1999, s.108-109).

Örgüt üyelerinin muhalif bir davranış sergilemeden önce kendi karakterleri ve örgüt içindeki sosyal konumlarını göz önünde bulundurdıkları belirtilmektedir (Kassing, 2008). Öz bilinci yüksek örgüt üyelerinin muhalif bir davranış sergilemeden önce, bu davranışın diğer örgüt üyeleri tarafından nasıl algılanabileceği kaygısı ile hareket edebilecekleri belirtilmektedir (Kassing & Armstrong, 2002).

Farklı muhalefet etme biçimlerinin örgüt içerisinde farklı algılamalara neden olabileceğine ilişkin olarak, Kassing (2001) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, muhalif görüşlerini yöneticilerine açıkça dile getiren örgüt üyelerinin, örtük muhalefet davranışı gösterenlere göre örgütsel bağlılığı daha yüksek, yöneticiler ile olan iletişimi daha iyi ve iş tatmini daha yüksek örgüt üyeleri olarak algılandıkları belirtilmiştir. Örgütsel muhalefet biçimini etkileyen bireysel faktörlerden birisi de iş doyumudur. Kassing (1998) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, iş doyumunu ile açık muhalefet arasında pozitif; iş doyumunu ile örtük muhalefet arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Örgüt üyelerinin bir takım demografik özellikleri de örgütsel muhalefeti etkileyen bireysel faktörler arasında gösterilebilir. Kassing ve DiCioccio (2004) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda, örgüt üyelerinin yaşları ve iş deneyimleri arttıkça muhalif görüşlerini dışsal muhalefet biçiminde gösterme düzeylerinin düştüğü belirlenmiştir. Ataç (2015) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada ise, örgüt üyelerinin yaşları yükseldikçe yapıcı açık muhalefet gösterme eğilimlerinin arttığı belirlenmiştir. Örgütsel muhalefet ile cinsiyet arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda (Dağlı & Ağalday, 2015; Kavak, 2016; Özdemir, 2010; Yıldız, 2014), cinsiyetin örgütsel muhalefet nedenleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirtilmiştir. Cinsiyet ile örgütsel muhalefet biçimleri arasındaki ilişkinin

incelendiği araştırmalarda (Korucuoğlu, 2016; Taçyıldız, 2020) ise erkek örgüt üyelerinin açık muhalefet davranışını daha fazla tercih ettikleri belirtilmiştir.

İlişkisel Faktörler

Örgütsel muhalefet davranışı üzerinde etkili olan faktörlerden birisi de bireylerin örgüt içinde kurdukları iletişim şekilleri ile ilgili olan ve örgüt içi ilişkilerinin türünü ve kalitesini ifade eden örgüt içerisindeki iletişimsel süreçlerdir (Kassing, 2001). İlişkisel faktörler, örgüt üyelerinin örgüt içindeki ast-üst ilişkileri ve diğer örgüt üyeleri ile olan ilişkilerine bağlı bir kavram olup, ast-üst ilişkilerine bağlı muhalif davranışları yukarıya muhalefet yani dikey yönlü muhalefet, iş arkadaşlarına karşı olan muhalif davranışları ise yatay yönlü, yani yatay muhalefet olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 2000b).

Örgüt içerisinde yer alan ilişkisel yapı ve ağlar örgüt üyelerinin muhalefet etme stratejilerini de doğrudan etkileyen bir durumdur ve buna bağlı olarak örgüt üyeleri muhalif düşüncelerini dile getirebilmek için kendilerini daha rahat bir şekilde ifade edebildikleri üstleri veya iş arkadaşları noktasındaki seçimlerini de etkilemektedir (Kassing, 2000b).

Örgütsel muhalefet ile ilgili bazı çalışmalar örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini öncelikli olarak yüz yüze iletişim kurabildikleri üstlerine ifade ettiklerini belirtirken; bazı çalışmalarda ise örgütsel ilişkilere bağlı olarak üstleri ile sağlıklı ilişkilere sahip olmayan örgüt üyeleri muhalif düşüncelerini iş arkadaşlarına dile getirmektedirler (Sprague & Ruud, 1988; Kassing, 2000b).

Örgütsel Faktörler

Örgütsel değişkenler, örgüt üyelerinin muhalif davranışlarına ilişkin strateji belirlemelerinde etken olan faktörlerden birisidir. Örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini ortaya koyabilmeleri, muhalif görüş veya davranışlarının yönetim tarafından nasıl algılanabileceği ve nasıl bir karşılık bulacağı ile ilgilidir. Örgütsel muhalefet, katılımcı örgüt yapısına sahip ve muhalefeti yapıcı bir unsur olarak değerlendiren örgütlerde olumlu karşılanabilirken; örgüt üyelerine yönelik toleransın düşük olduğu örgütlerde olumsuz durumlara neden olabilir. Bu nedenle örgüt üyeleri muhalif görüşlerini dile getirmeden önce örgütün muhalefet konusundaki yapısal yaklaşımının olumlu mu yoksa olumsuz mu olduğunu hesaplayarak hareket etmek durumunda kalırlar (Kassing, 2008). Bu nedenle, örgüt içerisinde örgüt

üyelerinin fikirlerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri bir ortam varlığı örgüt üyelerinin kendilerini daha net bir şekilde ifade edebilmelerini sağlayacaktır (Kassing, 1997b).

Özellikle örgütsel demokrasinin oturmuş olduğu, örgüt üyelerinin değer gördüğü ve katılımın yüksek şekilde gerçekleştiği örgütlerde muhalif düşüncelerini rahatça dile getirebilmektedirler. Kassing (2000) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada örgüt içinde ifade özgürlüğünün yüksek olduğu örgütlerde örgüt üyelerinin yönetim kademesi ile doğrudan ve rahat bir şekilde iletişime geçerek muhalif görüşlerini dile getirebildikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Örgütteki hiyerarşik yapı ise örgütsel faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim kademesinde yer alan örgüt üyeleri diğer örgüt üyelerine göre muhalif görüşlerini çok daha açık bir şekilde ifade edebilmektedirler (Kassing & Armstrong, 2001).

Kültürel ve Ekonomik Faktörler

Örgütsel muhalefet ile ilgili uluslararası alanda yapılan karşılaştırmalı birtakım araştırmalar örgütsel muhalefet üzerinde etken olan faktörlerden birisinin de kültürel veya ekonomik faktörler olduğunu ortaya koymuştur (Croucher, Braziunaite vd., 2009; Croucher, Parrott vd., 2014; Croucher, Zeng vd., 2017).

Croucher vd. (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada milliyet faktörünün örgütsel muhalefet ve işyerinde konuşma özgürlüğü üzerinde önemli bir etkisi olduğu saptanmıştır. Araştırmaya göre Almanlar örgütsel muhalefet ve işyerinde konuşma özgürlüğü noktasında daha özgürlükçü bir tutum içindeyken, İspanyollar ise örgütsel muhalefeti çok daha az desteklemektedirler.

Diğer bir araştırmada ise Amerika ve Hindistan'da bulunan firmalarda örgütsel muhalefet üzerine gerçekleştirilen bir araştırmada Amerika'da, çalışanların yer değiştirmiş muhalefet stratejilerini daha çok tercih ederken, Hindistan'da, çalışanların daha çok gizli (örtük) muhalefet stratejilerini tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Yani Amerika'da örgütsel muhalefet Hindistan'a göre daha fazla olumlu karşılanabilmektedir (Croucher vd., 2009).

Yapılan araştırmalar kültürel ve ekonomik farklılıkların örgütlerde muhalefet nedenleri ve stratejileri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Sonuçlar bireylerin iletişim şekilleri

üzerinde etkili olan kültürel farklılıklardan kaynaklanıyor olabileceği de ilgili araştırmalar sonucu ortaya konmuştur.

Ayrıca kültürel etkilerin yanında ekonomik şartlarda örgütsel muhalefet düzeyini, nedenlerini ve stratejilerini etkileyen nedenlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Piyasa koşullarının olumsuz, işsizlik oranlarının yüksek olduğu ülkelerde örgütsel muhalefetin görece daha az olduğu görülmektedir (Croucher vd., 2014).

Örgütsel Muhalefetin Nedenleri

Örgüt üyelerinin muhalif davranış sergilemelerinin pek çok farklı nedeni olabilir. Örgütsel muhalefetle ilgili yapılan çalışmalara incelendiğinde örgütsel muhalefeti başlatan yani neden olan birtakım tetikleyicilerin olduğu belirtilmektedir (Kassing, 1997a; Kassing & Armstrong, 2002; Redding, 1985; Sprague & Ruud, 1988). Alan yazın incelendiğinde Redding (1985), muhalif davranışın nedenini etik dışı ve insan haklarına aykırı durumlar veya rahatsız edici, verimsiz durumlardan kaynaklandığını belirtirken; Sprague ve Ruud (1988) ise örgütsel muhalefeti örgüt içindeki duyarsızlığa ve örgüt içinde alınan kararların bazı örgüt üyeleri tarafından uygun bulunamamasına dayandırmaktadırlar. Ayrıca, Kassing (1998)'e göre örgüt üyeleri içinde bulundukları örgütte yaşadıkları psikolojik veya politik sınırlamalar bağlı olarak ifade özgürlüğünün bir gereği olarak alınan kararlara katılımın gereği muhalif görüşlerini dile getirebilirler Kassing (1998). Kassing ve Armstrong (2002) örgütsel muhalefete neden olan olayları dokuz başlık altında toplamışlardır. Kassing ve Armstrong (2002) tarafından belirlenen bu nedenler Tablo 1'de belirtilmiştir.

Tablo1

Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Nedenler

Örgüt üyelerine yönelik davranışlar	Örgüt üyelerine yönelik davranışların adaletsiz ve örgüt üyelerinin haklarını ihlal edici yönde olması ile ilgili muhalefet
Örgütsel değişim	Örgütsel değişiklikler ve bu değişikliklerin uygulanması ile ilgili muhalefet
Karar alma	Örgütsel kararlar ve bu kararların nasıl alındığıyla ilgili muhalefet
Verimsizlik	Örgüt içindeki verimsiz uygulamalar ve etkisiz süreçler ile ilgili muhalefet

Görev ve sorumluluklar	Örgüt üyesinin rolü ve sorumlulukları veya diğer örgüt üyelerinin rolleri ve sorumlulukları ile ilgili muhalefet
Kaynaklar	Örgütsel kaynakların kullanımı ve erişimi ile ilgili muhalefet
Etik	Örgüt içinde var olan veya örgüt üyelerinden gerçekleştirmeleri beklenen etik dışı uygulamalar ile ilgili muhalefet
Performans Değerlendirmesi	Örgüt üyesinin kendisinin veya diğer örgüt üyelerinin performans değerlendirme süreçleri ile ilgili muhalefet
Zararın önlenmesi	Örgütsel uygulamaların örgüt üyesine, iş arkadaşlarına veya müşterilere verebileceği zararlar ile ilgili muhalefet

Not:” Someone’s Going To Hear About This: Examining The Association Between Dissent-Triggering Events and Employee’s Dissent Expressions”, J. W. Kassing, & T. A. Armstrong, 2002, Management Communication Quarterly, (16) makalesinden uyarlanmıştır.

Örgütsel muhalefeti tetikleyen nedenlerden birisi olan örgüt üyelerine yönelik davranışlar temelde yöneticilerin örgüt üyelerine yönelik sergiledikleri bazı davranışlardan oluşmaktadır. Yöneticiler tarafından örgüt üyelerine yönelik gerçekleştirilen fiziksel ve ruhsal zarar verici davranışlardan meydana gelen yıldırma (mobbing) ve tehdit, sindirme, tecrit etme, itibarı zedeleme gibi zorbalık (bullying) davranışları ile kayırma, saygısızlık gibi olumsuz yönetici davranışları da örgütsel muhalefetin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Özdemir, 2010).

Yöneticilerin, örgüt üyelerine yönelik olarak sergiledikleri baskı kurma, saygısızlık, kabalık vb. zorbalık içeren davranışlarının örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır (Özdemir, 2010). Graham (1986) aynı şekilde örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemelerine neden olan temel etkenlerden birisinin yöneticiler tarafından örgüt üyelerine yönelik hukuk dışı, kaba ve zorbaca davranışlar olduğunu belirtmektedir.

Kassing ve Armstrong (2002) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada ise etkisiz yönetici davranışının da örgütsel muhalefet nedenlerinden birisi olduğu belirtilmektedir. Özdemir (2010) tarafından öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada da bu görüşü destekler niteliktedir ve okullarda yetersiz yönetici davranışlarının örgütsel muhalefet nedenlerinden birisi olduğu belirtilmektedir.

Örgütsel Muhalefet Biçimleri (Davranışları)

Örgüt içerisinde meydana gelen çeşitli durumlar veya olaylar karşısında örgüt üyeleri birtakım muhalif davranışlar sergileyebilirler. Örgüt üyelerinin istenmeyen bir durum veya olay karşısında sergiledikleri muhalif davranışların seçiminde pek çok faktör rol oynamaktadır. Örgüt üyelerinin muhalif görüş ve davranışlarının örgüt içinde nasıl karşılanacağına ve muhalif tutum veya davranışlarının nasıl sonuçlanabileceğine ilişkin değerlendirmeleri muhalif davranış stratejilerini etkilemektedir (Kassing, 1997b). Bunun başlıca nedeni ise örgütlerin muhalefeti, örgütsel gelişimi destekleyen bir hak veya kişisel bir özgürlük alanı olarak değerlendirmelerinden; olumsuz bir süreç olarak örgüte karşı bir sadakatsizlik gibi algılanıp ceza ile karşılık verilmesi gibi farklı sonuçlara neden olabilmesidir (Sprague & Ruud, 1988).

Kassing (1997b) örgütsel muhalefet davranışlarını *dikey*, *yatay* ve *dışsal* olmak üzere üç başlık altında toplamaktadır. Genel olarak muhalif görüşlerin üst kademe yöneticilere aktarılması dikey veya açık muhalefet; aynı seviyeden örgüt üyelerine aktarılması örtük muhalefet; örgüt yani iş yeri dışındaki arkadaşlar veya aile bireylerine aktarılması ise dışsal muhalefet olarak tanımlanmaktadır (Kassing & Armstrong, 2002). Bununla birlikte örgüt üyeleri örgüt içindeki birtakım olumsuz uygulamaları sorunları çözebilecek yetkilere sahip olduğunu düşündükleri iç ve dış otoritelere bildirmeleri şeklinde gelişen ve haber uçurma (whistleblowing) olarak adlandırılan bir stratejide seçebilirler (Aktan, 2006; Marcia vd., 2008, s.7-9).

Örgütsel muhalefet davranışları açık muhalefet (dikey muhalefet, açık muhalefet), yatay muhalefet (gizli muhalefet, örtük muhalefet), yer değiştirmiş muhalefet (dolaylı muhalefet, dışsal muhalefet) ve haber uçurma (whistleblowing) başlıkları altında ele alınacaktır.

Dikey Muhalefet

Dikey muhalefet, örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini, olumsuz durum veya uygulamaların çözümü noktasında yetki sahibi olduklarına inandıkları yöneticilerde dahil olmak üzere örgüt üyelerine açık ve net bir şekilde aktarmaları olarak tanımlanmaktadır. (Kassing, 1997b, Kassing & Avtgis, 1999, Sadykova & Tutar, 2014).). Alan yazında yer alan bazı çalışmalarda dikey muhalefet kavramının yerine dile getirilmiş veya açık muhalefet kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir (Goodboy, Chory & Dunleavy, 2008; Kassing,

1997a; Kassing & Avtgis, 1999). Dikey muhalefet örgüt üyeleri tarafından tercih edilmesinin arka planında, muhalif davranışlarının örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuracağına ve örgüt içerisindeki hatalı uygulamaların kısa sürede ve etkili bir şekilde çözüleceğine dair inançları bulunmaktadır (Kassing, 1997a, Kassing & Avtgis, 1999).

Örgüt üyelerinin dikey muhalefet davranışları dört boyut altında ele alınabilir. Örgüt üyeleri muhalif davranışlarını *Aktif-yapıcı* (active constructive), *Aktif-yıkıcı* (active destructive), *Pasif-yapıcı* (passive constructive), *Pasif-yıkıcı* (passive destructive) olmak üzere dört değişik şekilde sergileyebilmektedirler. Örgüt üyeleri aktif-yapıcı şekilde muhalif davranışlar sergilerken; örgütsel süreçlerle ilgili düşüncelerini aktif ve yapıcı bir biçimde ifade eder, örgütsel süreçlere destek verir ve ortak karar verme düşüncesiyle hareket ederler. Örgüt üyeleri pasif-yapıcı bir şekilde muhalif davranışlar sergilerken ise süreçlerle ilgili dile getirmekten ziyade dinlemeyi ve gözlemlemeyi tercih ederler ve örgütsel süreçlere ilişkin desteklerini veya iş birliğini göze batmadan sergilemeyi içermektedir. Bu davranışlara karşın örgüt üyeleri özellikle örgüt içerisindeki uygulamalarla ilgili olumsuz düşüncelere sahip olduklarında ve yönetimle ters düştiklerinde aktif-yıkıcı ve pasif yıkıcı davranışlar sergileyebilmektedirler. Örgüt üyeleri muhalif görüşlerini aktif-yıkıcı şekilde ortaya koyarken yöneticiler ile tartışma, hatalı uygulamalar ile ilgili diğer örgüt üyelerine şikâyetle bulunma, olumsuz davranışlar ve asık suratlı tavırlar gibi davranışlar sergileyebilmektedirler. Örgüt üyeleri muhalif görüşlerini pasif-yıkıcı biçimde ortaya koyarken ise onaylamadıkları örgütsel uygulamalara ilgi göstermemek ve örgüt içindeki uygulamalara karşı diğer örgüt üyelerini gizli bir şekilde kışkırtmak gibi davranışlara sergileyebilmektedirler (Gorden, 1988).

Krone (1992) örgüt üyelerinin yukarı yönlü olarak başta yöneticiler olmak üzere örgüt üyelerini etkileme girişimlerinde farklı türde stratejiler geliştirdiklerini belirtmektedir. Bunlar *açık yukarı doğru etki*, *stratejik yukarı doğru etki* ve *politik yukarı doğru etkidir*. Açık yukarı doğru etki stratejisini kullanan örgüt üyesi üstlerini etkilemek için aleni bir biçimde girişimlerde bulunur ve arzu ettiği belirli bir sonuca ulaşmaya çabalar. Stratejik yukarı doğru etkide ise örgüt üyesi yine arzu ettiği sonuca ulaşmak amacıyla aleni birtakım girişimlerde bulunabilir fakat ulaşmak istediği veya beklediği sonucu açıkça belli etmez. Stratejik yukarı doğru etkide kullanılan stratejiler açık yukarı doğru etkiye kıyasla daha az belirgindir. Politik yukarı doğru etkide ise örgüt üyesi etkilemeye yönelik girişimlerini

gizlemeyi tercih eder. Burada örgüt üyeleri kasıtlı olarak yanlış bir algı veya imaj oluşturabilir ve yöneticilere sunulan bilgileri çarpıtabilirler.

Kassing (2002), Krone (1992)'un belirtmiş olduğu stratejiler ve yapmış olduğu çalışmalardan elde ettiği sonuçlar ışığında, yukarı yönlü muhalefet ile ilgili bazı davranışları ortaya koymuştur. Örgüt üyeleri yukarı yönlü muhalefet davranışları olarak beş farklı davranış sergileyebilmektedirler. Bunlar sırasıyla; üstlerine karşı elde bulunan veriler ile doğrudan itiraz, üstlerini ikna edebilmek için tekrar eden itiraz eylemleri, sorunlara yönelik çözüm sunumu, duyarsız yöneticileri atlayarak bir üst makama şikâyetle bulunmak, istifa etmeye yönelik tehditlerdir.

Örgüt üyelerinin dikey muhalefet davranışı sergilemelerinde belirleyici rol oynayan pek çok faktör bulunmaktadır. İfade özgürlüğünün ve ast-üst ilişkilerinin yüksek olduğu örgütlerde, tartışmacı kişilik özelliği sergileyen örgüt üyelerinin dikey muhalefet davranışlarını daha sık tercih ettikleri görülmektedir (Kassing & Avtgis, 1999; Kassing, 2000). Ayrıca alternatif iş seçeneklerine sahip, uzun süreli istihdam garantisine sahip, örgütsel sadakat düzeyleri yüksek örgüt üyelerinin dikey muhalefet davranışını diğer örgüt üyelerine göre daha sık tercih ettikleri görülmektedir (Özdemir, 2010).

Yatay Muhalefet

Örtük muhalefet olarak da karşımıza çıkan yatay muhalefet, muhalif görüşlerin örgütsel süreçler ile doğrudan ilgisi ve süreçler üzerinde doğrudan etkisi olmayan diğer örgüt üyeleri ile paylaşılmasıdır (Kassing, 1998). Yatay muhalefet örgüt üyelerinin dikey muhalefetin kendilerine zarar vereceğini düşündükleri olumsuz durumlarda ve muhalif düşüncelerini direkt olarak dile getiremeyeceklerini düşündükleri durumlar da ortaya çıkmaktadır (Kassing, 2000).

Örtük muhalefet; örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini açık bir biçimde ifade ettikleri durumlarda zarar görecekları inancından ve örgüt içerisinde uygun bir ortam bulamamalarından dolayı ortaya çıkmaktadır. (Kassing & Avtgis, 1999). Bu tür durumlarda örgüt üyeleri muhalif görüşlerini genellikle kendileri ile ortak şikâyetlere sahip iş arkadaşlarına iletmeyi tercih etmektedirler. Hatta bu tercihlerinden dolayı yatay muhalefet kavramı gizli (latent) muhalefet olarak da isimlendirilmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing, 2000b, s. 388).

Diğer örgüt üyeleri ile yakın ilişkilere sahip, kıdemli ve uzmanlık sahibi örgüt üyeleri kendilerini örgüt içerisinde daha rahat hissetmekte ve kendilerini dinleyebilecek örgüt üyeleri ile muhalif görüşlerini paylaşabilmektedirler (Kassing, 1998). Özellikle de ast-üst ilişkilerinin ve ifade özgürlüğünün düşük olduğu örgütlerde bu tür örgüt üyelerinin yatay muhalefet davranışını daha sık sergiledikleri görülmektedir (Kassing & Avtgis, 1999; Kassing, 2000a, 2000b; Kassing & Armstrong, 2001).

Yer Değiştirmiş Muhalefet

Örgüt üyeleri, muhalif davranışlarının örgüt içerisinde düşmanca karşılanacağını ve olumsuz tavırlarla karşılaşacaklarını düşündüklerinde, muhalif görüşlerini yöneticileri veya diğer örgüt üyelerine dile getirmekten çekinebilmektedirler. Bu durumda örgüt üyeleri dikey ya da yatay muhalefet stratejisinden daha farklı biçimde muhalif görüşlerini örgüt dışından arkadaşlarına veya aile bireylerine aktarmaktadırlar. Bu durum yer değiştirmiş muhalefet veya dışsal muhalefet olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997, s.327, Kassing & Avtgis, 1999).

Yer değiştirmiş muhalefet davranışı çoğunlukla örgüt üyesinin kendisine dönük örgüt içi misilleme tehdidinden dolayı muhalif görüşlerini gizleme ihtiyacından ortaya çıkmaktadır. Bazı örgüt üyeleri bu tür endişelerine bağlı olarak kimliklerinin ortaya çıkmayacağına inandıkları örgüt dışındaki toplu eylemler gibi ortamlarda muhalif görüşlerini dile getirmektedirler (Kassing, 1997a).

Yer değiştirmiş muhalefet rekabet ikliminin hâkim olduğu örgütlerde, örgüt üyelerinin muhalif görüşlerinden dolayı örgüt içerisinde rakip olarak görülecekleri ve düşmanca birtakım davranışlara maruz kalacakları endişesinden dolayı, çok daha fazla ortaya çıkabilmektedir (Kassing, 1998).

Kassing (1998)'e göre yer değiştirmiş muhalefet, örgüt ile herhangi bir sorun yaşamayacağı inancı ile örgüt üyesinin psikolojik olarak da rahatlamasını sağlamakta ve örgüt üyesini örgüt içerisinde gelebilecek misillemelere karşı da korumuş olmaktadır. Örgüt üyelerinin içinde bulunduğu örgüt ile ilgili olarak herhangi bir sorunu bulunmasa da kendisini çok daha fazla güvende hissettiği aile veya arkadaş gibi örgüt dışı ortamlarda dile getirdiği muhalif görüşleri mutlaka olacaktır.

Haber Uçurma (Whistleblowing)

İngilizcede ısıklık çalmak anlamına gelen haber uçurma, örgüt çalışanlarının etik veya yasa dışı örgütsel uygulamalar ile ilgili düşüncelerini sorunun çözümüne katkı sunabileceklerini de düşündükleri örgüt dışı muhataplara aktarmalarıdır (Stewart, 1980; Jubb,1999) Örgütlerde, vergi kaçırmak, kaçak işçi çalıştırmak, taciz, şiddet ve insan hakları ihlaline kadar haber uçurma davranışına neden olabilecek çok sayıda uygulamadan söz edilebilir (Aktan, 2006). Örgüt üyelerinin yukarıda yer alan nedenlere bağlı olarak sergiledikleri haber uçurma davranışları bazıları tarafından sivil bir erdem olarak görülse de bu davranışlar örgüt tarafından bir saldırı olarak da algılanabilmekte ve sert karşılanabilmektedir (Aktan, 2006; Sarkar, 2009)

Haber uçurma davranışında genel olarak olumsuz durum ile ilgili olarak önce örgüt yöneticileri ile iletişime geçilmeye çalışıldığı, ancak olumlu yanıt alınamaması durumunda konunun örgüt dışına taşındığı ifade edilmektedir (Stewart, 1980). Bu bağlamda haber uçurma davranışını; içsel ve dışsal haber uçurma olarak ikiye ayırmakta mümkündür. İçsel haber uçurma, olumsuz durum veya davranışların örgüt içerisindeki üst makamlara aktarılması durumu iken; dışsal haber uçurma ise bu olumsuz durum veya davranışların örgüt dışında yer alan siyasi otoriteler veya medya kuruluşlarına iletmesidir (Aktan, 2006). İçsel ve dışsal haber uçurmanın örgüt açısından farklı sonuçları ortaya çıkabilmektedir. İçsel haber uçurma olumsuz durum veya davranışların daha hızlı fark edilmesini ve çözüme ulaşılmasını da sağlarken; dışsal haber uçurma ise olumsuz durum veya davranışların basın yoluyla duyurulmasına bağlı olarak kamuoyunda ahlak dışı davranışlara karşı farkındalık ve bilinç oluşmasına neden olarak örgütlerdeki olumsuz uygulama ve davranışların sonlamasını sağlar (Sadykova & Tutar, 2014).

Haber uçurma davranışının arka planında yer alan nedenler arasında sivil erdem (civic virtue) ve örgütsel (kurumsal) vatandaşlık davranışdır (organizational citizenship behavior) yer almaktadır. Sivil erdem sahibi kişiler etik dışı uygulamalara sadece içinde yer aldıkları örgütte değil her yerde ve her zaman karşı durmakta ve tepki sergilemektedir. Örgüt içerisindeki yanlış uygulamalardan vicdani olarak rahatsızlık duyan ve yönetici veya iş arkadaşları ile ihtilafa düşen bu kişiler yapılan yanlış uygulamalara ilişkin seslerini yükseltebilmekte ve bu uygulamaları reddetmektedir (Aktan, 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt üyelerinin resmi iş tanımlarının dışında, örgüt içerisinde belirlenmiş rol gereklerinin ve beklentilerinin ötesinde, örgüt üyelerinin bağlı

bulundukları örgüte katkı sunmak amacıyla gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları ifade eder. Örgütsel vatandaşlık davranışı iş arkadaşlarına yardımcı olma, örgütsel süreçlerin geliştirilmesi için önerilerde bulunma vb. örgüt açısından olumlu karşılanan ve verimliliğe katkı sunan bireysel davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Sezgin, 2005). Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt üyelerinin karşılaştıkları sıkıntılar karşısında şikâyet etmeden olumlu bir tutum içerisinde çalışmaları veya karşılaşılan sorunları çok fazla büyütmemelerine neden olsa da bazı durumlara örgüt üyelerinin örgüt içerisinde farkına vardıkları etik ve yasa dışı uygulamaları örgüt dışında yer alan birtakım otoritelere de bildirmelerine neden olmaktadır (Aktan, 2006; Sezgin, 2005).

Aktan (2006), örgütsel vatandaşlık davranışının bir sonucu olarak da ortaya çıkabilen haber uçuurma davranışı ile ilgili '5N 1K' olarak da ifade edilen bir çizelge ortaya koymuştur. Haber uçuurma davranışının ne olduğu, kim tarafından, neden, nasıl, nereye ve ne zaman gerçekleştiğine dair alt boyutların irdelendiği tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 2

Haber Uçuurma 5 N 1 K Analizi

Ne?	Haber uçuurma, örgüt içerisinde yasa-dışı ve etik olmayan davranış ve eylemlerin örgüt içi ve/veya örgüt dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme gücüne ve yetkisine sahip olan iç ve dış otoritelere bildirilmesidir.
Neden?	<i>Kişisel nedenler:</i> Kişinin etik ve erdeme yüksek bağlılığı, ödüllendirme beklentisi vb.; erdem ahlakı. <i>Örgütsel nedenler:</i> Güçlü bir kurum kültürü, yüksek derecede kurumsal bağlılık, kurumsal vatandaşlık davranışının gelişmiş olması vb. <i>Durumsal nedenler:</i> Belirli durumlarda ortaya çıkarılan yanlış davranış ve eylemler bu gruba dâhil edilebilir. Bunların bir kısmı kişisel nedenlerden kaynaklanır. Örneğin, kişilerarası çatışmalar, kıskançlık, çekememezlik vb.
Nasıl?	<i>Aleni haber uçuurma:</i> Yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemlerin yazılı veya sözlü iletimi. <i>Zımnî haber uçuurma:</i> Kimliği gizlenerek yasadışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemlerin bildirilmesi. Haber uçuuran, ismini saklayarak olumsuz durumu açığa çıkarabilir (anonymity), Haber uçuuran, örgütün üst yönetimine ismini

	bildirmekten çekinmez, fakat örgütün üst yönetimi ve/veya ilgili örgütler haber uçurmanın ismini gizli tutar (confidentiality), Araçlar: Mektup, telefon, faks, e-mail vs.
Nereye?	<i>İçsel haber uçurma:</i> Yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler örgütün üst yönetimine sözlü ve /veya yazılı rapor edilebilir. <i>Dışsal haber uçurma:</i> Yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler örgütün dışında sorunu ortaya çıkaracak ve/veya çözecek kişi ve kuruluşlara (polis, yargı makamları, medya ve saire.) ifşa edilebilir.
Ne zaman?	Güçlü kurumsal kültürün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin yerleştiği örgütlerde açığa çıkarma ve ifşaya yönelik bir zamanlama yoktur; olay ortaya çıktığında haber uçurucular harekete geçer. Güçlü kurumsal kültür ve kurumsal vatandaşlık bilincinin olmadığı örgütlerde durumsal nedenlerin varlığına bağlı olarak açığa çıkarma ve ifşa eylemleri gerçekleşebilir.
Kim?	Örgütlerde yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişilere haber uçurucu (whistleblower) denilir. Bu kişiler direkt denetim ve kontrol yetkisine sahip olmayan “gönüllü denetçiler” (unauthorized voluntary auditors) olarak da adlandırılabilirler. Haber uçurucular üç gruba ayrılır: Bilgi sahibi örgütün eski çalışanları Bilgi sahibi örgüt üyeleri Örgütün dışında olmakla birlikte örgüt içi bilgilere sahip olan paydaşlar

Not: “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Ret Davranışı: Whistleblowing”, C. C. Aktan, 2006, Mercek Dergisi,1(13) makalesinden uyarlanmıştır.

Örgütsel Muhalefetin Sonuçları

Örgütsel muhalefet üzerine yapılan çalışmalarda örgütsel muhalefetin olumsuz ve olumlu birtakım sonuçlarından bahsetmek mümkündür. Yapılan çalışmalarda olumlu ve olumsuz sonuçların muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyeleri, örgütün kendisi ve yöneticiler açısından farklılıklar gösterdiği de görülmektedir.

Örgüt yöneticilerinin örgütsel muhalefete karşı olan tepkilerine yönelik yapılan araştırmalarda yöneticilerin muhalif örgüt üyelerine yönelik olarak farklı davranışlar sergileyebildiklerini ortaya koymaktadır. Özellikle örgütsel demokrasinin oturmuş olduğu ve yöneticilerin muhalif görüşleri dikkate aldıkları örgütlerde muhalif davranışların

yöneticiler tarafından pekiştirildiği görülmektedir. Diğer yandan yöneticilerin örgütsel muhalefeti hoş karşılamadığı örgütlerde, muhalif davranış sergileyen örgüt üyelerinin yöneticiler tarafından iş yüklerinin arttırılması, çeşitli tehditlere maruz kalmaları ve cezalandırılmaları gibi birtakım olumsuz uygulamalarla karşılaştıkları da görülmektedir. Bunların yanında bazı örgütlerde ise yöneticilerin örgütsel muhalefete karşı kayıtsız kalmalarına bağlı olarak muhalif örgüt üyelerinin yöneticiler tarafından olumlu veya olumsuz herhangi uygulamaya maruz kalmadıkları da görülmektedir (Graham, 1986).

Örgüt üyelerinin muhalif davranışların örgüt içerisinde nasıl bir karşılık bulabileceğine yönelik kestirimleri de muhalif davranış sergilemelerine yönelik kararlarında etken bir rol oynamaktadır. Örgüt üyelerinin örgüt içerisinde bu kestirimleri örgütsel muhalefet davranışı sergilemelerini bazen arttırıcı bir etkiye sahipken bazı zamanlarda ise azaltıcı bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla örgüt içerisindeki iletişim iklimi ve ilişkisel ağlara bağlı olarak örgütsel yapıların örgütsel muhalefet davranışları üzerinde baskılayıcı veya teşvik edici rolleri olduğu görülmektedir (Hegstrom, 1990).

Örgütlerde muhalefete ilişkin süreçlerin etkili bir şekilde yönetilememesi, örgütler açısından haber uçurma davranışları gibi bir takım gibi istenmeyen ve örgüt imajını zedeleyici durumlarla karşılaşmasına neden olabilmektedir. Örgüt üyelerinin, kimlik bilgilerini gizli tutmak kaydı ile, içinde bulundukları örgütler hakkındaki görüşlerini bir takım internet siteleri üzerinden paylaşmaları yaygınlaşan bir uygulama haline gelmiştir. Bu gibi durumlarda günümüzde birçok kurum açısından, örgüt içi ve örgüt dışı sınırların giderek daha şeffaflaşmasına neden olmaktadır (Kassing, 2000). Örgüt içerisinde kendilerine örgütsel muhalefet açısından uygun bir ortam bulamayan örgüt üyeleri, muhalif düşüncelerini bu tip paylaşım siteleri ve uygulamaları aracılığı ile dile getirmektedirler (Gossett & Kilker, 2006). Bu gibi durumlar örgüt içinde kalması gereken bazı sırların örgüt dışına çıkmasına ve yayılmasına neden olduğu için kimi zaman örgüt açısından tehlikeli ve istenmeyen bazı sonuçlarda doğurmaktadır.

Muhalefeti baskılandığı örgütlerde örgüt içi iletişimin olumsuz etkilendiği görülmektedir. Örgüt üyelerinin yöneticiler ile olan iletişimde, olumsuz bilgi veya yorumlara mümkün olduğunca yer vermedikleri görülmektedir. Hatta kurumsal sıkıntılarla ilgili muhalif görüşlerini dile getirmektense sessizliği tercih etmeleri daha fazla tercih edilen bir durum olmaktadır ve olağan bir davranış olarak görülmektedir (Milliken vd., 2003).

Kassing (1998) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, açık muhalefet ile ifade özgürlüğü, çalışan bağlılığı ve çalışan doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki, örtük muhalefet ile ifade özgürlüğü, çalışan bağlılığı ve doyumu arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Örgüt içerisinde muhalif fikirlerin örgüt içerisinde çekinmeden ifade edebildiği örgüt ortamlarında, iş doyumu ve örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olduğu görüldüğü belirtilmektedir. Bulundukları örgüt ortamında iş doyumu ve örgütsel bağlılığın zayıf olduğu örgütlerde ise örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini diğer örgüt üyeleri veya örgüt dışından kişiler ile paylaşmaktadırlar.

Muhalefeti engelleyen, görmezden gelen veya cezalandıran örgütsel sistemler örgütlere önemli zararlar verebilmektedir (Shahinpoor & Matt, 2007). Örgüt üyelerinin temel insanlık değerlerinin bile ihlal edilebildiği bu tür örgüt ortamları yerine tercih edilen muhalif davranışlar sergileyen üyelere etik bir şekilde karşılık bulabilecekleri bir örgüt ortamının varlığıdır. Yüksek etik değerler ve örgütsel bağlılık duygusu ile hareket eden ve muhalif görüşlerini açıkça belirten örgüt üyeleri mutlaka dikkate alınmalı ve olumlu bir şekilde karşılanmalıdır.

De Dreu ve West (2001) muhalefetin örgütlere sadece etik açıdan değil pratik açıdan da birtakım yararlar sağlayacağını belirtmişlerdir. Katılım düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde muhalif görüşlerin dile getirilebilmesi, örgüt üyelerinin eleştirel düşünme ve sorgulama yeteneğini ortaya koymaktadır ve örgütsel yenilikleri hayata geçirmede yaratıcılığı ve katılımcılığı yükseltmektedir. Bu tür örgütlerde muhalif görüşlerin dikkate alınması, karar verme sürecinde hataları azaltmakta ve bireysel yaratıcılığı da güçlendirmektedir. Ayrıca (Redding, 1985) tarafından açık muhalefetin sağlıklı bir örgüt yapısının göstergesi olduğu da belirtilmektedir.

Örgütsel muhalefet ile ilişkili bir diğer değişken ise örgütsel stres olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel muhalefet ile örgütsel stres ilişkisinde kişiyi muhalefet etmeye iten nedenlerin örgüt üyesinde strese neden olması ve örgüt üyesinin muhalefet etme kararını verme sürecinde yaşayabileceği stres olmak üzere iki tür süreçten bahsedilebilir. Örgüt üyelerinin kariyerlerini dahi etkilemesi mümkün olabilecek riskli bir seçim olan örgütsel muhalefet süreci örgüt üyeleri tarafından ayrıntılı bir şekilde hesaplanması gereken ve muhalefet sürecinin olası sonuçları doğrultusunda strese neden olabilecek bir süreçtir (Ataç, 2015). Kassing (2011) tarafından yapılan bir araştırmada da örgüt üyelerinin örgütsel muhalefet kararları ve ne tür bir muhalif strateji belirleyebilecekleri hususlarında örgütsel

stresin etkisi görülmektedir. Aynı çalışmada örgütsel muhalefetin varlığının işyerindeki stresin zayıflatıcı etkisini önleyen bir faktör olduğu da belirtilmektedir.

Örgütlerde muhalif görüşlerin yönetim tarafından dikkate alınmaması, örgüt açısından önemli görüş ve düşüncelerin değerlendirilememesine de neden olabilir (Ataç, 2015). Kassing ve Kava (2013) yaptıkları araştırma sonucunda, örgütlerde çeşitli sorunlara çözüm sunmaya yönelik faydalı muhalefet davranışlarının sıklıkla görülüyor olmasının, örgütün muhalefet sürecini yönetmekteki başarısını gösterdiğini ve bunun örgüt açısından pek çok fayda sağladığını belirtmektedirler. Dooley ve Fryxell (1999) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada ise, stratejik karar verme süreçlerine dahil ve sadakat düzeyi yüksek örgüt üyelerinin karar verme süreçlerinde muhalif görüşlerini dile getirmelerinin alınan kararların kalitesini artırdığına ilişkin verilere ulaşılmıştır.

Açık muhalefetin örgütsel bağlılık, iş doyumu ve özgür ifade ortamını besleyen bir olgu olduğu ve muhalif görüşlerin yöneticilere iletilebilmesinin pozitif örgütsel davranışları desteklediği de görülmektedir (Ataç, 2015). Avtgis ve arkadaşlarının (2007) tarafından gerçekleştirilen ve tükenmişliğin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmada da benzer biçimde, tükenmişlik düzeyi yüksek örgüt üyelerinin açık muhalefet gösterme eğilimlerinin düşük olduğunu belirtmektedirler.

Örgütlerde ifade özgürlüğünün yüksek olduğunu durumlarda, örgüt üyelerinin, işleri ile özdeşleşme düzeylerinin daha yüksek olduğu dolayısıyla muhalif görüşlerin açıkça dile getirildiği örgütlerde işe bağlılığın da arttığı görülmektedir. Buna bağlı olarak örgütsel muhalefetin baskılandığı ve daha çok örtük veya dışsal muhalefet görülen örgütlerde de işten ayrılma niyetinde artış yaşandığı görülmektedir (Kassing, 2000b; Kassing vd., 2012; Cencki & Ötken, 2014).

Sonuç olarak; örgüt üyelerinin katılımcı karar mekanizmalarının, ifade özgürlüğünün, yüksek iş doyumunun var olduğu, bağlılık duydukları ve tükenmişlik gibi psikolojik sorunlara rastlanmayan, kendilerini rahat hissettikleri örgütsel ortamlarda yöneticilerine karşı muhalif görüşlerini dile getirmeyi tercih ettikleri belirtilebilir.

Özdemir (2010) okul yöneticilerinin örgütsel muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşlerini, yapıcı ve yıkıcı sonuçlar olmak üzere değerlendirmektedir. Okul yöneticileri örgütsel muhalefetin okullarda eğitim öğretimin ve yönetsel süreçlerin gelişmesi üzerine yapıcı ve olumlu birtakım etkileri olabileceği üzerine görüşler bildirirken; okulda ki ahengin

bozulacağı ve okuldaki işleyişin bozulacağı yönünde yıkıcı ve olumsuz sonuçlar dair görüşlerde de bulunmuşlardır. Ayrıca muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlerde okul yöneticileri tarafından baskıya maruz kaldıklarını belirtmektedirler.

Yıldız (2013) tarafından ilkokullarda görevli öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada ise, öğretmenlerin muhalif davranışları ve örgütsel sinizm ile olan ilişkisi araştırılmış ve çalışma sonucunda örgütsel sinizm ile muhalefet arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu ve örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel muhalefet algılarının da arttığı belirlenmiştir.

Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Muhalefet

Eğitim örgütlerinde muhalefet üzerine gerçekleştirilen çalışmalar genel olarak iki odak nokta üzerinden hareket etmektedir. Bunlardan ilki, sınıf içi eğitim-öğretim süreçlerin değerlendirildiği ve öğrencilerin farklı düşüncelerini dile getirebilmelerine olanak sağlayacak eğitsel süreçlerin oluşturulmasına yönelik pedagojik yaklaşımlardır. İkinci odak noktası ise eğitim örgütleri çalışanlarının muhalif davranış nedenleri, biçimleri ve sonuçları üzerine odaklanan politik yaklaşımlardır (Özdemir, 2010). Pedagojik perspektiften örgütsel muhalefeti değerlendiren araştırmalara alan yazında çok fazla rastlanmamakla birlikte, alan yazında gerçekleştirilen araştırmalar daha çok politik perspektiften kavramı ele alan ve daha çok öğretmenlerin muhalif davranışları üzerine odaklanan çalışmalardır.

Pedagojik perspektiften muhalefet süreçlerini değerlendiren araştırmalar genel olarak sınıf içi süreçlere ve bu süreçlerin birey ile toplumsal yapıya olan etkileri üzerine odaklanmaktadır. Gordon (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmada toplumlarda muhalefetin kabul görmeyen bir kavram olduğu ve eğitim sisteminin de bu durumun sorumlularından birisi olduğu belirtilmektedir. Gordon'a göre toplumlarda demokrasinin tam anlamıyla inşa edilebilmesi ve bireylerin muhalif düşünebilme becerisi kazanmaları okul vasıtasıyla gerçekleştirilebilecektir. Dolayısıyla Gordon'a göre, eğitim süreci içerisinde öğrencilerin sahip oldukları farklı görüşlerini ifade edebilecekleri bir sınıf ve okul ortamı oluşturmak demokratik bir toplum yapısının oluşturulmasında en önemli itici güçlerden birisi olacaktır. Benzer bir biçimde MacKinnon (2000) okullarda yönetsel süreçlere okuldaki tüm bireylerin, özellikle de farklı görüşlere sahip olanların, karar alma süreçlerine katılmalarının okuldaki demokratikleşme süreçleri ve buna bağlı olarak demokratik

toplumun gelişim sürecine katkı sağlayacağını belirtmektedir. Fakat, McMurray (2007) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma sonucu ise sınıf içindeki öğretim süreçlerinin sınıf ortamı içerisinde farklı görüşlere sahip olan öğrencilerin düşüncelerini özgürce ifade edebilmelerine yönelik imkanların sınırlı olduğunu belirtmektedir.

Politik perspektiften eğitim örgütlerinde muhalefet süreçlerini değerlendiren araştırmalar genel olarak eğitim çalışanlarının muhalif davranışları ve bu davranışların diğer örgütsel süreçlerle olan ilişkileri üzerine odaklanmaktadır. Eğitim örgütlerinde örgütsel muhalefet üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda öğretmenleri muhalif davranışlara sergilemelerinin nedenlerinin genellikle aşırı merkeziyetçi ve bürokratik yapı, okul içerisindeki hiyerarşi ve ücret politikaları gibi çalışma koşullarındaki olumsuzluklar olduğunu belirtmektedir (Cliggett & Wyssmann, 2009; Gemma, 2007; Mulcahy & Irwin, 2008, Murillo & Ronconi, 2004). Ayrıca Gemma'ya (2007) göre öğretmen muhalefetine nedenlerinden birisi de öğretmenlerin atama süreçlerinde karşılaşılan kayırmacı tutumlardır.

Eğitim örgütlerinde örgütsel muhalefet üzerine özellikle yurt içinde gerçekleştirilen araştırmalarda ise öğretmenlerin okul ortamında sergiledikleri muhalif davranış biçimleri üzerine odaklanılmıştır. Gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda eğitim örgütlerinde öğretmenlerin daha çok dikey (açık) muhalefet davranışını tercih ettikleri yani çalıştıkları kurumda olumsuz bir durumla karşılaştıklarında yönetimle direkt görüşmeyi tercih ettikleri belirlenmiştir (Ataç, 2015; Dağlı, 2015; Doğanay, 2018; Gürcan, 2020; İzgüden & Erdem, 2016; Kavak, 2020; Özdemir, 2010; Yılmaz, 2020).

Eğitim kurumlarında muhalif davranışların gerek diğer örgüt üyeleri gerek örgüt yöneticileri tarafından nasıl karşılandığı yani muhalif davranışların nasıl sonuçlandığı ile ilgili olarak alan yazında sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Özdemir (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmada çalıştıkları okullarda muhalif davranışlar gösteren öğretmenlere karşı yöneticilerin baskıcı bir tutum sergiledikleri ve yöneticilerin okullardaki muhalif davranışlardan olumsuz bir biçimde etkilenebildikleri belirlenmiştir. Ayrıca okullarda muhalif davranışların örgütsel demokrasi, örgütsel adalet ve özdenetim gibi bazı konularda okula olumlu katkılarının olduğu da saptanmıştır. Fakat her ne kadar muhalif davranışların olumlu bazı sonuçları olsa da muhalif davranışlar sonucu okullarda huzurun bozulduğu; örgütsel süreçler ve kişisel ilişkilere zarar verebildiği belirtilmiştir.

Eğitim sisteminin en önemli parçalarından birisi olan üniversitelerde muhalefet kavramının özellikle irdelenmesi ve üzerinde durulması gerekmektedir. Üniversiteler ülkelerin kalkınması ve gelişmesi için bilgi üreten, nitelikli insan kaynaklarını yetiştiren ve buna bağlı olarak ulusların geleceğine de yön verebilen kurumlardır. Üniversiteler evrensel ve toplumsal değerlerinin yeni nesillere aktarılması, bilimsel araştırma süreçleri vasıtasıyla yeni bilgilerin üretilmesi ve insanlığa hizmet noktasında önemli sorumluluklara da sahiptir (Gediklioğlu, 2013). Üniversiteler bu işlevlerini nitelikli bir şekilde yerine getirebilmek için eleştirel düşüncenin desteklendiği, geliştiği, serbestçe tartışıldığı ve her sorunun cesaretle sorulup, cevabının da korkusuzca verilebildiği ortamlar olmak zorundadır (Marangoz, 2008).

Üniversitelerde başta akademisyenler olmak üzere tüm paydaşların muhalif düşüncelerini özgürce dile getirebilmelerini destekleyen en önemli kavram ise akademik özgürlük olarak karşımıza çıkmaktadır. Akademik özgürlük, akademik çevre içerisindeki tüm bireylerinin rahat bir şekilde ve hiçbir baskı görmeksizin akademik eylemlerini yerine getirme özgürlüğü anlamına gelmektedir (SETA, 2014). Üniversiteler tarihsel süreç içerisinde siyasal iktidarlardan veya merkezi yönetimlerden bağımsız bir hizmet sektörü olarak varlıklarını sürdürme çabası içerisinde olmuşlardır.ve otoriter rejimlerin “cuius regio, eius universitas” (ülke kiminse üniversite onundur) ilkesine rağmen bağımsızlıklarını geliştirmeye devam etmişlerdir (Azrak, 1988). Tarihsel süreç içerisinde üniversitelerin her türlü etkiden bağımsız olarak işlevlerini yerine getirebilmeleri ve eleştirel düşünce başta olmak üzere herhangi müdahale olmaksızın işlevlerini yerine getirebilmelerini desteklemek için birtakım yasal metinler ortaya konmuştur. 19. yüzyılda Berlin Üniversitesinde Wilhelm von Humboldt tarafından akademik özgürlüğe yönelik reform hareketleri başlatılmış ve öğretim özgürlüğü (lernenfreiheit) ve öğrenme özgürlüğü (lernfreiheit) tekrar tanımlanmıştır (Seggie & Gökbel, 2014). 1915 yılında ilk başkanlığını John Dewey’nin yaptığı Amerikan Üniversite Profesörleri Birliği Akademik Özgürlük İlkeleri ve Daimî Kadro Bildirgesi adında bir bildirge ortaya koymuşlar ve bu bildirmede akademik özgürlük araştırma özgürlüğü, öğretim özgürlüğü ve üniversitenin içi veya dışı fark etmeksizin sözlerinde ve eylemelerinde özgür hareket edebilmeleri prensipleri üzerine inşa edilmesi gereği vurgulamıştır. Ayrıca aynı bildirmede, atama kriterlerinin net olarak belirlenmesi ve kadro güvencesinin, akademisyenlerin işten çıkarılmaları gibi konularda da belirli ilkelerin ortaya konması gerekliliği belirtilmiştir (AAUP, 1915).

1940 yılında ise AAUP ve Amerikan Kolej ve Üniversiteler Birliği (AACU) tarafından Akademik Özgürlük Prensipleri ve Daimî Kadro Beyannamesi adında bir bildiri yayınlanmıştır. Bu beyanname akademik özgürlüğe ilişkin en önemli güvencelerden birisi olarak daimî kadro sisteminin gerekliliği üzerinde durulmuştur. Daimî kadro ile öğretim elemanlarının ekonomik olarak bağımsız olmaları ve üniversite dışında gerçekleştirecekleri birtakım aktivitelerde de özgür bir şekilde harekete edebilmeleri üzerinde durulmuştur (AAUP, 1940).

1988 yılında Peru'nun başkenti Lima'da toplanan Dünya Üniversiteler Servisi tarafından kabul edilen Lima Bildirgesinde yer alan maddelerde yer alan ifadeler akademik özgürlükler özelinde öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitede muhalif görüşlerini hiçbir baskı, kısıtlama veya korkuya kapılmadan dile getirebilmelerini destekler niteliktedir:

...Akademik çevrenin tüm üyeleri herhangi bir ayırım yapılmaksızın ve devletten ya da herhangi bir başka kaynaktan gelebilecek müdahale veya baskı endişesini taşımadan işlevlerini yerine getirme hakkına sahiptir.

...Akademik çevrenin her üyesi başta düşünce, vicdan, din, ifade, toplanma ve örgütlenme özgürlükleri olmak üzere kişinin özgürlüğü ve dokunulmazlığı ile seyahat özgürlüğünden yararlanır.

...Tüm devletler ve yüksek öğretim kurumları öğretim üyeleri ve araştırmacılar için istikrarlı ve güvenceli bir istihdam sistemini temin ederler. Akademik çevrenin hiçbir üyesi, akademik çevrenin demokratik yollarla seçilmiş bir organı önünde adil bir savunma yapılmadan görevinden alınamaz.

...Akademik çevrenin öğretimle ilgili tüm üyeleri, öğretimin kabul edilmiş ilkelerine, standartlarına ve yöntemlerine tabi olarak, herhangi bir müdahaleye maruz kalmaksızın öğretme hakkına sahiptir.

...Akademik çevrenin tüm üyeleri dünyanın herhangi bir yerindeki meslektaşları ile temas halinde olma özgürlüğü kadar eğitim kapasitelerini geliştirme özgürlüğünden de yararlanırlar.

...Akademik çevrenin tüm üyeleri, çıkarlarını korumak amacıyla sendikalar kurma ya da sendikalara katılma hakkı da dahil olmak üzere, başkalarıyla birlikte örgütlenme özgürlüğü hakkına sahiptir.

...Yüksek öğretim kurumlarının özerkliği, ilgili akademik çevrenin tüm üyelerinin aktif katılımını içeren demokratik bir öz-yönetimle gerçekleşir. Akademik çevrenin tüm üyeleri, herhangi bir ayırım yapılmaksızın akademik ve idari işlerin yürütülmesinde yer alma hakkına ve olanağına sahiptirler (Lima Bildirgesi, 1988, s. 89-92).

Türkiye’de, 1982 Anayasa’sının 130. maddesinde: “Üniversiteler ile öğretim üyeleri ve yardımcıları serbestçe her türlü bilimsel araştırma ve yayında bulunabilirler. Ancak bu yetki, devletin varlığı ve bağımsızlığı ve milletin ve ülkenin bütünlüğü ve bölünmezliği aleyhinde faaliyette bulunma serbestliği vermez” hükmü yer almaktadır. Yani akademik özgürlük aslında Anayasal güvence altındadır fakat 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nda öğretim elemanlarına ilişkin maddelerde (Madde 3, Madde 4, Madde 5, Madde 13) öğretim

elemanlarının mesleki tanımları, yükseköğretim sisteminin amaçları ve idari yapılanması açıklanmış ancak görevlerini yerine getirirken öğretim elemanlarının akademik özgürlüklerinin sınırları ve nasıl kullanabilecekleri belirtilmemiştir (Gediklioğlu, 2013). Ülkemizdeki üniversitelerde evrensel standartlarda bir akademik özgürlükten bahsetmek zordur. Bunun en önemli nenelerinden birisi ülkemizde akademik özgürlüğün özellikle üniversite özerkliği üzerinden değerlendirilmesi ve üniversite özerkliğinin akademik ve bilimsel özgürlüğü beraberinde getireceği düşüncesidir. Akademik özgürlük, bireysel manada düşünce, vicdan ve ifade özgürlüğü, iş güvencesi ve karar süreçlerine katılım özgürlüğü anlamına gelmektedir (UNESCO, 2008).

Farklı veya karşıt düşüncelerin üniversiteler özelinde örgütsel, yönetsel ve siyasi baskılardan uzak özgürce dile getirilebilmesi ile ilgili olarak tarihsel süreç içerisinde pek çok olumlu ve olumsuz olaya rastlamak mümkündür. İtalyan filozof, gökbilimci ve rahip Giordano Bruno (1548-1600) görecelik ve sonsuzluk kavramlarına ilişkin gerçekleştirmiş olduğu çalışmalar ve söylemleri ile ilgili olarak dinsizlik ile suçlanmıştır. Bu suçlamalara rağmen, “ne gördüğüm hakikati gizlemekten hoşlanırım ne de bunu açıkça ifade etmekten korkarım” diyen bilim adamı Engizisyon tarafından idam edilmiştir (Marangoz, 2008). 19. yüzyılın başlarında Almanya’daki üniversitelerde akademik özgürlük kavramına bağlı olarak akademisyenlere sınıf içerisinde araştırma ve ifade özgürlüğü verilse de muhaliflerin akademik atamalarda birtakım haksızlıklara uğramaları akademik özgürlüğün ihlali olarak görülmemiştir (Altbach, 2001).

Üniversitelerde muhalefet ve akademik özgürlük üzerine verilebilecek en güzel örneklerden birisi de Amerika Birleşik Devletleri’nde bulunan California Üniversitesi’nde Prof.Dr. E.K. Kantorowicz’in yaşadığı süreç gösterilebilir. 1950’lerde McCarthy döneminde yaşanan ve komünizm karşıtı süreçlerle birlikte ülkenin her kurumunda başlayan ve cadı avına dönüşen süreç kendisini üniversitelerde de göstermiştir. California eyalet yönetimini aldığı karar doğrultusunda California Üniversitesinde görevli akademik ve idari tüm çalışanlara komünizme karşı olduklarına ilişkin bir bağlılık metnini imzalamaları belirtilmiştir. Bu dayatma ile ilgili en ilginç karşı tepki Prof.Dr. E.K. Kantorowicz’dan gelmiştir (Rosovsky, 2004). Sale (1963), Kantorowicz’in bu dayatma karşısında olayla ilgili verdiği bir röportajda şu ifadeleri dile getirdiğini belirtmektedir:

Cübbe giymeye hak kazanmış üç meslek grubu vardır. Bunlar, hakimler, din adamları ve öğretim üyeleridir. Bu giysi, giyen kişinin olgun bir düşünce yapısına sahip, kararlarında bağımsız ve kendi vicdanına ve tanrısına karşı sorumlu olduğunu gösterir. Cübbe, birbiriyle yakından ilgili

bu üç mesleğin iç bağımsızlığını simgeler: Bunların, baskı altında çalışmaya zorlanabilecek ve dışarıdan gelebilecek baskıya boyun eğecek en son meslekler olması gerekir" (Sale'den aktaran Rosovsky, 2004, s. 169).

Üniversitelerde akademik özgürlüğün gelişmesi amacıyla öğretim elemanlarının karşıt oldukları durumları özgürce dile getirebilmeleri yani muhalefet kavramı büyük bir önem arz etmektedir. Muhalefetin desteklendiği üniversitelerde akademik özgürlüğün etkisinin çok daha fazla hissedileceği ve buna bağlı olarak gerek akademisyenler gerek öğrenciler açısından ifade özgürlüğü, eleştirel araştırma-soruşturma ve akademik tartışma, karar süreçlerinde söz hakkı olma gibi evrensel ve çağdaş birtakım hakların, süreçlerin ve gerekliliklerin önünü açılacaktır. Muhalefetin desteklendiği ve akademisyenlerin muhalif düşüncelerini serbestçe ve korkusuzca dile getirebildikleri bir ortam sadece akademinin gelişmesi için değil toplumsal kalkınma ve refah açısından da önem arz etmektedir.

İlgili Çalışmalar

Bu bölümde örgütsel muhalefet ile ilgili yurt içinde ve yurtdışında gerçekleştirilen çalışmalara ait bilgiler kronolojik sıralama ile sunulmuştur.

Yurt İçinde Yapılan İlgili Çalışmalar

Özdemir (2010) tarafından gerçekleştirilen “Ankara İli Kamu Genel Liseleri Yönetici Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri” adlı doktora çalışmasında, kamu genel liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma 15 okul yöneticisi ve 381 öğretmenden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Okul yöneticilerinden veri toplanması amacı ile belirlenen okul yöneticileri ile görüşme gerçekleştirilirken, öğretmenlerden veri toplamak için araştırmacı tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin okulda sergiledikleri muhalif davranışlara yöneticilerin etik dışı, hukuk dışı ve zorbaca davranışları yol açmaktadır. Muhalif davranışlar noktasında ise öğretmenlerin haber uçurma davranışını çok fazla tercih etmedikleri ve yöneticilere doğrudan itiraz etme biçimini tercih ettikleri saptanmıştır. Muhalefetin sonuçları noktasında ise muhalif davranış sergileyen öğretmenlerin yöneticileri tarafından baskı altına alınmaya çalışıldığı ve yöneticilerin muhalif davranışlardan olumsuz yönde etkilendikleri belirlenmiştir. Ayrıca muhalefetin varlığının okullarda demokrasi, adalet, örgütsel

yenileşme ve özdenetim konularında olumlu bir etkiye sahip olduğu da saptanmıştır. Fakat olumlu birtakım etkilerine rağmen muhalif davranışların okullarda huzura ve ahenge zarar veren bir etken olduğu da belirtilmiştir.

Dağlı (2015) tarafından gerçekleştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe ‘ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” adlı araştırmada, Kassing (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği”nin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasının Türkiye’deki koşullar ışığında gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma Diyarbakır il merkezinde bulunan 25 ilkokuldan random olarak seçilen 200 öğretmenden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, gerçekleştirilen geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonuçlarına göre, ilgili ölçeğin örneklem gurubu bağlamında Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin algılarının saptanabilmesinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu saptanmıştır.

Ataç (2015) tarafından gerçekleştirilen “Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma” adlı doktora çalışmasında, işgörenlerin örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma, 387 kişiden oluşan bir örneklem üzerinde araştırmacı tarafından geliştirilen “Örgütsel Demokrasi Ölçeği” ve Kassing (1998) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların en fazla tercih ettiği muhalefet stratejisinin yapıcı açık muhalefet olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasiyi açıklamada anlamlı bir değişken olduğu sonuçları belirlenmiştir.

Kavak (2016) tarafından gerçekleştirilen “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi” adlı yüksek lisans araştırmasının amacı, akademisyenlerin örgütsel adalet algısının, akademisyenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışlarına etkisini belirlemektir. Araştırma Kars Kafkas Üniversitesi’ndeki 327 akademisyene uygulanan ölçekler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik ve muhalefet davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Kaya (2016) tarafından gerçekleştirilen “Kontrol Odağı ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada; çalışanların iş çevrelerindeki kontrol odaklarının (kontrol algılarının), örgütle ilgili anlaşmazlıkları ve örgütsel muhalefet (muhalefet biçimleri) arasındaki ilişkinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırma, kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiş 180 beyaz yakalı işgören üzerinde Kassing (1998) tarafından geliştirilen ve Ötken ve Cenkci (2013) tarafından Türkçe’ye çevrilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” ile Spector (1988) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından Türkçe’ye çevrilen “İş Kontrol Odağı Ölçeği” kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin kontrol odaklarının yapıcı açık muhalefet, dışsal muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet ile ilişkilidir. Araştırmada, kontrol odağının dışsal muhalefeti pozitif yönde diğer yandan yapıcı açık muhalefeti ve sorgulayıcı açık muhalefeti ise negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca dışsal kontrol odağına sahip işgörenlerin dışsal muhalefet stratejilerini sergilemeye eğilimli olduğu, yapıcı ve sorgulayıcı açık muhalefet yapmaktan ise çekimser kaldıkları saptanmıştır. Diğer taraftan kontrol odağı içsel kontrole doğru gittikçe işgörenlerin yapıcı ve sorgulayıcı açık muhalefet yapmaya tercihleri artmakta ve dışsal muhalefet yapma tercihleri ise azalmaktadır.

Bakan vd. (2017) tarafından gerçekleştirilen “Çalışanlarda Mesleki Özyeterlilik Algısı İle Örgütsel Muhalefet İlişkisi” adlı çalışmada işgörenlerin mesleki özyeterlilik algılarının örgütsel muhalefet düzeyleri üzerindeki etkilerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma çeşitli sektörlerden firmalarda çalışan 288 kişilik bir örneklem grubu üzerinde Pedrazza vd. (2013) tarafından geliştirilen “Mesleki Özyeterlilik Ölçeği” ve Kassing (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre mesleki öz yeterlilik algısına ait boyutların örgütsel muhalefet boyutlarını pozitif yönlü olarak etkilediği saptanmıştır. Ayrıca dışsal ve gizli muhalefetin mesleki öz yeterlilik alt boyutlarından duygusal düzenleme, destek talebi ve prosedürel öz yeterlilik boyutlarından pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilendiği de araştırma sonucu saptanmıştır.

Beldek (2017) tarafından gerçekleştirilen "Örgütsel Özdeşleşmenin, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet İle İlişkisi: Görgül Bir Araştırma" adlı çalışmada örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma 161 memurdan oluşan bir örneklem üzerinden Mael ve Ashforth (1992)'un geliştirdiği “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği”, Brandes (1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ve Kassing (1998) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği”

kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasında ortalama derecede ve negatif taraflı korelasyon saptanmıştır. Ayrıca araştırmada örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefetin alt boyutlarından dikey muhalefet davranışı arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu ve örgütleri ile özdeşleşen çalışanların örgütsel muhalefet davranışı sergileme eğilimlerinin azaldığı da belirlenmiştir.

Ergün (2017) tarafından gerçekleştirilen “Örgütsel Muhalefet Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler” adlı doktora çalışmasında, işgörenlerin örgütsel bağlılık algılarının örgütsel muhalefeti nasıl etkilediğini ve örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde, örgütsel destek ve güvenin aracılık rolleri olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma, 600 öğretmen üzerinde Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Ölçeği”, Eisenberger ve diğ. (1986) tarafından geliştirilen ve Giray ve Şahin tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Destek Ölçeği”, Kassing (1998) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” ve Penley ve Gould (1988) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların dikey muhalefet algılarının eğitim durumuna göre farklılaştığı ancak bu farkın etki büyüklüğünün küçük düzeyde olduğu belirlenirken farklı değişkenlerde herhangi bir fark belirlenememiştir. Ayrıca araştırmada yapılan yapısal eşitlik modeli testlerinde ahlaki bağlılığın hiçbir muhalefet boyutu üzerinde doğrudan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, ancak dikey muhalefet üzerinde yöneticiye ve paydaşa güven ile örgütsel destek aracılığı ile etkili olduğu; yatay muhalefet üzerinde ise yöneticiye güven aracılığı ile etkili olduğu; zoraki bağlılığın dikey muhalefeti doğrudan ve yöneticiye güven aracılığı ile etkilediği; zoraki bağlılığın yatay muhalefet üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı ancak yöneticiye güven aracılığı ile etkili olduğu saptanmıştır.

İzgüden ve Erdem (2017) tarafından gerçekleştirilen “Yüksek-Düşük Bağlamli İletişim İle Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki: Süleyman Demirel Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmada, Süleyman Demirel Üniversitesinde görevli öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışları ve yüksek-düşük bağlamli iletişim eğilimlerinin ölçülmesi ve bu iki kavram arasındaki herhangi bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni ilgili üniversitede görev yapmakta olan öğretim elemanlarından oluşmaktadır ve araştırmaya yönelik olarak 201 öğretim elemanına ölçekler uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Erdem

(2006) tarafından geliştirilen ve 15 ifadeden oluşan “KİÖ-TUR” (Kültürel İletişim Ölçeği Türkçe) ile Kassing (1998) tarafından geliştirilmiş olan, Aksel (2013) tarafından ise Türkçe ‘ye uyarlaması yapılan “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmadan elde edile bulgulara neticesinde, üniversitede öğretim elemanları arasında yüksek bağlamlı iletişimin düşük bağlamlı iletişime oranla daha yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışları incelendiğinde muhalif davranış biçimlerine ilişkin seçim önceliklerinin dikey muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet şeklinde sıralandığı belirlenmiştir. Araştırmanın örgütsel muhalefet ile yüksek-düşük bağlamlı iletişim eğilimleri arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular incelendiğinde ise dikey muhalefet ile yüksek bağlamlı iletişim arasında negatif, düşük bağlamlı iletişim arasında ise pozitif bir ilişki bulunduğu ve yatay muhalefet ile hem yüksek hem de düşük bağlamlı iletişim arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucu belirlenmiştir.

Doğanay (2018) tarafından gerçekleştirilen “Lider İletişim Tarzlarının Örgütsel Muhalefete Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin Düzenleyici Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma” adlı doktora çalışmasında lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolünün ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırma, 1376 otel çalışanı üzerinde Norton (1978) tarafından geliştirilen ve Dursun ve Aydın (2011) tarafından Türkçe’ ye uyarlanan “İletişimci Tarzları Ölçeği”, Kassing (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” ve Cameron, Bright ve Caza (2004) tarafından geliştirilen ve Erkmen ve Esen (2012) tarafından Türkçe’ ye uyarlanan “Örgütsel Erdemlilik Ölçeği” kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların açık muhalefet davranışının “orta düzeyde”; gizli muhalefet davranışının “düşük düzeyde” ve genel olarak örgütsel muhalefet davranışının “orta düzeyde” algılandığı saptanmıştır. Ayrıca örgütsel erdemlilik algısının hem aktif iletişim tarzının açık muhalefet üzerindeki etkisinde hem de gizli muhalefet üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olduğu ve örgütsel erdemlilik algısının hem pasif iletişim tarzının açık muhalefet üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü, hem de pasif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olduğu ortaya konmuştur.

Aytekin (2019) tarafından gerçekleştirilen “Demokratik Liderliğin Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı doktora çalışmasında demokratik liderliğin, örgütsel muhalefet ve yaratıcılık üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma, Bhatti vd. (2012) tarafından geliştirilen

“Demokratik Liderlik Ölçeği”, Kassing (1998) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” ve Balay (2010) tarafından geliştirilen “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği” ölçeği kullanılarak 785 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre işgörenlerin demokratik liderlik algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Ayrıca işgörenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışları arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki gözlemlenmiş ve katılımcıların örgütsel muhalefet davranışı ile yaş gurupları, medeni durumları ve turizm öğrenimi alma durumları gibi değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Son olarak şehir otellerinde çalışan işgörenlerin sayfiye otellerinde çalışan işgörelere göre daha fazla örgütsel muhalefet sergiledikleri sonucu da araştırma sonucunda saptanmıştır.

Eryeşil (2019) tarafından gerçekleştirilen “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessliliğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” adlı doktora çalışmasında banka çalışanlarının örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sessliliğinin aracı rolünün ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma, Konya ili genelinde 426 banka çalışanına, Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen “Çalışan Sessliliği Ölçeği”, Niehoff ve Moorman (1993)’ın tarafından geliştirilen “Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği” ve Kassing (1998) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı ile örgütsel muhalefet düzeyi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, araştırma sonucunda algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sessliliğinin kısmi aracı rolü oynadığı da ortaya konmuştur.

Koçmar (2019) tarafından gerçekleştirilen “Örgütsel Kimlik Algısının Örgütsel Muhalefet ile İlişkisi, Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü” adlı doktora çalışmasında çalışanların kişilik özelliklerinin, örgütsel muhalefet ve örgütsel kimlik algısı üzerinde etkisinin olup olmadığı ve bu üç kavram arasında ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma, 867 öğretim elemanı üzerinde Gioia ve Thomas (1996) tarafından geliştirilen ve Şahin (2014) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Örgütsel Kimlik Algısını Ölçeği”, Kassing (2000) tarafından geliştirilen ve Dağlı (2015) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” ve Alkan tarafından 2007 yılında Türkçe’ye uyarlanan “Beş Faktör Kişilik Ölçeği” kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, güçlü ve faydacı kimliğin

dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu; dışa dönüklüğün güçlü ve faydacı kimlik ve dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu; açıklığın normatif kimlik, dikey ve yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonuçlarına varılmıştır. Ayrıca beş faktörlü kişilik örgütsel kimlik algısının örgütsel muhalefete olan etkisinin üzerinde düzenleyici anlamlı bir etkisinin olmadığı da araştırma sonucunda ortaya konulmuştur.

Agun (2020) tarafından gerçekleştirilen “Örgütsel Muhalefetin Öncelleri ve Sonuçları Üzerine Bilişim Sektöründe Nitel Bir Araştırma” adlı doktora çalışmasında çalışanların işyerinde yaşadığı örgütsel muhalefet deneyimlerini ortaya konması amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemi tercih edilen araştırma yarı yapılandırılmış mülakatlar ile İstanbul’daki farklı bilişim örgütlerinde çalışan çeşitli mesleklere mensup 20 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel muhalefeti tetikleyen etkenlerin sırasıyla; yönetimle ilgili mevzular, yöneticiyle ilgili mevzular ve görevle ilgili mevzular olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırma sonucunda muhaliflerin kişisel özellikleri, örgütsel özellikler, muhalif davranış sergilenen kişiye dair özellikler ve ilişkisel özellikler gibi muhalif davranışlara ilişkin çeşitli özellikler belirlenmiştir. Araştırmada, bilişim örgütlerinde çalışanların fikir ayrılığı yaşadıkları konuları açıkça ve doğrudan paylaştıkları; örgüt içinde muhalif görüşlerini sırasıyla kanıt gösterme, çözüm sunma, amirinin üstlerine ulaşma, güç birliği kurma, duyguları dışa vurma, talepleri yineleme ve istifa tehdidi davranışları aracılığıyla ilettikleri; gelecekte aynı veya benzer sorunlarla karşılaştıklarında stratejik bir muhalif davranış davranış sergileyecekleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Gürçan (2020) tarafından gerçekleştirilen “İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ile Örgütlerine Yönelik Muhalif Davranışları Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans çalışmasında ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile örgüte ilişkin muhalif davranışlar sergileme düzeylerini incelemek ve iki değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya 344 öğretmen katılmıştır. Araştırmada, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Beş Faktör Kişilik Envanteri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin muhalefet etme düzeylerinin orta düzeyde olduğu, dışadönüklük kişilik özellikleri ve dikey muhalefet arasında düşük düzeyde ilişki olduğu ve yaş, medeni durum ve sendika değişkenlerinin örgütsel muhalefetin üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Haydaroglu (2020) tarafından gerçekleştirilen “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Muhalefete Etkisi ve Lider- Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü: Beyaz Yakalı Çalışanlar

Üzerinde Bir Araştırma” adlı doktora çalışmasında kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet davranışı gösterme üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması ve lider-üye etkileşiminin bu ilişki üzerinde düzenleyici bir rol üstlenip üstlenmediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma Benet-Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilen “Beş Faktör Kişilik Ölçeği” ve Kassing (1998) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılarak farklı sektörlerde faaliyet gösteren 750 beyaz yakalı çalışandan veri toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin açık muhalefeti pozitif yönde etkilediği, uyumluluk ve nevrotiklik kişilik özelliklerinin ise açık muhalefeti negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca deneyime açıklık ve duygusal denge kişilik özelliklerinin gizli muhalefeti pozitif yönde; dışa dönüklük ve uyumluluk kişilik özelliklerinin ise negatif yönde; yer değiştirmiş muhalefeti deneyime açıklık ve duygusal denge kişilik özellikleri pozitif yönde, sorumluluk kişilik özelliğinin ise negatif yönde etkilediği saptanmıştır.

İpek (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırmada verilerinin toplanması amacıyla, Dağlı (2015) tarafından Türkçe ’ye uyarlanan “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” ile Kahveci ve Demirtaş’ın (2013) geliştirdiği “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kavak (2020) tarafından gerçekleştirilen “Algılanan Örgütsel Kronizmin Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisinde Örgüte Güvenin Aracı Rolü: Adıyaman İlinde Millî Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında Bir Araştırma” adlı doktora çalışmasında algılanan örgütsel kronizmin örgütsel muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvenin aracılık rolünün ortaya konması amaçlanmıştır. Söz konusu araştırma 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Adıyaman ili genelinde görev yapan 350 kişilik bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada katılımcıların algılanan örgütsel kronizme ilişkin algısını ölçmek amacıyla Turhan tarafından geliştirilen “Örgütsel Kronizm Ölçeği”; örgütsel muhalefet olgusunun ölçümü için ise Kassing tarafından geliştirilmiş ve Dağlı tarafından Türkçeye uyarlanmış olan “Örgütsel Muhalefet Ölçeği”; örgüte güven düzeylerini ölçmek amacı ile Adams (2004) tarafından geliştirilen ve Kantan (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda kronizmin,

örgüte güvensizlik üzerine pozitif yönde anlamlı; örgüte güvensizliğin yatay ve dikey muhalefet üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ve kronizmin, dikey muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin negatif yönde aracı rolü etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca elde edilen sonuçlar göre araştırmanın yapıldığı okullarda görevli öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütsel muhalefet davranışları sergiledikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin sergiledikleri muhalefet davranışların da ise en çok dikey muhalefet davranışlarını, sonrasında yatay muhalefet davranışlarını ve çok az bir şekilde yer değiştirmiş muhalefet davranışlarını sergiledikleri belirlenmiştir.

Yıldırım (2020) tarafından gerçekleştirilen “Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algılarının Örgütsel Muhalefet Davranışı ve İşle Bütünleşme Düzeyine Etkisi: Bir Alan Araştırması” adlı doktora çalışmasında çalışanların örgütsel demokrasi algılarının, örgütsel muhalefet davranışları ve işle bütünleşme düzeylerine etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada katılımcıların örgütsel demokrasiye ilişkin algısını ölçmek amacıyla Geçkil ve Tikici tarafından geliştirilen “Örgütsel Demokrasi Ölçeği”, örgütsel muhalefet olgusunun ölçülmesi için Kassing (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” ve katılımcıların işle bütünleşme düzeylerini ölçmek amacı ile Schaufeli ve arkadaşları tarafından geliştirilen “İşle Bütünleşme Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların en fazla tercih ettikleri muhalefet stratejisinin dikey muhalefet, en az tercih ettikleri stratejinin ise dışsal muhalefet olduğu ve çalışanların orta düzeyde bir muhalefet davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiye incelendiğinde, örgütsel demokrasinin örgütsel muhalefeti etkilemediği fakat alt boyutlar arasındaki yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, katılım-eleştiri boyutunun dikey ve yatay muhalefet boyutlarını negatif yönde etkilediği; şeffaflık alt boyutunun, dikey ile dışsal muhalefet boyutunu negatif yönde etkilediği, adalet alt boyutunun dikey ve yatay muhalefeti negatif yönde etkilediği saptanmıştır.

Yılmaz (2020) tarafından gerçekleştirilen “Sınıf Öğretmenlerinin İş Güvencesi Algıları ile Mesleki Benlik Saygıları Arasındaki İlişkide Örgütsel Muhalefetin Aracılık Etkisi” adlı doktora çalışmasında sınıf öğretmenlerinin iş güvencesi algıları ile mesleki benlik saygıları arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Amasya il merkezinde bulunan 14 ilkokul ve toplam 211 sınıf öğretmeni ile gerçekleştirilen çalışmada Arıca (1999) tarafından geliştirilen “Mesleki Benlik Saygısı Ölçeği”, Kassing (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” ve araştırmacı

tarafından geliştirilen “İş Güvencesi Algısı Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlara göre; katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğine ilişkin toplam, dikey muhalefet ve yatay muhalefet alt boyutlarında görüşlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu ve yatay muhalefet davranışından çok dikey muhalefet davranışı sergiledikleri saptanmıştır. Ayrıca örgütsel muhalefetin iş güvencesi algısı ile mesleki benlik saygısı arasındaki ilişkide kısmi aracı olduğu ve dikey muhalefet alt boyutunun iş güvencesi algısı ile mesleğin işlevselliğine inanç alt boyutu arasındaki ilişkide kısmi aracı olduğu sonucu saptanmıştır.

Yurt Dışında Yapılan İlgili Çalışmalar

Kassing ve Avgitris (1999) tarafından gerçekleştirilen “Örgütsel Muhalefet ve Saldırgan İletişim Tarzları Arasındaki İlişki” adlı çalışmada işgörenlerin saldırgan iletişim özellikleri ve tartışmaya yatkınlıklarının muhalefet biçimlerini nasıl etkilediği saptanmaya çalışılmıştır. 192 kişilik tam zamanlı işgörenden oluşan örneklem üzerinde yapılan araştırma sonucunda, işgörenlerin tartışmaya yatkınlık düzeyi, sözlü sataşma düzeyi ve örgüt içindeki konumlarının dikey ve yatay muhalefet stratejisini tercihlerinde önemli bir rol oynadığı saptanmıştır. Ayrıca çalışmada, tartışmaya yatkınlık, sözlü saldırganlık ve örgütsel statü değişkenlerinin dışsal muhalefeti açıklamadığı ve işyerindeki işgörenlerin tecrübelerinin arttıkça nispeten daha fazla muhalif görüş dile getirdikleri de saptanmıştır.

Kassing ve Armstrong (2002) tarafından gerçekleştirilen “Birisi Bunu Duyacak: Muhalefeti Tetikleyici Olaylar ile Çalışanların Muhalefeti İfade Etmeleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmada, örgütsel muhalefeti tetikleyici olayların çalışanların muhalif görüşlerini ifade etmesinde etkilerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırma, Arizona eyaletindeki farklı işkollarında çalışan 336 işgörenden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, işgörenlerin karar verme ve örgütsel değişim gibi örgütsel fonksiyonlarla ilgili muhalif görüşlerini yöneticilerine veya iş arkadaşlarına ifade etme eğilimlerinin etik uygulamalar ve zararın önlenmesi gibi fonksiyonel olmayan örgütsel faktörlere göre daha fazla olduğu da saptanmıştır. Ayrıca işgörenler örgüt dışındaki insanlara ifade ettikleri muhalif düşünce veya görüşlerinin muhalefeti tetikleyici bir unsur olarak herhangi bir fark yaratmadığını da belirtmişlerdir.

Garner (2006) tarafından gerçekleştirilen “İşyerinde Bir şeyler Yanlış Gittiğinde: Örgütsel Muhalefeti İfade Etme Yollarının Kişilerarası Etkisi” adlı doktora çalışmasında, örgütsel

muhalefet mesajlarının çeşitleri, muhalefet mesajlarının içerikleri ve iletileceği kişilerin seçimi ile amaçların etkililiği arasındaki ilişkiler ortaya konmaya çalışılmıştır. İki aşamadan oluşan araştırmada ilk olarak, kişilerin amaçları ile muhalefet durumundaki iletişimlerini araştırılmış, ikinci aşamada ise muhalif bireyin ve mesajın iletildiği kişi arasındaki ilişkilerin doğallığı, muhalefet stratejileri ve bu stratejiler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre muhalefete ilişkin mesajlar, muhalif ile mesajın iletileceği kişi arasındaki ilişkiye göre değil mesajın iletileceği konuma göre farklılaşma göstermektedir. Muhalif fikirlerin açıklanmasında, ilgili kişinin ilişkilerinden daha çok konumunun önemli olduğu saptanmıştır.

Avtgis vd. (2007) tarafından gerçekleştirilen “İşgörenlerin Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Muhalefetin İfade Edilmesi Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmada, işgörenlerin tükenmişlik sendromunun örgütsel muhalefet üzerindeki etkilerini araştırmak amaçlanmıştır. Çalışma, Amerika Birleşik Devletleri’nin orta batısında yer alan iki metropoldeki farklı örgütlerde çalışan 209 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel muhalefetin tükenmişlik sendromunu negatif yönlü olarak etkilediği saptanmıştır. Ayrıca, yüksek düzeyde duygusal tükenmişlik yaşayan, kendini başarısız hisseden ve dışlanan işgörenlerin, düşük düzeyde dikey muhalefet sergiledikleri ve yatay muhalefet sergilemekten kaçındıkları saptanırken; yer değiştirmiş muhalefet ise kendine yer bulamamıştır.

Goodboy vd. (2008) tarafından 107 kişiden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen “Örgütsel Adaletin Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Muhalefet” adlı araştırmada işgörenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, dağıtım adaleti ve kişiler arası adalet algısının yatay muhalefetin negatif tahmin edicisi olduğu ve bilgilendirici adalet algısının ise yatay muhalefeti olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. İşgörenlerin, işyerinde uygulanan ücret politikasının adaletsiz olduğu algısına sahip olduklarında ve ücret politikaları noktasında üstleri tarafından yeterli bilgi verildiğinde daha çok yatay muhalefet davranışını tercih ettikleri saptanmıştır. Ayrıca işgörenlerin sahip oldukları adaletsizlik algısı ile dikey ya da dışa aktarılmış muhalefet arasında ise herhangi bir ilişkiye saptanamamıştır. Araştırmacılar elde ettikleri bulgular ışığında işgörenlerin gelirlerini diğer çalışanlar ile karşılaştırma davranışının yatay muhalefet davranışını daha fazla tercih etmelerine neden olduğunu belirtmişlerdir.

Payne (2014) tarafından 179 kişilik bir örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilen “Yönetici-Çalışan Güven İlişkisi ve Örgütsel Muhalefeti Dile Getirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırmada işgörenlerin yöneticiye olan güven düzeyleri ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işgörenlerin yöneticiye olan güven düzeyi arttıkça dikey, yani açık muhalefet davranış düzeyleri artış gösterirken, yatay muhalefet ve dışsal muhalefet davranış oranları azalmaktadır. Sonuç olarak işgörenlerin yöneticiye olan güven düzeyi dikey muhalefetle pozitif, yatay ve dışsal muhalefet ile negatif ilişkilidir.

Croucher vd. (2014) tarafından gerçekleştirilen “Beş Avrupa Ekonomisinde Örgütsel Muhalefet ve İşyeri Özgürlüğünün Kültürler Arası Bir Analizi” adlı araştırmada, örgütsel muhalefet ile iş yeri özgürlüğü arasındaki ilişkiyi kültürlerarası olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, Finlandiya’da 181, Fransa’da 179, Almanya’da 271, İspanya’da 217 ve Birleşik Krallık’tan 336 işgören olmak üzere toplam 1184 işgörenden Kassing (1998) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği”nin araştırmacı tarafında modifiye edilmiş bir versiyonu ve Gorden ve Infante (1991) tarafından geliştirilen “İşyerinde Konuşma Özgürlüğü Ölçeği”ne Kassing (2000) tarafından yapılan bir çalışmadan 2 adet madde eklenerek oluşturulan ölçekle toplanan veriler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, Fransa ve Almanya’da işyerinde konuşma özgürlüğüyle örgütsel muhalefet davranışı arasında pozitif bir korelasyon olduğu, Birleşik Krallık’ta ise işyerinde konuşma özgürlüğü ve örgütsel muhalefet davranışı arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Finlandiya’da ise işyerinde konuşma özgürlüğü ile dikey muhalefet davranışı arasında olumsuz bir ilişki saptanırken, işyerinde konuşma özgürlüğü ile yatay muhalefet davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca araştırmada yapılan MANCOVA testi sonuçlarına göre, milliyet faktörünün örgütsel muhalefet ve işyerinde konuşma özgürlüğü üzerinde önemli bir etkisi olduğu saptanmıştır. Almanlar örgütsel muhalefet ve işyerinde konuşma özgürlüğü noktasında en yüksek puanlara sahip olurken, İspanyollar ise en düşük puanlara sahip olmuşlardır.

Goldman ve Myers (2015) tarafından 186 kişilik bir örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilen “Örgütsel Asimilasyon ve Dikey, Yatay, Yer Değiştirmiş Muhalefet Arasındaki İlişki” adlı araştırmada, örgütsel asimilasyon ile örgütsel muhalefet (dikey, yatay, yer değiştirmiş) ilişkisinin ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel asimilasyonun boyutları olan iş arkadaşları ile benzerlik, yöneticiler ile benzerlik,

kültürleşme, tanınma, katılım, iş yetkinliği ve rol müzakeresinin dikey muhalefet ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğu ve örgütsel asimilasyonun iki alt boyutu olan kültürleşme ve katılımın yatay muhalefet ile negatif yönde ilişkisi olduğu ortaya saptanmıştır. Araştırmanın diğer bir sonucuna göre örgütsel asimilasyon ile örgütsel muhalefetin alt boyutlarından dışsal muhalefet arasında bir ilişki saptanamamıştır. Ayrıca araştırmada, işgörenlerin iş arkadaşları ve yöneticileri ile yüksek düzeyde benzeşme, kültürel değişim, tanınma, katılım, iş yetkinliği ve rol müzakeresine sahip olduklarında dikey muhalefet davranışı sergilemeye daha yatkın oldukları, örgütle özdeşleştikçe ise, muhalefeti daha rahat ifade edebildikleri ve bu nedenle dikey muhalefeti tercih etme sıklıklarının arttığı saptanmıştır.

Croucher vd. (2016) tarafından gerçekleştirilen “Örgütsel İtibar, Örgütsel Asimilasyon ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırma, örgütsel itibar, örgütsel asimilasyon ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, Amerika Birleşik Devletleri’nden 532, İngiltere’den 153 ve Avustralya’dan 205 olmak üzere toplam 889 işgörenden oluşan örneklem üzerinde Kassing (1998) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği”, Coombs ve Holladay (1996) tarafından geliştirilen “Örgütsel İtibar Ölçeği” ve Myers ve Oetzel (2003) tarafından geliştirilen “Örgütsel Asimilasyon Ölçeği” kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin muhalif görüşlerini yönetime ve çalışma arkadaşlarına ifade etmesinin hem örgütsel asimilasyon hem de örgütsel itibar ile pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgütlerinde kendini daha sosyalleşmiş ve örgütlerini de daha etik ve daha itibarlı olarak hisseden işgörenlerin muhalif görüşlerini yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına ifade etmeyi tercih ettikleri saptanmıştır. Araştırmada gerçekleştirilen ek analizler sonucu, değişkenler arasında belirlenen ilişkilerin işgörenlerin kadroları ve ulusal kültürlerinden etkilenmediği de belirlenmiştir.

Buckner vd. (2018) tarafından gerçekleştirilen “Örgütsel Muhalefetin Yordayıcısı Olarak Aile İçi İletişim Kalıpları: Doğrulayıcı Bir Çalışma” adlı araştırmada, işgörenin aile içi iletişim kalıpları ve özellikleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırma 200 kişilik bir örneklem grubu üzerinden Kassing (1998) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” ve Koerner ve Fitzpatrick (2002) tarafından geliştirilen “Aile İletişim Kalıpları Ölçeği” kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma daha önce araştırmacı tarafından yapılan farklı bir çalışmayı doğrulamak üzere gerçekleştirilmiş ve sonuçlar daha önce yapılan çalışma ile karşılaştırılmıştır. Araştırmada

daha önce yapılan orijinal çalışmaya benzer bir şekilde dikey muhalefet ile uygunluk yönelimi ile ilgili önemli bulgular saptanırken, aile tipinin muhalefetin dile getirilmesinde tutarsız bir yordayıcı olduğu görülmüştür. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, iletişimde daha çok doğrulayıcı bir tarzı benimseyen ailelerde yetişen işgörenlerin dikey muhalefeti tercih etmedikleri, ayrıca yüksek konuşma yönelimi ile dışsal muhalefet arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Madsen (2019) tarafından gerçekleştirilen “Örgütlerde Çapraz Hiyerarşiler: İşgören Muhalefeti ve Dahili Sosyal Medya Kanallarından Yararlanma” adlı araştırmada bir örgüt içi iletişim kanalı olarak kullanılan sosyal medya araçlarının örgütsel muhalefeti nasıl etkilediğini saptamak amaçlanmıştır. Araştırma, 24 banka çalışanı ile gerçekleştirilen görüşmeler ve ilgili bankanın dahili sosyal medya platformlarındaki yazışmalar analiz edilerek gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, işgören muhalefeti tetikleyen nedenlerin daha çok işgörenin çalışma arkadaşları ve örgütün yararına olan konulardaki sorunlarla dair olduğu saptanmıştır. Ayrıca diğer işgörenlerin muhalif duruma dahil olmaları sonucunda muhalefet davranışı önem kazanırken, yönetim kademesinin muhalefete reaksiyon göstermesi muhalefet davranışına ivme kaybettirmiştir. İlgili araştırmada muhalif davranışlarının kaybettirecek veya kazandıracak çok fazla bir etkisi olmadığına inanılan işgörelere orta düzey yöneticilerin daha fazla tolerans gösterdiği de saptanmıştır. Araştırmanın bir diğer sonucu ise muhalefetin bir değişikliğe yol açmamasına rağmen işyerindeki dahili sosyal medya kanallarında gerçekleşen tartışmalara katılmayanların örgüt gerçekleşen durumlar hakkında bilgi sahibi olduğu ve yönetim tarafından takip edilebilen açık bir tartışma ortamının işgörelere açısından olumlu bir izlenim yarattığı saptanmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırma problemi kapsamında araştırmanın modeli, araştırma evreni ve örnekleme, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, veri toplama süreci ve toplanan verilerin analizi ile ilgili bilgiler alt başlıklar halinde yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin bir çözümleme yapmayı amaçlayan bu çalışmada, araştırmanın amaçlarına yönelik olarak nicel araştırma desenlerinden biri olan ve mevcut durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan tarama modellerinden betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumun olduğu şekliyle betimlenmesine dayanan ve incelenen olay, durum veya nesneyi, kendi koşulları içerisinde mevcut hali ile tanımlanmaya çalışan bir modeldir (Karasar, 1991, s. 77). Genel, ilişkisel ve nedensel tarama araştırmaları olmak üzere üç gruba ayrılan tarama araştırmalarından; herhangi bir konuya dayalı olarak, seçilen evrendeki bireylerin genel özelliklerini ve tutumlarını ölçmek üzere yapılan araştırmalara genel tarama türü araştırmalar olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014, s. 103). Betimsel tarama, geniş gruplar ile gerçekleştirilen, gruptaki yer alan bireylerin bir olgu ve olayla ilgili görüşlerinin, tutumlarının alınması ve betimlenmesine yönelik araştırmalardır (Karakaya, 2011, s. 59).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2020-2021 akademik yılında Ankara Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nde görevli öğretim elemanlarından oluşmaktadır. İlgili üniversitelerde 2020-2021 akademik yılında görevli öğretim elemanı sayıları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3

Araştırmanın Yürütüldüğü Üniversitelerde 2020-2021 Akademik Yılında Görev Yapan Öğretim Elemanı Sayısı

Üniversite Adı	Öğretim Elemanı Sayısı
Ankara Üniversitesi	3.723
Gazi Üniversitesi	3.231
Hacettepe Üniversitesi	3.967
Ortadoğu Teknik Üniversitesi	2.163
Toplam	13.084

Kaynak: Yükseköğretim Bilgi Yönetimi Sistemi (2021)

Araştırma evreninin tamamına ulaşmak mümkün olmadığı için araştırma, evrenin özelliklerini temsil edebilecek nicelik ve nitelikteki evrenin temsili bir kümesi olan örneklem grubu üzerinde yürütülmüştür (Balcı, 2009, s. 87; Sönmez & Alacapınar, 2011, s. 94).

Araştırmanın örneklem seçiminde verendeki her bir seçiminde eşit ve bağımsız seçim olasılığı olan ve yansızlık kuralının uygulanabildiği basit tesadüfi örnekleme (Simple Random Sampling) türü kullanılmıştır (Balcı, 2009, s. 92). Örneklem büyüklüğü seçiminde farklı kaynaklarda yer alan ve %95 keskinlik düzeyinde hazırlanılmış olan *örneklem büyüklüğü tablosu* kullanılmıştır. Balcı (2007), 5.000 kişiden oluşan bir evren için 356 kişilik bir örneklem grubunun; Ural ve Kılıç (2013) ise, 10.000 kişiden oluşan bir evren grubu için 384 kişilik bir örneklem grubunun yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında, ilgili üniversitelerden 620 kişilik bir örnekleme ulaşılmıştır. Araştırmanın örneklemi oluşturan öğretim elemanlarının demografik bilgilerine ilişkin frekans analizi Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Düzye	n	%
Cinsiyet	Kadın	340	54,8
	Erkek	280	45,2
Yaş	21-26	21	3,4
	27-32	126	20,3
	33-38	156	25,2
	39-44	108	17,4
	45-50	69	11,1
	51 ve üstü	140	22,6
Eğitim	Lisans	25	4
	Yüksek lisans	109	17,6
	Doktora	486	78,4
Kıdem	1-5 yıl	102	16,5
	6-10 yıl	173	27,9
	11-15 yıl	92	14,8
	16-20 yıl	57	9,2
	21 yıl ve üstü	196	31,6
Statü	Araştırma Görevlisi	196	31,6
	Öğretim Görevlisi	114	18,4
	Doktor Öğretim Üyesi	101	16,3
	Doçent Doktor	69	11,1
	Profesör Doktor	140	22,6
İdari görev	Evet	173	27,9
	Hayır	447	72,1
Toplam		620	100,0

Tablo 4’te katılımcıların cinsiyet değişkenine ilişkin veriler incelendiğinde, katılımcıların daha çok kadın öğretim elemanları (%54,80) olduğu görülmektedir. Yaş değişkenine ilişkin veriler incelendiğinde ise, araştırmaya katılan öğretim elemanlarında en çok katılımın 33-38 yaş (%25,2) aralığı ve en az katılımın ise 21-26 (%20,3) yaş aralığında olduğu görülmektedir. Öğrenim düzeyi değişkenine ilişkin veriler incelendiğinde ise, en çok katılımın doktora düzeyinde (%78,4) en az katılımın ise lisans (%4) düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Kıdem değişkenine ilişkin veriler incelendiğinde ise, en çok katılımın 21 yıl ve üzeri (%31,6) kıdeme sahip öğretim elemanları ve en az katılımın ise 16-20 yıl (%9,2) kıdeme sahip öğretim elemanları olduğu görülmektedir. Statü değişkenine ilişkin veriler incelendiğinde, en çok katılım sağlayanların araştırma görevlisi (%31,6) unvanına ve en az katılım sağlayanların ise doktor öğretim üyesi (%11,1) unvanına sahip olduğu görülmektedir. İdari görev değişkenine ilişkin veriler incelendiğinde ise, araştırmaya katılım

sağlayanların daha çok idari görevi olmayan öğretim elemanlarından (%72,1) oluştuğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanması için çok maddeli ölçek türlerinden olan Likert tipi üç farklı ölçek kullanılmıştır. 5'li Likert tipinden oluşan ve araştırmacı tarafından geliştirilen Örgütsel Muhalefet Nedenleri Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği ve Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği vasıtası ile veri toplama süreci yürütülmüştür. Ölçekler katılımcılara gönüllülük esasına dayalı olarak e-posta yolu ile gönderilmiştir.

Araştırmada kullanılan verilerin tümü Şubat 2020 ile Temmuz 2020 arasında altı aylık bir süreçte toplanmıştır.

Ölçek Geliştirme Süreci

Ölçekler, ölçmeye konu olan özellikleri sınıflandırmak, sıralamak ya da miktar ve derecelerini belirlemek için belirli kural ve kısıtlamaları belirleyen ölçme araçlarıdır. Bilimsel gelişmenin gelişmesini artıran ölçekler, ölçme işlemini kolaylaştırır ve elde edilen sonuçların niteliğinin de belirlenmesini sağlarlar (Karakoç & Dönmez, 2014). Bir ölçeğin geçerli ve güvenilir olması için, ölçeğin geliştirilmesi ve sonrasında bilimsel bir çalışmada kullanılabilmesi için birçok kriter ve standarda uygun olarak hazırlanması ve yorumlanması gereklidir. Geliştirilecek ölçekte yer alacak maddelerin belirlenmesinde tündengelim ve tümevarım yaklaşımları kullanılmıştır. Tündengelim yöntemi, ölçeği oluşturacak maddelere detaylı bir alan yazın taraması sonucunda karar verildiği bir süreçtir; tümevarım yöntemi ise, ölçeğin oluşturulduktan sonra uygulanması planlanan evrenden seçilen bir grupta gerçekleştirilen görüşmeler yolu ile elde edilen verilere göre ölçek maddelerine karar verilmesidir (Hinkin, 1995).

Ölçek geliştirme çalışmasının öncesinde yapılması gereken ilk çalışma, çalışılacak konu ile ilgili mevcut bir ölçek olup olmadığının araştırılması, eğer konu ile ilgili mevcut bir ölçek veya ölçekler varsa ne kadar duyarlı bir ölçek olduğu ve mevcut ölçek veya ölçeklerin duyarlılığı yüksekse, bir uyarılma çalışmasının mı yoksa yeni bir ölçek geliştirme yoluna mı gidilmesi gerektiğinin daha anlamlı olacağının belirlenmesidir (Karakoç ve Dönmez, 2014).

Ölçeklerin geliştirilme sürecine alan yazın incelemesiyle başlanmıştır. Alan yazın incelemesine yönelik olarak yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalara ulaşmak amacıyla 2015-2020 yılları arasında altı aylık aralıklarla YÖK Tez Merkezi'nde Türkiye'de yapılan doktora ve yüksek lisans tezleri taranmıştır. Ayrıca Google Scholar, ProQuest ve SpringerLink gibi birçok veri tabanları taranmıştır. İlgili veri tabanlarında gerçekleştirilen araştırmalar “muhalfeft”, “örgütsel muhalfeft”, “dissent”, “organizational dissent” ve konu ile ilgili ilişkileri nedeniyle “örgütsel demokrasi”, “örgütsel sessizlik”, “örgütsel bağlılık”, “örgütsel stres”, örgütsel çatışma”, “örgütsel güven”, “mobbing”, “iş doyumu” vb. anahtar kavramlarla dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. İncelenmesi sonucunda “örgütsel muhalfeft” anahtar sözcüğüyle ilgili ulusal ve uluslararası literatürde çeşitli çalışmalara ulaşılmıştır. Örgütsel muhalfeft ile çalışmalarda (Garner, 2009; Kassing, 1998; Özdemir, 2010) kullanılan özgün ölçekler incelenmiş ve geliştirilecek olan ölçeklerde kullanılabilecek ifadeler belirlenmiştir. Yapılan alan yazın taramasına dayalı olarak geliştirilecek ölçme araçları ile ilgili teorik alt yapı oluşturulmuştur. Daha sonra 52 öğretim elemanına araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formu uygulanmıştır. Uygulanan formlardan elde edilen veriler ölçek geliştirme aşamasında madde havuzu oluşturmak amacıyla kullanılmıştır. İlgili formlardan elde edilen verilerde özellikle üzerinde durulan ve sıklıkla belirtilen veya tekrar edilen ifadeler tespit edilerek ölçekte kullanılabilecek ifadeler elde edilmiştir. Madde havuzunda yer alan madde sayısının uygulanacak ölçekte kullanılması planlanan madde sayısının, üç-dört katı veya daha fazlası olması (Tezbaşaran, 1996) önerildiğinden “Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği” için 20, “Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği” için 26 ve “Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği” için 40 maddeden oluşan taslaklar hazırlanmıştır. Bu aşamanın ardından hazırlanan her bir ölçek taslağı için uzman görüşleri alınmıştır.

Ölçek taslakları, Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanından dört uzman, Ölçme ve Değerlendirme alanından üç uzman ve Edebiyat alanından bir uzman tarafından değerlendirilmiştir. Ölçek taslaklarına ilişkin görüş almak üzere yüz yüze görüşme imkânı olmayan dört uzmana ölçek taslakları e-mail yolu ile ulaştırılmış diğer dört uzman görüşü ise yüz yüze görüşmelerle elde edilmiştir. Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında uzman öğretim üyelerinden taslakta bulunan maddelerin ölçülmek istenen yapıya uygunluğuna dair görüşleri alınmıştır. Ölçme ve Değerlendirme alanında uzman öğretim üyelerinden ise ölçek taslaklarının yapısal durumuna ilişkin görüşleri alınmıştır. Ayrıca nihai olarak Türk Dili ve

Edebiyatı alanından bir öğretim üyesinden ölçek taslaklarında yer alan ifadelerin imla ve yazım kuralları ile anlaşılabilirlik, netlik ve akademik yazım kurallarına uygunluk gibi ölçütlere göre değerlendirmeleri alınmış ve alınan tüm dönütler doğrultusunda gerekli değişiklikler ve düzeltmeler gerçekleştirilmiştir.

Uzman görüşlerinden elde edilen veriler doğrultusunda ölçek taslaklarına ilişkin kapsam geçerliliği çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Ölçeklere İlişkin Kapsam Geçerliliği Çalışmaları

Ölçek geliştirmede dikkat edilmesi gereken hususların en önemlilerinden biri de ölçme aracının geçerliğidir. Bilimsel çalışmaların inandırıcı olabilmesi ve genellenebilmesi için geçerlik önemli bir ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır. (Yeşilyurt ve Çapraz, 2018). Kapsam geçerliliği, bir ölçekte yer alan test maddelerinin her birinin ölçülmek istenen duygu, düşünce veya beceriyi hangi derecede karşıladığını veya temsil ettiğini belirlemeye yönelik bir kavramdır ve ölçek maddelerinin araştırmacının hedeflediği çalışma evreninin bir örneklemini olduğu veya olmadığına ilişkin bir tespit yapılmasından sonra kapsam bağlamında uygun maddelerin yazılarak ölçek oluşturulabilmesine olanak sağlar (Cronbach ve Meehl, 1955). Kapsam geçerliliğine yönelik çalışmalarda, ölçek maddesinin ölçülmesi amaçlanan özelliği kapsama gücünü belirlemek için yeterli sayıda uzman görüşlerine başvurulduğu bir ön çalışma yapılması gereklidir (Ercan ve Kan, 2004). Kapsam geçerlilik oranlarını geliştiren Lawshe (1975) tarafından geliştirilen yöntem 6 adımdan oluşmaktadır. Bunlar;

1. Uzman grubun oluşturulması
2. Aday ölçek formunun hazırlanması
3. Uzman görüşlerinin alınması
4. Maddelerin kapsam geçerlik indekslerinin hesaplanması
5. Ölçeğin kapsam geçerlik indeksinin belirlenmesi
6. Kapsam geçerlik indeksi sonuçlarına göre aday ölçek formunun oluşturulmasıdır (Yurdugül, 2005).

Kapsam geçerliliğine ilişkin ilk adım olan uzman grubunun oluşturulmasında objektif sonuçlar elde edilebilmesine yönelik olarak uzmanların niteliği ve sayısı önem taşımaktadır.

Çeşitli araştırmalara göre uzman sayısının en az 5 kişi olması koşuluyla 5 ile 40 olması kapsam geçerliliği için önem taşımaktadır (Ayre & Scally, 2014; Lawshe, 1975). Çalışmaya katılan uzmanlar uygun örnekleme yöntemiyle, uzmanlık alanları dikkate alınarak 8 kişiden oluşan öğretim elemanlarından oluşturulmuştur. İlgili uzmanların unvanlarına ve alanlarına göre dağılımı Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5

Kapsam Geçerliliği Çalışmasına Katılan Uzmanların Alanları ve Unvanlarına Göre Dağılımı

Akademik Unvan	Uzmanlık Alanı			
	Eğitim Yönetimi ve Denetimi	Ölçme ve Değerlendirme	Türk Dili ve Edebiyatı	
Profesör Doktor	3			
Doçent Doktor	1	1	1	
Doktor Öğretim Üyesi		2		
Toplam	4	3	1	8

Lawshe (1975) tekniğinde her maddeye yönelik uzman görüşleri “madde hedeflenen yapıyı ölçüyor”, “madde yapı ile ilişkili ancak gereksiz” ve “madde hedeflenen yapıyı ölçmüyor” şeklinde bir derecelendirme kullanılırken daha sonra bu derecelendirmeler revize edilerek “Madde Uygun”, “Madde Uygun Ancak Düzeltilmeli” ve “Madde Çıkartılmalı” şeklinde yeni bir düzenlemeye yapılmıştır. Uzman görüşlerinin alındığı kapsam geçerlilik çalışmalar sonucu elde edilen veriler nitel çalışmalara dayalı olup elde edilen verilerin, kapsam geçerlik oranları (KGO) ve kapsam geçerlik indeksi (KGI) hesaplanıp nicel verilere dönüştürülmektedir (Yeşilyurt ve Çapraz, 2018).

Lawshe, (1975) maddelerin ölçekte yer alıp alamamasına ilişkin hesaplamalarda kullanılmak üzere “Kapsam Geçerlilik Oranı (KGO)” için aşağıdaki formülü önermiştir;

$$KGO = \frac{Nu - N/2}{N/2} \quad \text{veya} \quad KGO = \frac{Nu}{N/2} - 1$$

İlgili denklemde Nu, maddeye “Uygun” diyen uzman sayısını ve N ise maddeye ilişkin görüş belirten toplam uzman sayısını göstermektedir. Kapsam geçerliliğine ilişkin hesaplamalarda

KGO, -1 (mutlak red) ile +1 (mutlak kabul) arasında bir değer almaktadır. Uzmanların tamamı ölçekteki herhangi bir maddeyi “Uygun” olarak derecelendirirse KGO değeri 1, yarısından fazlası ölçekteki herhangi bir maddeyi “Uygun” olarak derecelendirirse KGO 0 ile 0,99 arası bir değere sahip olacaktır. KGO oranı 0 (sıfır) veya negatif (sıfırdan küçük) bir değer alıyorsa ölçekteki bu maddeler çıkarılır (Yurdugöl, 2005).

Tablo 6’da $\alpha=.05$ anlamlılık düzeyinde KGO’ların minimum/kritik değerleri belirtilmiştir.

Tablo 6

$\alpha=.05$ Anlamlılık Düzeyinde KGO’ların Minimum/Kritik Değerleri ($KGÖ = CVR_{critical}$)

Uzman Sayısı	Minimum Değer
5	1
6	1
7	1
8	.75
9	.78
10	.80
11	.64
12	.67
13	.54
14	.57
15	.60
16	.50
17	.53
18	.44
19	.47
20	.50

Kaynak: “Critical values for Lawshe’s content validity ratio: revisiting the original methods of calculation”, C. Ayre, & A. J. Scally, 2014, Measurement and Evaluation in Counseling and Development, 47 (1), 79–86. doi: 10.1177/0748175613513808 makalesinden uyarlanmıştır.

Çalışmamızda 8 kişiden oluşan uzman grubuna ait görüşler üzerinden kapsam geçerlilik oranlarının hesaplanabilmesinde “Madde Uygun” (3), “Madde Uygun Ancak Düzeltilmeli” (2) ve “Madde Çıkarılmalı” (1) olacak şekilde bir puanlama uygulanmıştır. Elde edilen uzman görüşleri sonucunda her bir ölçeklerde yer alan her bir madde ve her bir ölçeğin geneli için “kapsam geçerlilik indeksi (KGI)” hesaplanmıştır.

Tablo 7’de ölçek geliştirme sürecinde “Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği” ne ait uzman görüşleri, kapsam geçerlilik oranları ve kapsam geçerlilik indeksleri verilmiştir.

Tablo 7

Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği Maddelerine İlişkin Kapsam Geçerlilik Oranlarının Hesaplanması

	Uzman 1	Uzman 2	Uzman 3	Uzman 4	Uzman 5	Uzman 6	Uzman 7	Uzman 8	KGO
Madde 1	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 2	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 3	1	1	1	1	1	2	2	2	-1
Madde 4	3	3	3	3	3	2	2	2	0,25
Madde 5	2	1	1	2	3	3	2	2	-0,5
Madde 6	3	3	3	3	3	2	2	3	0,5
Madde 7	3	3	3	3	3	3	3	2	0,75
Madde 8	3	3	3	3	3	3	3	2	0,75
Madde 9	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 10	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 11	1	1	1	1	2	1	1	2	-1
Madde 12	2	3	3	3	3	2	2	3	0,25
Madde 13	3	3	3	3	3	3	2	3	0,75
Madde 14	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 15	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 16	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 17	3	3	3	3	3	3	2	2	0,5
Madde 18	1	1	1	1	2	2	2	2	-1
Madde 19	1	2	2	2	1	1	2	2	-1
Madde 20	2	2	2	2	2	3	3	2	-0,5
Toplam Uzman Sayısı: 8									
Kapsam Geçerlilik Ölçütü: (KGÖ): .750									
Kapsam Geçerlilik İndeksi (KGİ): .74									

Örgütsel muhalefetin nedenleri ölçeği ’ne ilişkin geliştirilen taslakta yer alan maddelerinin KGO değerleri incelendiğinde Madde 3, Madde 5, Madde 11, Madde 18, Madde19 ve Madde 20 negatif yani sıfırdan küçük değerler aldıkları için taslaktan ölçekten

ıkarılmışlardır. Pozitif değerlere sahip olan diğer maddeler ise kapsam geçerlik lut 'ne göre değerlendirilmiş ve .750'den daha küçük değerlere sahip olan Madde 4, Madde 6, Madde12 ve Madde 17 taslak ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 8'de ölçek geliştirme sürecinde ‘‘rgtsel Muhalefet Biçimleri leği’’ ne ait uzman görüşleri, kapsam geçerlilik oranları ve kapsam geçerlilik indeksleri verilmiştir.



Tablo 8

Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği Maddelerine İlişkin Kapsam Geçerlilik Oranlarının Hesaplanması

	Uzman 1	Uzman 2	Uzman 3	Uzman 4	Uzman 5	Uzman 6	Uzman 7	Uzman 8	KGO
Madde 1	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 2	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 3	3	3	3	3	3	3	2	3	0,75
Madde 4	3	3	3	3	3	3	3	2	0,75
Madde 5	2	1	1	2	3	3	2	2	-0,75
Madde 6	2	2	3	3	3	3	3	2	0,25
Madde 7	2	2	2	2	2	2	2	2	-1
Madde 8	3	3	3	3	3	2	2	3	0,75
Madde 9	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 10	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 11	1	2	1	1	1	1	1	2	-1
Madde 12	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 13	2	2	2	2	2	3	3	3	-0,25
Madde 14	2	2	2	2	2	2	3	3	-0,5
Madde 15	2	2	2	2	1	3	3	3	-0,25
Madde 16	2	1	2	1	1	1	2	2	-1
Madde 17	1	1	1	1	2	2	2	2	-1
Madde 18	1	1	1	1	2	2	2	2	-1
Madde 19	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 20	3	3	3	3	3	3	2	2	0,75
Madde 21	2	2	2	2	3	3	3	3	-1
Madde 22	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 23	3	3	3	3	3	2	3	3	0,75
Madde 24	3	3	3	3	3	2	3	3	0,75
Toplam Uzman Sayısı: 8									
Kapsam Geçerlilik Ölçütü: (KGÖ): .750									
Kapsam Geçerlilik İndeksi (KGİ): .711									

Örgütsel muhalefet biçimleri ölçeği ‘ne ilişkin geliştirilen taslakta yer alan maddelerinin KGO değerleri incelendiğinde Madde 5, Madde 7, Madde 11, Madde 13, Madde14, Madde 15, Madde 16, Madde 17, Madde 18 negatif yani sıfırdan küçük değerler aldıkları için taslakta ölçekten çıkarılmışlardır. Pozitif değerlere sahip olan diğer maddeler ise kapsam geçerlik ölçütü ‘ne göre değerlendirilmiş ve .750’den daha küçük değerlere sahip olan Madde 6 taslak ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 9’da ölçek geliştirme sürecinde “Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği” ne ait uzman görüşleri, kapsam geçerlilik oranları ve kapsam geçerlilik indeksleri verilmiştir.

Tablo 9

Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği Maddelerine İlişkin Kapsam Geçerlilik Oranlarının Hesaplanması

	Uzman 1	Uzman 2	Uzman 3	Uzman 4	Uzman 5	Uzman 6	Uzman 7	Uzman 8	KGO
Madde 1	2	2	2	2	2	2	2	2	-1
Madde 2	3	3	3	3	3	2	2	2	0,25
Madde 3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 4	3	3	3	3	3	3	2	3	0,75
Madde 5	2	2	2	2	2	2	2	2	-1
Madde 6	2	2	2	2	2	2	2	2	-1
Madde 7	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 8	2	3	2	2	3	2	2	3	-0,25
Madde 9	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 10	3	3	3	3	3	3	2	3	0,75
Madde 11	1	2	1	1	1	1	1	1	-1
Madde 12	3	3	3	3	3	2	2	3	0,5
Madde 13	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 14	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 15	2	2	2	2	1	1	1	2	-1
Madde 16	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 17	1	1	1	1	2	2	2	1	-1
Madde 18	1	1	1	1	1	1	2	1	-1

Madde 19	1	2	2	2	1	1	2	1	-1
Madde 20	3	3	2	3	3	3	2	3	0,75
Madde 21	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 22	3	3	3	3	3	2	3	3	0,75
Madde 23	1	1	1	1	2	2	2	2	-1
Madde 24	1	1	1	1	2	2	2	1	-1
Madde 25	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 26	2	2	2	2	2	1	1	1	-1
Madde 27	2	2	2	3	2	2	2	2	-0,75
Madde 28	2	2	2	3	3	2	2	2	-0,5
Madde 29	3	3	3	3	3	3	2	3	0,75
Madde 30	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 31	3	3	3	3	3	3	2	3	1
Madde 32	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Madde 33	1	1	2	1	1	1	1	1	-1
Madde 34	1	1	1	1	1	1	2	1	-1
Madde 35	2	2	2	2	2	2	1	1	-1
Madde 36	3	3	2	3	3	3	3	3	0,75
Madde 37	3	3	3	3	3	3	2	3	0,75
Madde 38	3	2	3	3	3	3	2	2	0,5
Madde 39	3	3	3	3	3	3	3	3	1

Toplam Uzman Sayısı: 8

Kapsam Geçerlilik Ölçütü: (KGÖ): .750

Kapsam Geçerlilik İndeksi (KGİ): .950

Örgütsel muhalefetin sonuçları ölçeği ‘ne ilişkin geliştirilen taslakta yer alan maddelerinin KGO değerleri incelendiğinde Madde 1, Madde 5, Madde 6, Madde 8, Madde11, Madde 15, Madde 17, Madde18, Madde19, Madde 23, Madde 24, Madde 26, Madde 27, Madde 28, Madde 33, Madde 34 ve Madde 35 negatif yani sıfırdan küçük değerler aldıkları için taslaktan ölçekten çıkarılmışlardır. Pozitif değerlere sahip olan diğer maddeler ise Kapsam Geçerlilik Ölçütüne göre değerlendirilmişler ve .750’den daha küçük değerlere sahip olan Madde 2, Madde 12 ve Madde 38 taslak ölçekten çıkarılmıştır.

Uzman görüşlerinin alınması ve kapsam geçerliliği çalışmaları sonrasında “Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği” taslağından 10 adet, “Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği” taslağından 11 adet ve “Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği” taslağından 20 adet maddenin çıkarılmasına karar verilmiştir.

Çıkarılan maddeler sonrası ilgili ölçek taslaklarına “Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)” ve “Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA)” uygulanmıştır.

Veri Toplama Araçlarına İlişkin Açımlayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi Çalışmaları

Kapsam geçerliliği çalışmaları sonucu elde edilen ölçek taslakları Gaziantep, Ondokuz Mayıs ve Sinop Üniversitesi’nde görevli öğretim elemanlarına uygulanmıştır. Ölçekler, Ondokuz Mayıs Üniversitesi ve Sinop Üniversitesi’nde görevli öğretim elemanlarına araştırmacı tarafından elden teslim edilerek uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulamanın gerçekleştirildiği bir diğer üniversite olan Gaziantep Üniversitesinde görevli öğretim elemanlarına ise ilgili ölçekler posta vasıtasıyla iletilmiştir. Uygulama sonrası Sinop Üniversitesi’nden 476; Ondokuz Mayıs Üniversitesi’nden 324 ve Gaziantep Üniversitesi’nden 50 adet olmak üzere toplam 850 öğretim elemanından geri dönüş alınmıştır. Kayıp verilerin kontrolü için verilerin istatistik analizlerinden hatalı giriş yapılmış olan ölçeklere bakılmış; uç değerler (extreme), sapan değerler (outlier), eksik değerler (missing) veya hatalı değerler gözden geçirilmiş ve toplamda 10 adet ölçek elenerek 840 adet ölçek değerlendirilmiştir. Çalışma grubuna yönelik uygulamadan elde edilen 840 adet ölçek ilgili değişkenler (görevli olduğu üniversite, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, idari görev) göz önünde bulundurularak eşit olarak ikiye bölünmüştür. Elde edilen birinci grup üzerinde “Açımlayıcı Faktör Analizi” ($n=420$) ve ikinci grup üzerinde ise ($n=420$) “Doğrulamalı Faktör Analizi” uygulanmıştır.

Veri Toplama Araçlarına İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)

Bir araştırmada faktör analizine yönelik olarak kontrol edilmesi gerekli ilk ölçüt örneklem büyüklüğüdür. Ölçek geliştirmeye ilişkin süreçte anlamlı ve güvenilir sonuçlar elde edebilmek için çalışma grubunu meydana getiren kişilerin sayısı ile ilgili farklı ölçütler önerilmiştir. Kline (1994) örneklem büyüklüğü açısından ölçekteki madde sayısının 10 katı kadar sayının yeterli olduğunu belirtirken; Comrey ve Lee (1992) ise örneklem büyüklüğüne

ilişkin olarak: , $n=100$ yetersiz, $n=200$ orta düzeyde, $n=300$ iyi ve $n=500$ çok iyi ve 1000'den fazla ise mükemmel olarak belirtmişlerdir.

Açımlayıcı faktör analizine yönelik veriler Gaziantep, Ondokuz Mayıs ve Sinop Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 420 öğretim elemanından toplanmıştır. Verilerin toplanmasına yönelik ölçekler Ondokuz Mayıs ve Sinop Üniversitesi'nde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına yüz yüze elden teslim edilerek; Gaziantep Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarına posta vasıtası ile gönderilerek uygulanmıştır.

Bu çalışmada örneklem büyüklüğüne her bir ölçek için ayrı ayrı bakılacak olduğunda Örgütsel Muhalefetin Nedenleri madde sayısının ($n= 10$), Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği ($n=13$) ve Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği ($n=19$) 10 katından daha büyük ($n=420$) olduğu görülmektedir.

AFA grubundaki gözlemlere yönelik olarak araştırmaya ilişkin faktör analizine uygunluğu, yani R'nin faktörlenebilirliği varsayımına yönelik Kaiser-Meyer Olkin [KMO] katsayısı ve Barlett Küresellik testi her bir ölçek için ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Örgütsel Muhalefet Nedenleri Ölçeğine ilişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10

Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testine İlişkin Veriler

KMO Örneklem Yeterliliği	.92	
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare değeri	2951.62
	Serbestlik derecesi	45
<i>p</i>		.000

KMO testi, örneklem büyüklüğü yeterliliğinin ve dağılımının faktör analizi için yeterliliğini test etmektedir. Elde edilen değer 1'e yaklaştıkça mükemmelle yaklaşmaktadır. Bu değer 0.90'lar için mükemmel, 0.80'ler için çok iyi, 0.70'ler için ve 0.60'lar için orta, 0.50'ler için kötü olarak değerlendirilmektedir (Çokluk vd., 2016). Tablo 11'de görüldüğü üzere araştırmada KMO değerinin mükemmel olduğu ($KMO=0.92$) görülmektedir. Bartlett küresellik testi sonucu ise ki-kare değeri 2951,62 ($p<.001$) bulunmuştur. Yapılan analizler sonucu Bartlett's değerinin anlamlı bir değere sahip olması, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan kaynaklandıklarını göstermektedir (Thompson, 2004).

Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeğine ilişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11

Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testine İlişkin Veriler

KMO Örneklem Yeterliliği	.82	
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare değeri	1740,02
	Serbestlik derecesi	78
	p	.00

KMO testi, örneklem büyüklüğü yeterliliğinin ve dağılımının faktör analizi için yeterliliğini test etmektedir. Elde edilen değer 1’e yaklaştıkça mükemmelle yaklaşmaktadır. Bu değer 0.90’lar için mükemmel, 0.80’ler için çok iyi, 0.70’ler için ve 0.60’lar için orta, 0.50’ler için kötü olarak değerlendirilmektedir (Çokluk ve diğerleri, 2016). Tablo 12’de görüldüğü üzere araştırmada KMO değerinin çok iyi olduğu ($KMO=0.82$) bulunmuştur. Bartlett küresellik testi sonucu ise ki-kare değeri 1740,02 ($p<.001$) bulunmuştur. Yapılan analizler sonucu Bartlett’s değerinin anlamlı bir değere sahip olması, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan kaynaklandıklarını göstermektedir (Thompson, 2004).

Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeğine ilişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12

Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testine İlişkin Veriler

KMO Örneklem Yeterliliği	.94	
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare değeri	4707.96
	Serbestlik derecesi	171
	p	.000

KMO testi, örneklem büyüklüğü yeterliliğinin ve dağılımının faktör analizi için yeterliliğini test etmektedir. Elde edilen değer 1’e yaklaştıkça mükemmelle yaklaşmaktadır. Bu değer 0.90’lar için mükemmel, 0.80’ler için çok iyi, 0.70’ler için ve 0.60’lar için orta, 0.50’ler için kötü olarak değerlendirilmektedir (Çokluk vd., 2016). Tablo 13’te görüldüğü üzere araştırmada KMO değerinin mükemmel olduğu ($KMO=0.94$) bulunmuştur. Bartlett

küresellik testi sonucu ise ki-kare değeri 4707.96 ($p<.001$) bulunmuştur. Yapılan analizler sonucu Bartlett's değerinin anlamlı bir değere sahip olması, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan kaynaklandıklarını göstermektedir (Thompson, 2004).

Her bir ölçeğe yönelik veri setinin faktör analizi için uygunluğu belirlendikten “Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği”, “Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği” ve “Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği” için yapı geçerliği için faktör yapılarının belirlenmesine yönelik analizlere geçilmiştir. Faktör yapılarının analizine için kullanılan farklı teknikler vardır. Bununla birlikte temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis) alan yazında çok daha sık kullanılan bir yöntem olarak karşımıza (Büyüköztürk, 2012). Faktörlerin birbiriyle ilişkisiz olduğu hipotezine dayalı çalışmalarda faktör döndürme yöntemi olarak dik döndürme (varimax rotation) işlemi vasıtasıyla temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiştir (Büyüköztürk, 2012; Tavşancıl, 2002). Ölçeklerde faktör örüntülerinin oluşturulması sırasında 0.30 ile 0.45 arasında değişen faktör yüklerinin en düşük faktör yükü (alt kesme noktası) olarak kullanılabileceği belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2012; Çokluk vd., 2016). Bu çalışmada gerçekleştirilen analizler sırasında ise en düşük faktör yükü 0.40 alınmıştır.

“Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği”ne ait döndürülmüş bileşen matrisi ise Tablo 13'te yer almaktadır.

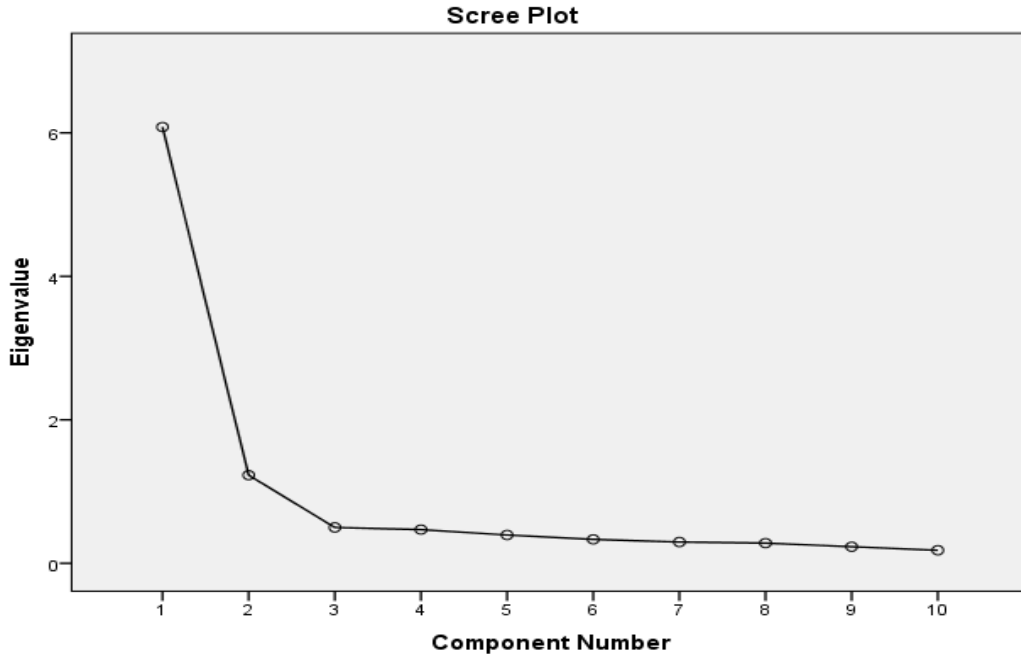
Tablo 13

Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği Döndürülmüş Bileşen Matrisine İlişkin Veriler

	Bileşenler	
	1	2
mn7	,85	
mn10	,84	
mn9	,83	
mn6	,82	
mn8	,70	,48
mn1		,85
mn2		,84
mn3		,76
mn4	,52	,65
mn5	,51	,64
Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşen Analizi		
Döndürme Tekniği: Varimax		
a. Döngü sayısı 10.		

Tablo 13'te görüldüğü gibi, faktör analizi sonucunda örgütsel muhalefet nedenlerine ilişkin 10 madde 2 alt faktör altında toplanmıştır. Faktör yükleri açısından değerlendirildiğinde 1, 2, 3, 4 ve 5 no'lu maddelerin bir alt faktörde diğer 6, 7, 8, 9 ve 10 no'lu maddelerin bir diğer alt faktör altında toplandığı görülmektedir.

Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeğine ilişkin Yamaç-Birikinti Grafiği Şekil 4'te yer almaktadır.



Şekil 4. Örgütsel muhalefetin nedenleri ölçeğine ilişkin yamaç-birikinti grafiği

Şekil 4'te yer alan yamaç-birikinti grafiğine göre, ikinci faktörden sonra grafiğin plato şeklinde olduğu görülmektedir. Döndürülmüş bileşen matrisi ve çizgi grafiği sonuçları incelendiğinde örgütsel muhalefet nedenlerine ilişkin ölçeğin iki faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir.

“Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği”nin nihai formunda yer alan 2 alt faktör, ölçek varyansının %73,10'nunu açıklamaktadır. 1. alt faktör %60,81'ni, 2. alt faktör %12,28'ini açıklamaktadır. Gerçekleştirilen analizler sonucu ölçekte adet binişik madde olmadığı belirlenmiştir. Ölçekte yer alan maddelere ait faktör yük değerleri 0,64 ile 0,85 arasında değişmektedir. İlgili alan yazın ve yapılan çalışmalara göre faktörlere giren maddeler incelendiğinde; 1. alt faktör altında toplanan maddeler “yönetimsel nedenler”, 2. alt faktör “örgütsel nedenler olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç alan yazında yer alan ve özgün ölçeklere sahip olan Kassing (1997), Garner (2009) ve Özdemir (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar ile de uyum göstermektedir.

“Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği”ne ait döndürülmüş bileşen matrisi ise Tablo 14'te yer almaktadır.

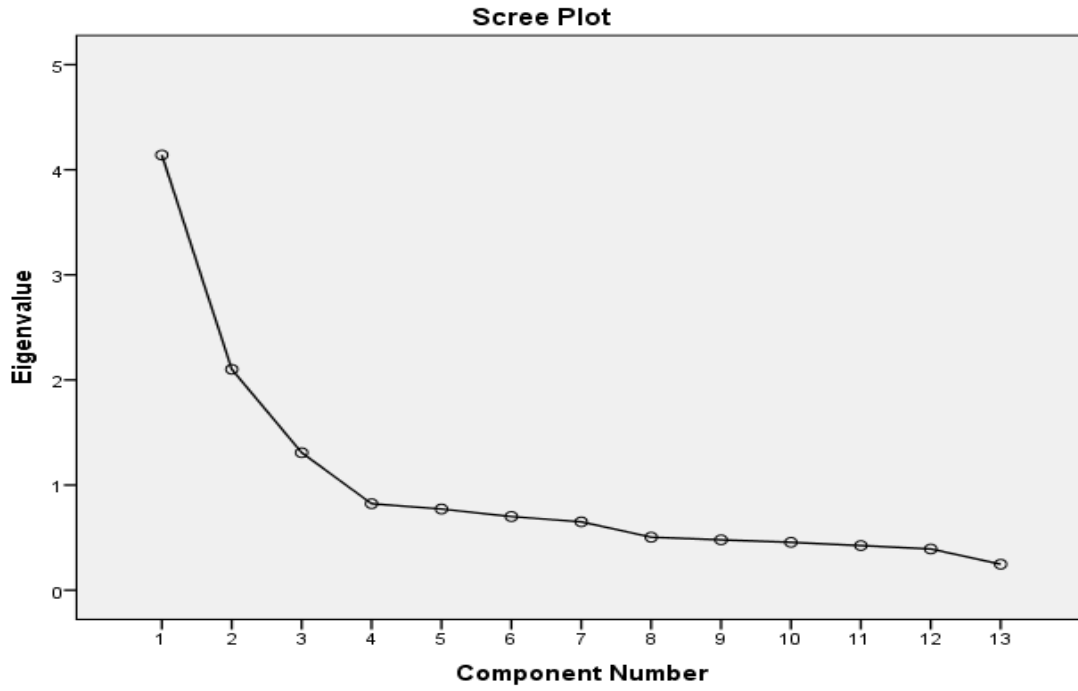
Tablo 14

Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği Döndürülmüş Bileşen Matrisine İlişkin Veriler

	Bileşenler		
	1	2	3
mb10	,84		
mb11	,76		
mb12	,74		
mb9	,74		
mb13	,70		
mb7		,82	
mb8		,80	
mb6		,75	
mb4		,70	
mb1			,86
mb5			,78
mb2			,44
mb3			,43
Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşen Analizi			
Döndürme Tekniği: Varimax			
a. Döngü sayısı 10.			

Tablo 14’te görüldüğü gibi, faktör analizi sonucunda örgütsel muhalefet biçimlerine ilişkin 13 madde 3 alt faktör altında toplanmıştır. Faktör yükleri açısından değerlendirildiğinde 1, 2, 3 ve 5 no’lu maddelerin bir alt faktörde; 4, 6, 7 ve 8 no’lu maddelerin bir alt faktör altında ve 9, 10, 11, 12 ve 13 no’lu maddelerin ise diğer bir alt faktörde toplandığı görülmektedir.

“Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği “ne ilişkin yamaç-birikinti grafiği Şekil 5’te yer almaktadır.



Şekil 5. Örgütsel muhalefet biçimleri ölçeğine ilişkin yamaç-birikinti grafiği

Şekil 5'te yer alan yamaç-birikinti grafiğine göre, üçüncü faktörden sonra grafiğin plato şeklinde olduğu görülmektedir. Döndürülmüş bileşen matrisi ve çizgi grafiği sonuçlarına incelendiğinde örgütsel muhalefet biçimlerine ilişkin ölçeğin üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir.

“Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği”nin nihai formunda yer alan 3 faktör, ölçek varyansının %58,08’ni açıklamaktadır. 1. Faktör %31,84’ünü, 2. Faktör %16,16’sını, 3. Faktör %10,06’sını açıklamaktadır. Gerçekleştirilen analizler sonucu ölçekte binişik madde olmadığı belirlenmiştir. Ölçekte yer alan maddelere ait faktör yük değerleri 0,43 ile 0,86 arasında değişmektedir. İlgili alan yazın ve yapılan çalışmalara göre faktörlere giren maddeler incelendiğinde; 1. alt faktör altında toplanan maddeler “yönlendirilmiş muhalefet”, 2. alt faktör “örtük muhalefet”, 3. alt faktör “açık muhalefet” olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç alan yazında yer alan ve özgün ölçeklere sahip olan Kassing (1997), Garner (2009) ve Özdemir (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar ile de uyum göstermektedir.

“Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği”ne ait döndürülmüş bileşen matrisi ise Tablo 15’te yer almaktadır.

Tablo 15

Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği Döndürülmüş Bileşen Matrisine İlişkin Veriler

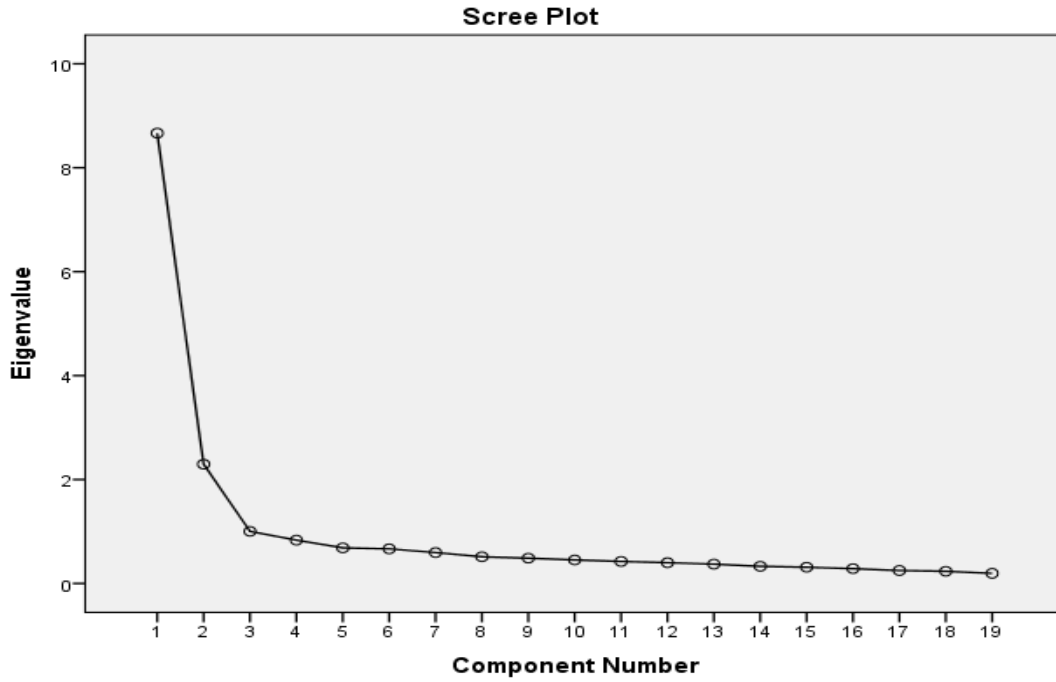
	Bileşenler		
	1	2	3
ms13	,77		
ms14	,76		
ms10	,76		
ms9	,75		
ms15	,72		
ms5	,68		
ms12	,67	,41	
ms17	,65	,40	
ms8	,61	,45	
ms7	,61	,47	
ms6	,59	,47	
ms4		,80	
ms3		,79	
ms2		,70	
ms16			,79
ms11			,78
ms18			,76
ms1			,69
ms19			,65

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşen Analizi

Döndürme Tekniği: Varimax

Tablo 15’te görüldüğü gibi, faktör analizi sonucunda örgütsel muhalefetin sonuçlarına ilişkin 19 madde 3 alt faktör altında toplanmıştır. Faktör yükleri açısından değerlendirildiğinde 1, 11, 16, 18 ve 19 no’lu maddelerin bir alt faktörde; 2, 3 ve 4 no’lu maddelerin bir alt faktör altında ve 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15 ve 17 no’lu maddelerin ise diğer bir alt faktörde toplandığı görülmektedir.

“Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği “ne ilişkin yamaç-birikinti grafiği Şekil 6’da yer almaktadır:



Şekil 6. Örgütsel muhalefetin sonuçları ölçeğine ilişkin yamaç-birikinti grafiği

Şekil 6’da yer alan yamaç-birikinti grafiğine göre, üçüncü faktörden sonra grafiğin plato şeklinde olduğu görülmektedir. Döndürülmüş bileşen matrisi ve çizgi grafiği sonuçlarına incelendiğinde örgütsel muhalefetin sonuçlarına ilişkin ölçeğin üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir.

“Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği”nin nihai formunda yer alan 3 faktör, ölçek varyansının %62,96’sını açıklamaktadır. 1. Faktör %45,60’nı, 2. Faktör %12,08’ni, 3. Faktör %5,27’sini açıklamaktadır. Gerçekleştirilen analizler sonucu ölçekte binişik madde olmadığı belirlenmiştir. Ölçekte yer alan maddelere ait faktör yük değerleri 0,59 ile 0,80 arasında değişmektedir. İlgili alan yazın ve yapılan çalışmalara göre faktörlere giren maddeler incelendiğinde; 1. alt faktör altında toplanan maddeler “mesleki olumsuz sonuçlar”, 2. alt faktör “kişisel olumsuz sonuçlar”, 3. alt faktör “olumlu sonuçlar” olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç alan yazında yer alan ve özgün ölçeklere sahip olan Kassing (1997), Garner (2009) ve Özdemir (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar ile de uyum göstermektedir.

Veri Toplama Araçlarına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

“Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği”, “Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği” ve “Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği” ile ilgili açımlayıcı faktör analizleri sonucu elde

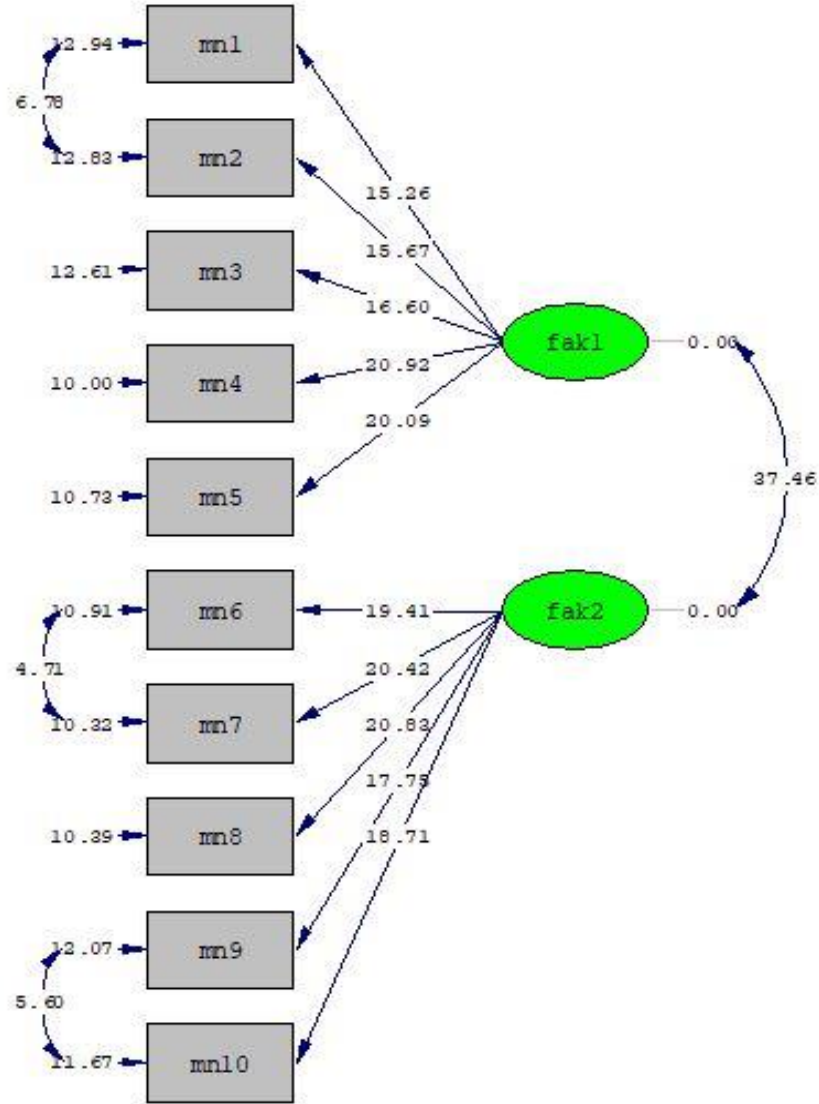
edilen faktör yapısının uygunluklarını sınamak için “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, değişkenlerin arasında yer alan ilişkilere bağlı olarak faktör ya da faktörleri keşfetmeye yönelik olarak uygulanmaktadır (Tabachnick & Fidell, 2013). Araştırmada geliştirilen örgütsel muhalefet nedenleri, örgütsel muhalefet biçimleri ve örgütsel muhalefetin sonuçları ile ilgili modellerin doğrulanıp doğrulanmadığını görmek amacıyla uyum düzeylerine bakılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinin araştırmalarda kuramsal bilgiye yönelik doğrulanma veya sınama içinde kullanıldığı belirtilmektedir (Şencan, 2005). Doğrulayıcı faktör analizinin sonuçlarına yönelik değerlendirmelerde birden çok uyum indekslerinden faydalanılabilmektedir (Sümer, 2000; Tabachnick & Fidell, 2013). Doğrulayıcı faktör analizinde modelin uyumunun değerlendirilmesinde alan yazında belirtilen birtakım çalışmalar doğrultusunda belirlenmiş olan kabul edilebilir uyum değerlerin; χ^2 /sd değerinin 0 ile 5 arasında, $RMSEA$ değerinin 0,05 ile 0,08 arasında; RMR değerinin 0 ile 0,10 arasında; NFI değerinin 0,90 ile 1,00 arasında; CFI değerinin 0,95 ile 1,00 arasında; GFI değerinin 0,85 ile 1,00 arasında; $AGFI$ değerinin 0,85 ile 1,00 arasında, $SRMR$, $RMSA$ ve RMR değeri 0,08’den küçük olması olarak gösterilmektedir (Karagöz, 2016; Kline, 2005; Şimşek, 2007).

Doğrulayıcı faktör analizine yönelik olarak çalışmada SPSS Amos istatistik paket programı kullanılmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan path diyagramı üzerinden modele ait değişkenler, t değerleri, faktör yükleri ve uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde t değerleri 1,96’nın üzerinde çıktığında 0,05 düzeyinde anlamlılık beklenmektedir (Schumacker & Lomax, 2004). Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen modelde yer alan tüm maddelerin t değerlerinin anlamlı değerlere sahip olması modelin de kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda t değerleri ve standartlaştırılmış çözüm değerleri incelenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizine yönelik veriler 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Gaziantep Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi ve Sinop Üniversitesi’nde görev yapmakta olan 420 öğretim elemanından toplanmıştır. Verilerin toplanmasına yönelik ölçekler Ondokuz Mayıs ve Sinop Üniversitesi’nde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına yüz yüze elden teslim edilerek; Gaziantep Üniversitesi’nde görev yapan öğretim elemanlarına posta vasıtası ile gönderilerek uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine yönelik uygulama süreci açıklayıcı faktör analizine katılmış olan öğretim elemanları dışındaki diğer öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel muhalefetin nedenleri ölçeği ile ilgili ilk olarak, modelde orijinal yapı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutularak uyum istatistikleri ve modifikasyon indeksleri incelenmiştir. İlk analiz sonucunda χ^2 / sd oranı 7,68 ($\chi^2 / sd=261,13/34$) ve RMSEA= 0,126 olarak ortaya çıkmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda χ^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen bu değer beş veya daha az ise kabul edilebilir bir değerdir (Kline, 2005; Şimşek, 2007). Ayrıca Sümer (2000), RMSEA değerinin $\leq 0,08$ olmasının iyi uyuma karşılık geldiğini belirtmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indekslerinde bazı kötü sonuçlar ortaya çıktıysa, teorik yapının korunması ve teorik temellere bağlı kalmak koşulu ile, model uyumunu geliştirmeye yönelik birtakım değişikliklere (modifikasyonlara) ihtiyaç olabilir; böylece değişkenler arasında bulunan ilişki daha iyi tahmin edilebilecektir (Aytaç & Öngen, 2012). Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda önerilen modifikasyon indeksleri incelenmiş ve aynı faktörlerin açıkladığı maddeler olan “mn1 (derslerin adaletsiz dağıtılması) ve mn2 (görevlerin adaletsiz dağıtılması)”, “mn6 (yöneticilerin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmamaları) ve mn7 (yönetici davranışlarındaki tutarsızlıklar)” ve “mn9 (yöneticilerin yeniliğe, gelişime ve değişime açık olmaması) ve mn10 (yöneticilerin üniversiteyi iyileştirmeye dönük önerileri dikkate almaması)”un anlamca birbirine yakın olduğu tespit edilmiş ve gerekli modifikasyonlar yapıldıktan sonra program tekrar çalıştırılarak analiz edilmiştir. Şekil 7 ve Şekil 8 incelendiğinde, modifikasyon sonrası uyum indekslerinde bir iyileşme olduğu ve gerekli kriterlerin sağlandığı görülmüştür.

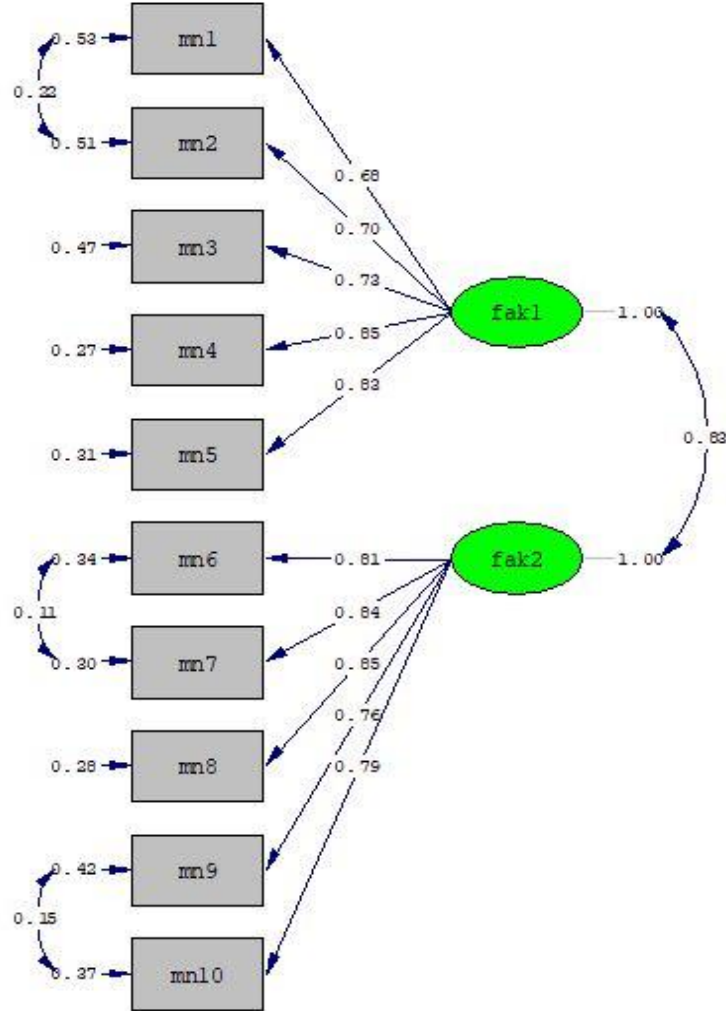
“Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği “ne ait ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin t değerleri ile ilgili path diyagramı Şekil 7’de yer almaktadır.



Şekil 7. Örgütsel muhalefetin nedenleri ölçeğine ait faktör analizi sonucunda, t değerlerine ilişkin path diyagramı

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan PATH diyagramı üzerinden modele ait değişkenler, t değerleri, faktör yükleri ve uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Doğrulamalı faktör analizinde t değerleri 1,96'nın üzerinde çıktığında 0,05 düzeyinde anlamlılık beklenmektedir (Schumacker & Lomax, 2004). Doğrulamalı faktör analizi sonucu elde edilen modelde yer alan tüm maddelerin t değerlerinin anlamlı değerlere sahip olması modelin de kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Şekil 7 incelendiğinde, doğrulamalı faktör analizi sonucu elde edilen path diyagramı vasıtası ile standartlaştırılmış çözüm değerleri de kontrol edilmiş ve değerlerin 1'den düşük olduğu belirlenmiştir.

“Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği”ne ait ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin standartlaştırılmış çözüm değerleri ile ilgili path diyagramı Şekil 8’de yer almaktadır.



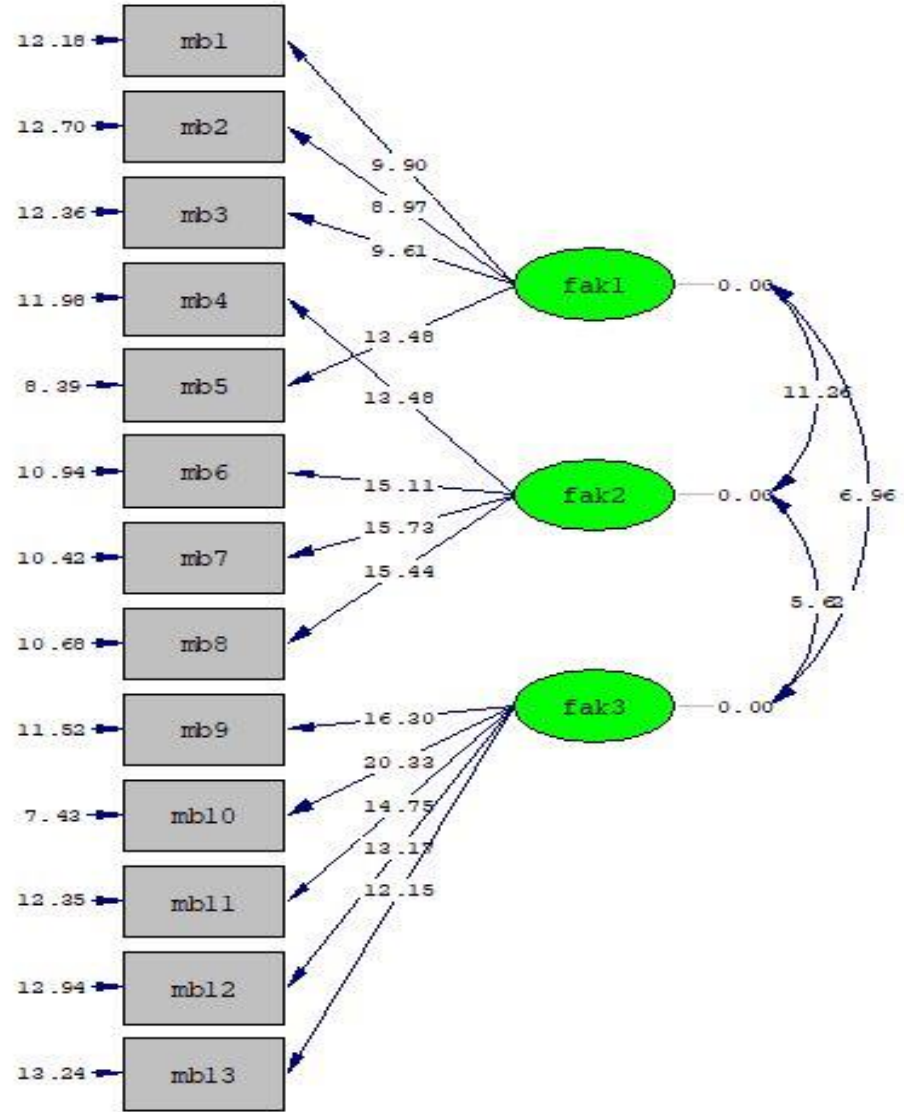
Şekil 8. Örgütsel muhalefetin nedenleri ölçeğine ait standartlaştırılmış çözüm değerlerine ilişkin path diyagramı

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda χ^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen bu değer beş veya daha az ise kabul edilebilir bir değerdir (Kline, 2005; Şimşek, 2007). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, modelin uyum değerlerinden, χ^2 / sd oranı 3,28 ($\chi^2 / sd = 101,98/31$) olarak hesaplanmış ve kabul edilebilir bir uyum olduğu görülmüştür. Ayrıca, modelin uygunluğu incelenirken kullanılan indekslerden olan *GFI* ve *AGFI* indeksleri incelenmiştir. *GFI* ve *AGFI* değerleri 1’e ne kadar yakınsa o kadar iyi uyuma karşılık gelir. *GFI* ve *AGFI* indekslerinin 1 olması durumunda model veri uyumunun

mükemmel olduğunu göstermektedir (Çokluk vd., 2016; Tabachnick & Fidell, 2007). Bu çalışmada $GFI = 0,95$ $AGFI = 0,92$ olarak bulunmuştur. $RMSEA$ değerine bakılmış ve bu çalışmada $RMSEA=0,074$ bulunmuştur. Sümer (2000), $RMSEA$ değerinin $\leq 0,08$ olmasının iyi uyuma karşılık geldiğini belirtmektedir; dolayısıyla bu değer iyi uyum olarak nitelendirilmiştir. Yine modelin uygunluğunu incelenirken kullanılan ölçütlerden biri olan $SRMR$ değerinin $\leq 0,10$ küçük olması modelin kabul edilebilmesi için yeterli olmaktadır (Kline, 2005; Şimşek, 2007). Bu çalışmada $SRMR=0,038$ bulunmuş ve iyi uyum göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Sümer (2000) modelin uygunluğunu değerlendirirken kullanılan ölçütlerden, CFI , NFI ve $NNFI$ değerlerinin $\geq 0,95$ olmasının mükemmel uyumun göstergesi olarak kabul edilebileceğini belirtmektedir. Bu çalışmada $CFI= 0,99$, $NFI=0,98$, $NNFI=0,98$ bulunmuş ve mükemmel olarak nitelendirilmiştir. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeğine yönelik gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular, uyum indekslerinin açısından tamamının mükemmel uyum değerlerini karşılamasa da modelin kabulüne yönelik yeterli düzeyde değerlere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu model doğrulanmasına bağlı olarak, “Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği” nihai olarak 2 alt faktör ve 10 maddeden oluşmaktadır.

“Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği “ne ait alt faktörler maddelerin içerikleri göz önünde bulundurularak “örgütsel nedenler” ve “yönetimsel nedenler” başlıkları altında toplanmıştır. “Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği”nde yer alan maddelerden derslerin adaletsiz dağıtılması, görevlerin (danışmanlık, gözetmenlik vb.) adaletsiz dağıtılması, ödüllerin adaletsiz dağıtılması, akademik özgürlüğün ihlal edilmesi, mevzuatın keyfi uygulanması maddeleri “örgütsel nedenler” başlığı altında toplanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerden yöneticilerin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmamaları, yönetici davranışlarındaki tutarsızlıklar, yöneticilerin yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması, yöneticilerin yeniliğe, gelişime ve değişime açık olmaması, yöneticilerin üniversiteyi iyileştirmeye dönük önerileri dikkate almaması maddeleri ise “yönetimsel nedenler” başlığı altında toplanmıştır.

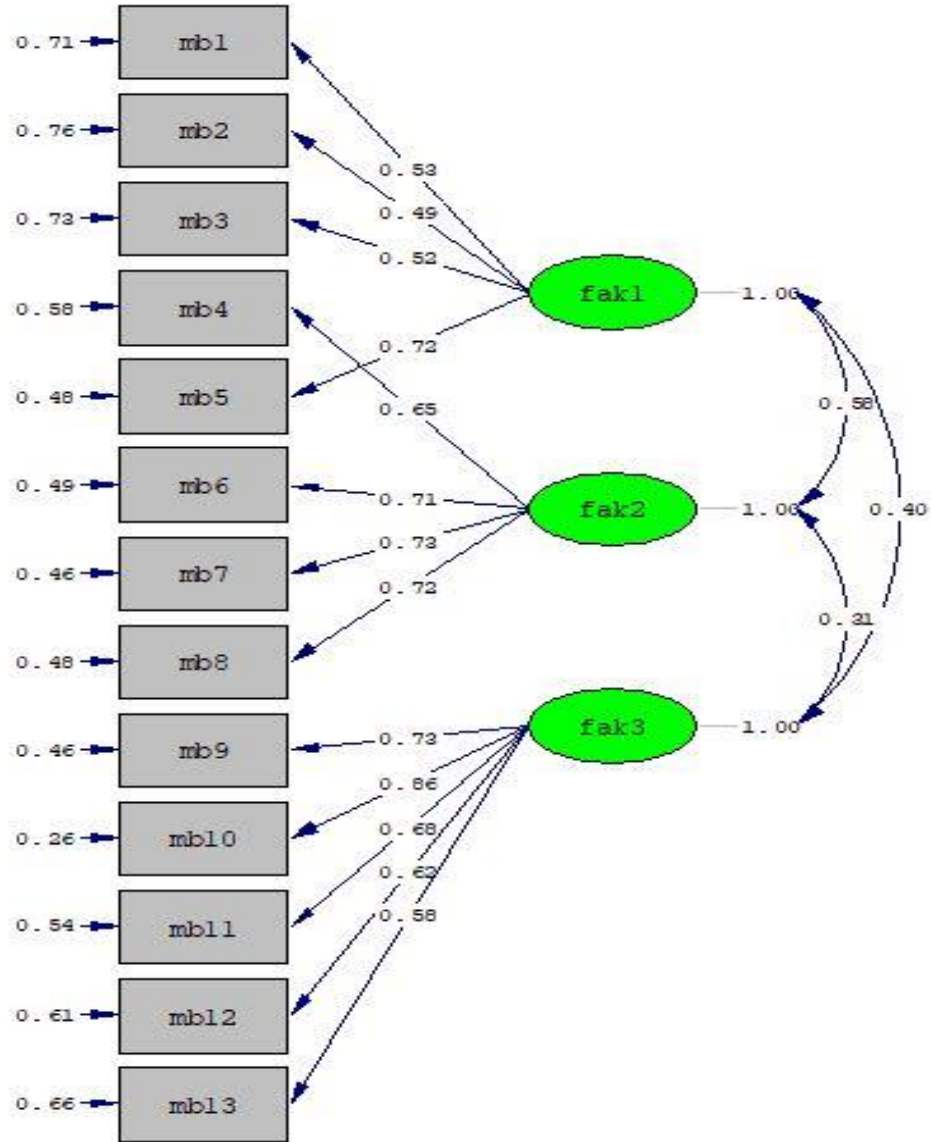
“Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği “ne ait faktör analizi sonucunda, t değerlerine ilişkin path diyagramı Şekil 9’da verilmiştir.



Şekil 9. Örgütsel muhalefet biçimleri ölçeğine ait faktör analizi sonucunda, t değerlerine ilişkin path diyagramı

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan PATH diyagramı üzerinden modele ait değişkenler, t değerleri, faktör yükleri ve uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Doğrulamalı faktör analizinde t değerleri 1,96'nın üzerinde çıktığında 0,05 düzeyinde anlamlılık beklenmektedir (Schumacker & Lomax, 2004). Doğrulamalı faktör analizi sonucu elde edilen modelde yer alan tüm maddelerin t değerlerinin anlamlı değerlere sahip olması modelin de kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Şekil 9 incelendiğinde, doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen path diyagramı vasıtası ile standartlaştırılmış çözüm değerleri de kontrol edilmiş ve değerlerin 1'den düşük olduğu belirlenmiştir. Standartlaştırılmış çözüm değerleri ile ilgili path diyagramı Şekil 10'da yer almaktadır.



Şekil 10. Örgütsel muhalefet biçimleri ölçeği standartlaştırılmış çözüm değerlerine ilişkin path diyagramı

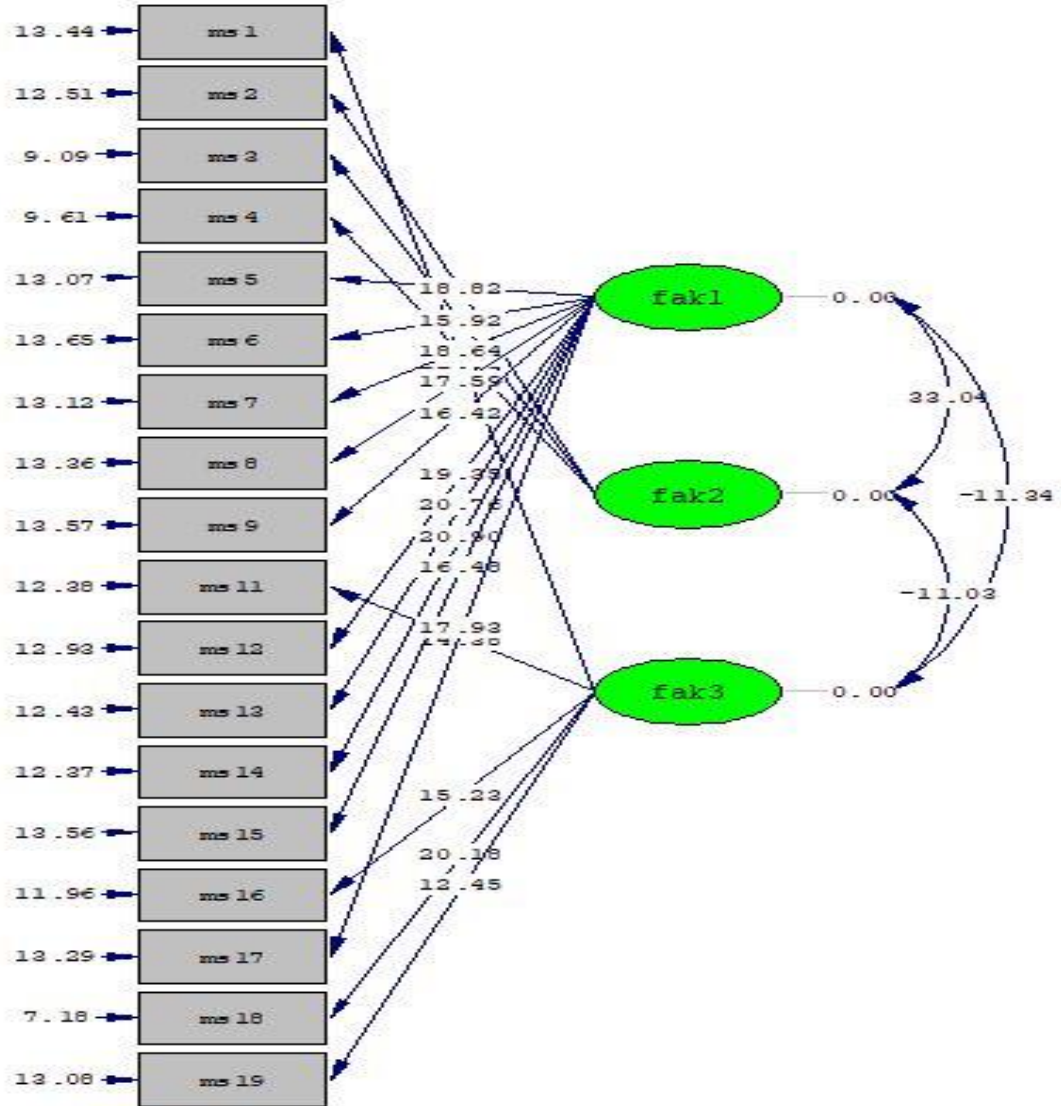
Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, χ^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen bu değer beş veya daha az ise kabul edilebilir bir değerdir (Kline, 2005; Şimşek, 2007). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, modelin uyum değerlerinden, χ^2 / sd oranı 2,90 ($\chi^2 /$

$sd=177,03/61$) olarak hesaplanmış ve kabul edilebilir bir uyum olduğu görülmüştür. Ayrıca, modelin uygunluğu incelenirken kullanılan indekslerden olan *GFI* ve *AGFI* indeksleri incelenmiştir. *GFI* ve *AGFI* değerleri 1'e ne kadar yakınsa o kadar iyi uyuma karşılık gelir. *GFI* ve *AGFI* indekslerinin 1 olması durumunda model veri uyumunun mükemmel olduğunu göstermektedir (Çokluk vd., 2016; Tabachnick & Fidell, 2007). Bu çalışmada *GFI* = 0,94 *AGFI*= 0,91 olarak bulunmuştur. *RMSEA* değerine bakılmış ve bu çalışmada *RMSEA*=0,067 bulunmuştur. Sümer (2000), *RMSEA* değerinin $\leq 0,08$ olmasının iyi uyuma karşılık geldiğini belirtmektedir; dolayısıyla bu değer iyi uyum olarak nitelendirilmiştir. Yine modelin uygunluğunu incelenirken kullanılan ölçütlerden biri olan *SRMR* değerinin $\leq 0,10$ küçük olması modelin kabul edilebilmesi için yeterli olmaktadır (Kline, 2005; Şimşek, 2007). Bu çalışmada *SRMR*=0,045 bulunmuş ve iyi uyum göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Sümer (2000) modelin uygunluğunu değerlendirirken kullanılan ölçütlerden, *CFI*, *NFI* ve *NNFI* değerlerinin $\geq 0,95$ olmasının mükemmel uyumun göstergesi olarak kabul edilebileceğini belirtmektedir. Bu çalışmada *CFI*= 0,96, *NFI*=0,94, *NNFI*=0,95 bulunmuş ve mükemmel uyum olarak nitelendirilmiştir. “Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği” için uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular, uyum indekslerinin açısından tamamının mükemmel uyum değerlerini karşılamasa da modelin kabulüne yönelik yeterli düzeyde değerlere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu model doğrulanmasına bağlı olarak, “Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği” nihai olarak 3 alt faktör ve 13 maddeden oluşmaktadır.

“Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği “ne ait alt faktörler maddelerin içerikleri göz önünde bulundurularak “açık muhalefet”, “örtük muhalefet” ve “yönlendirilmiş muhalefet” başlıkları altında toplanmıştır. “Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği”nde yer alan maddelerden çalıştığım üniversiteden ayrılırim, çalıştığım üniversite hakkındaki olumsuz eleştirileri desteklerim, işi yavaşlatırım (işe geç gelme, dinlenme aralarını uzatma), etrafımdaki kişilere çalıştığım üniversiteden ayrılmak istediğimi dile getiririm maddeleri “açık muhalefet” başlığı altında toplanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerden yöneticilerle olan iletişimimi azaltırım, üniversitede düzenlenen resmî toplantılara katılmamaya gayret gösteririm, üniversite tarafından düzenlenen hiçbir sosyal aktiviteye katılmam, yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim maddeleri “örtük muhalefet” başlığı altında toplanmıştır. Son olarak ölçekte yer alan maddelerden rahatsız olduğum durum veya olayları sosyal medyayı (Facebook, Twitter vb.) kullanarak paylaşırim, rahatsız olduğum durum veya

olayları basın kuruluşlarıyla paylaşırım, olumsuz durum veya uygulamaları siyasilere ve üst düzey bürokratlara iletirim, olumsuz durum veya uygulamaları sendika ve diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim, Durum ve olaya bağlı olarak üniversiteyi veya ilgili yöneticiyi YÖK’e şikâyet ederim maddeleri ise “yönlendirilmiş muhalefet” başlığı altında toplanmıştır.

“Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği”ne ait faktör analizi sonucunda, t değerlerine ilişkin path diyagramı Şekil 11’de verilmiştir.



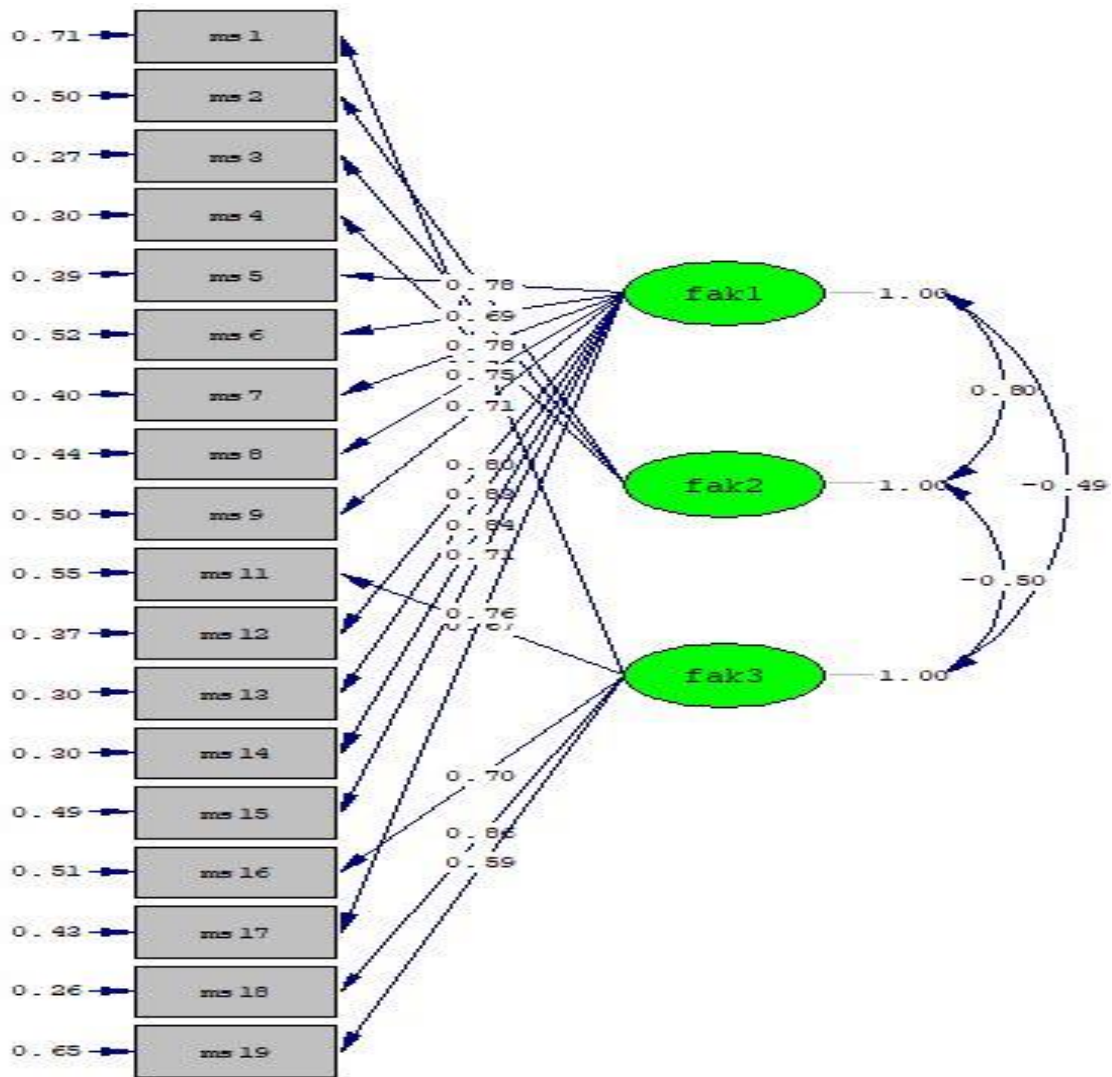
Şekil 11. Örgütsel muhalefetin sonuçları ölçeğine ait faktör analizi sonucunda, t değerlerine ilişkin path diyagramı

Analiz sonucunda ortaya çıkan PATH diyagramı üzerinden modele ait değişkenler, t değerleri, faktör yükleri ve uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör

analizinde t değerleri 1,96'nın üzerinde çıktığında 0,05 düzeyinde anlamlılık beklenmektedir (Schumacker & Lomax, 2004). Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen modelde yer alan tüm maddelerin t değerlerinin anlamlı değerlere sahip olması modelin de kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Şekil 11 incelendiğinde, doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen path diyagramı vasıtası ile standartlaştırılmış çözüm değerleri de kontrol edilmiş ve değerlerin 1'den düşük olduğu belirlenmiştir.

Standartlaştırılmış çözüm değerleri ile ilgili path diyagramı Şekil 12'de yer almaktadır.



Şekil 12. Örgütsel muhalefetin sonuçları ölçeği standartlaştırılmış çözüm değerlerine ilişkin path diyagramı

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda χ^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen bu değer beş veya daha az ise kabul edilebilir bir değerdir (Hooper, Coughlan & Mullen, 2008). Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda, modelin uyum değerlerinden, χ^2 / sd oranı 2,97 ($\chi^2 / sd=392,21/132$) olarak hesaplanmış ve kabul edilebilir bir uyum olduğu görülmüştür. Ayrıca, modelin uygunluğu incelenirken kullanılan indekslerden olan *GFI* ve *AGFI* indeksleri incelenmiştir. *GFI* ve *AGFI* değerleri 1'e ne kadar yakınsa o kadar iyi uyuma karşılık gelir. *GFI* ve *AGFI* indekslerinin 1 olması durumunda model veri uyumunun mükemmel olduğunu göstermektedir (Çokluk vd., 2016; Tabachnick & Fidell, 2007). Bu çalışmada *GFI* = 0,91, *AGFI*= 0,88 olarak bulunmuştur. *RMSEA* değerine bakılmış ve bu çalışmada *RMSEA*=0,069 bulunmuştur. Sümer (2000), *RMSEA* değerinin $\leq 0,08$ olmasının iyi uyuma karşılık geldiğini belirtmektedir; dolayısıyla bu değer iyi uyum olarak nitelendirilmiştir. Yine modelin uygunluğunu incelenirken kullanılan ölçütlerden biri olan *SRMR* değerinin $\leq 0,10$ küçük olması modelin kabul edilebilmesi için yeterli olmaktadır (Kline, 2005; Şimşek, 2007). Bu çalışmada *SRMR*=0,050 bulunmuş ve iyi uyum göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Sümer (2000) modelin uygunluğunu değerlendirirken kullanılan ölçütlerden *CFI*, *NFI* ve *NNFI* değerlerinin $\geq 0,95$ olmasının mükemmel uyumun göstergesi olarak kabul edilebileceğini belirtmektedir. Bu çalışmada *CFI*= 0,98, *NFI*=0,97, *NNFI*=0,98 bulunmuş ve mükemmel olarak nitelendirilmiştir. “Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği” doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular, uyum indekslerinin açısından tamamının mükemmel uyum değerlerini karşılamasa da modelin kabulüne yönelik yeterli düzeyde değerlere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu model doğrulanmasına bağlı olarak, “Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği” nihai olarak 3 alt faktör ve 19 maddeden oluşmaktadır.

“Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği “ne ait alt faktörler maddelerin içerikleri göz önünde bulundurularak “kişisel olumsuz sonuçlar”, “mesleki olumsuz sonuçlar” ve “muhalefetin olumlu sonuçları” başlıkları altında toplanmıştır. “Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği”nde yer alan maddelerden hakkımda dedikodu yapılır ve söylentiler yayılır, sorun yaratan biri olarak nitelendirilirim, üniversitedeki kişisel ilişkilerim zarar görür maddeleri “kişisel olumsuz sonuçlar” başlığı altında toplanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerden kongre, sempozyum, panel vb. gibi etkinliklere gitmem engellenmeye çalışılır, akademik çalışmalarım ve yayınlarım haksız yere eleştirilir, akademik yükselme konusunda engellenirim, akademik ders verme yükü bakımından eşitsizliğe maruz kalırım, geçerli bir

neden olmadan hakkımda soruşturma açılır, şiddet içeren tehditlere maruz kalırım, yaptığım işler aşırı denetlenir, beni ilgilendiren toplantı ve etkinliklere katılmam engellenmeye çalışılır, özlük haklarımı kullanmama yönelik engeller çıkarılır, bazı görevlerimden (idarecilik, akademik danışmanlık vb.) ayrılmam istenir, iş arkadaşlarım yönetim tarafından bana karşı kışkırtılır maddeleri ise “mesleki olumsuz sonuçlar” başlığı altında toplanmıştır. Son olarak ölçeğe yer alan maddelerden olumsuz uygulama ve durumlar son bulur, işyerinde daha demokratik bir ortam oluşur, işyerinde daha öz kontrollü bir ortam oluşur maddeleri ise “muhalefetin olumlu sonuçları” başlığı altında toplanmıştır.

Veri Toplama Araçlarına İlişkin Güvenirlik Çalışmaları

Ölçeklerin güvenilirliklerini tespit edebilmek için her bir ölçeğe yönelik olarak Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin taşınması gereken özelliklerden birisi olan güvenilirlik bir ölçme aracında yer alan maddelerin birbirleri ile olan tutarlılığını, kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ve aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığını ifade etmektedir (Ercan & Kan, 2004). Güvenirlik katsayısı 0 ile +1 arasında bir değer alabilir ve ilgili katsayı 1’e ne kadar yakınsa güvenirliliğin arttığı anlamına gelmektedir (Can, 2016). Bunun yanında bazı kaynaklarda bir ölçeğin güvenilirlik düzeyini belirleyebilmek için, elde edilen verilerle hesaplanan iç tutarlılık katsayısının en az 0,70 olması gerektiği belirtilmektedir (Tavşancıl, 2002). Araştırmada maddelerin birbiriyle olan tutarlılıklarını belirlemek amacıyla Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır.

“Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği “ne ilişkin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı Tablo 16’da verilmiştir:

Tablo 16

Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği Toplam Güvenirlik Katsayısı

Cronbach Alpha	Madde Sayısı
0,92	10

Tablo 16 incelendiğinde çalışmada Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği ’ne ilişkin Cronbach alfa güvenirlilik katsayısı 0,92 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlilik katsayısı 0 ile +1 arasında bir değer alabilir ve ilgili katsayı 1’e ne kadar yakınsa güvenirliliğin arttığı anlamına

gelmektedir (Can, 2016). Araştırma için geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Nedenleri Ölçeği”nin genel olarak yeterli düzeyde istatistiki güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

“Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği”ne ilişkin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı Tablo17’de verilmiştir:

Tablo 17

Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği Toplam Güvenirlik Katsayısı

Cronbach Alpha	Madde Sayısı
0,81	13

Tablo 17 incelendiğinde çalışmada “Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği” ne ilişkin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,81 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik katsayısı 0 ile +1 arasında bir değer alabilir ve ilgili katsayı 1’e ne kadar yakınsa güvenirliliğin arttığı anlamına gelmektedir (Can, 2016). Araştırma için geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği”nin genel olarak yeterli düzeyde istatistiksel güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

“Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği”ne ilişkin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı Tablo 18’de verilmiştir:

Tablo 18

Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği Toplam Güvenirlik Katsayısı

Cronbach Alpha	Madde Sayısı
0,85	19

Tablo 18 incelendiğinde çalışmada “Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği”ne ilişkin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,85 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik katsayısı 0 ile +1 arasında bir değer alabilir ve ilgili katsayı 1’e ne kadar yakınsa güvenirliliğin arttığı anlamına gelmektedir (Can, 2016). Araştırma için geliştirilen “Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği”nin genel olarak yeterli düzeyde istatistiksel güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

Verilerin Analizi

Araştırmada, bizzat araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği ve Örgütsel

Muhalefetin Sonuçları Ölçeği Kullanılmıştır. Veriler istatistiki olarak paket programlar aracılığı ile analiz edilmiştir.

Öncelikli olarak verilerin normal dağılıp dağılmadığına ilişkin analizler gerçekleştirilmiş ve verilerin normallik sınaması, Skewness (Çarpıklık) – Kurtosis (Basıklık) değerleri ile test edilmiştir (Büyüköztürk, 2012).

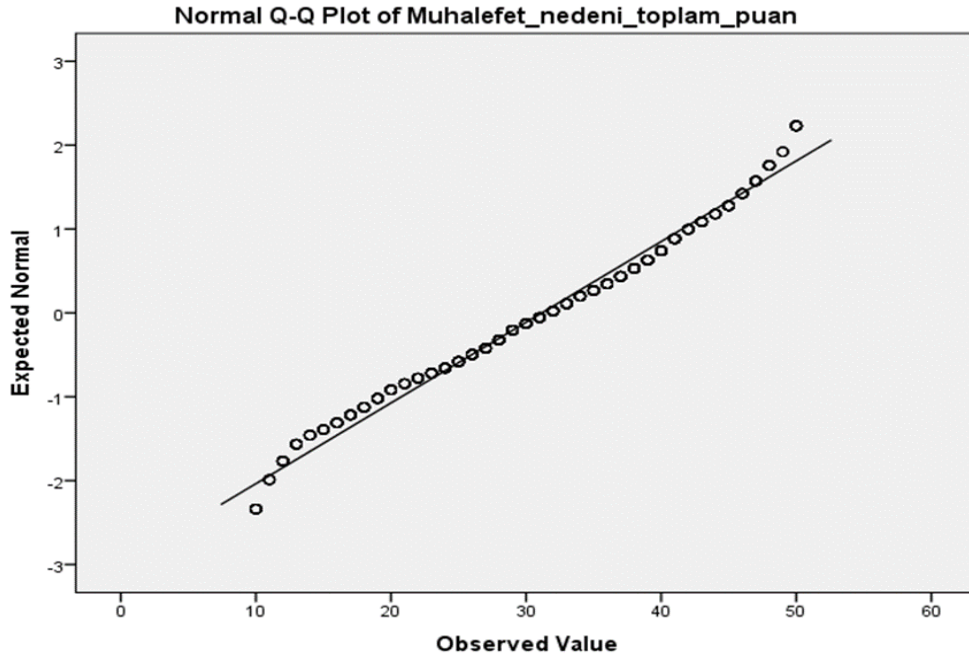
Araştırmadan elde edilen verilerin normallik sınamasına ait veriler Tablo19’da verilmiştir.

Tablo 19

Araştırmada Elde Edilen Verilerin Normallik Analizine İlişkin Sonuçlar

	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	Çarpıklık	Basıklık
ÖMN Ölçeği toplam puan	620	31,16	10,40	-,19	-,83
ÖMB Ölçeği toplam puan	620	26,73	8,12	,51	-,04
ÖMS Ölçeği toplam puan	620	47,60	12,50	,33	-,17

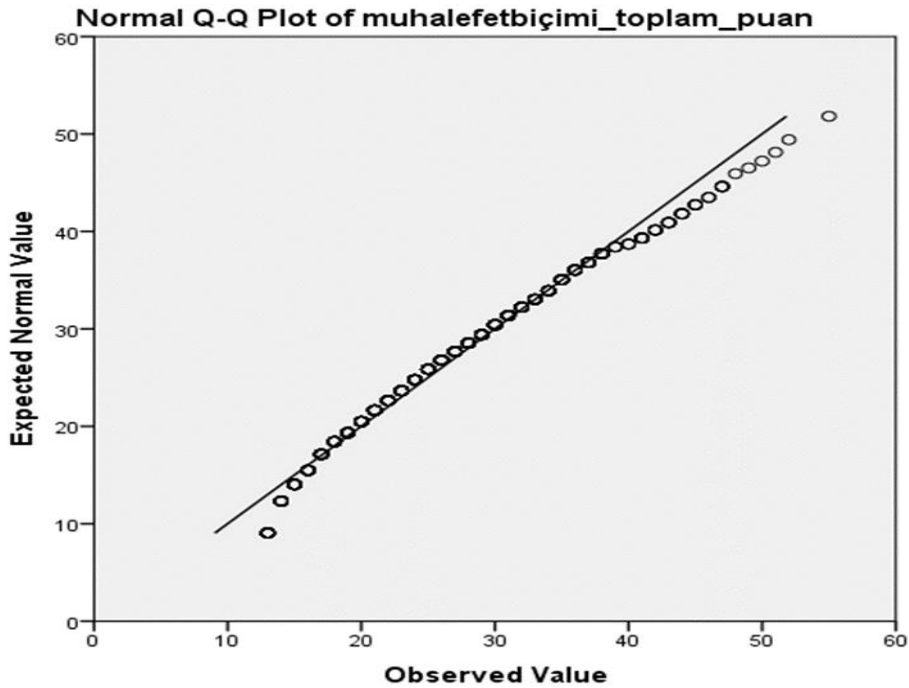
Tablo 19’da katılımcıların Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği ve Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeğinden elde ettiği puanlara ilişkin Çarpıklık-Basıklık değerleri incelenmiştir. Tabachnick ve Fidell’e (2013) göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 aralığında olması normal bir dağılımın varlığına işaret etmektedir. Dağılımın normalliği noktasında kullanılan başka bir yöntem ise grafiklerin incelenmesidir ve bu konuda en sık kullanılan grafik ise normal Q-Q grafiğidir (Büyüköztürk, 2012). Araştırmada kullanılan “Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği “ne ilişkin Q-Q grafiği Şekil 13’te verilmiştir.



Şekil 13. Örgütsel muhalefetin nedenleri ölçeği normal Q-Q grafiği

Şekilde 13'te görüldüğü üzere örgütsel muhalefet ölçeğinde yer alan maddeler normal dağılım göstermektedir.

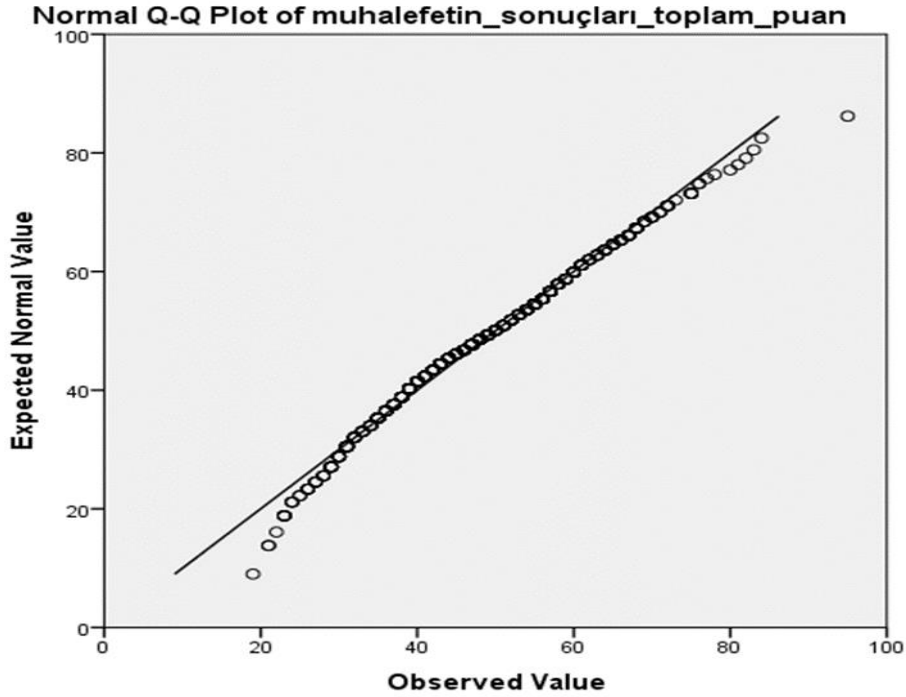
Araştırmada kullanılan “Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği “ne ilişkin Q-Q grafiği Şekil 14'te verilmiştir.



Şekil 14. Örgütsel muhalefet biçimleri ölçeği normal Q-Q grafiği

Şekilde 14'te görüldüğü üzere örgütsel muhalefet biçimleri ölçeğinde yer alan maddeler normal dağılım göstermektedir.

Araştırmada kullanılan “Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği”ne ilişkin Q-Q grafiği Şekil 15'te verilmiştir.



Şekil 15. Örgütsel muhalefetin sonuçları ölçeği normal Q-Q grafiği

Şekilde 15'te görüldüğü üzere örgütsel muhalefetin sonuçları ölçeğinde yer alan maddeler normal dağılım göstermektedir.

Tablo 19'da yer alan çarpıklık ve basıklık değerleri ve Şekil 13, Şekil 14 ve Şekil 15 incelendiğinde çalışmada yer alan verilerin normallik varsayımını karşıladığı görülmektedir. Ayrıca varyansların eşitliğini değerlendirmek için Levene testi yapılmıştır. Levene testi sonucunda elde edilen $sig(p)$ değeri 0,05'ten büyük ise varyanslar eşittir yani homojendir (Tabachnick & Fidell, 2013). Elde edilen sonuçlara göre Levene testi sonuçlarında anlamlılık değerleri 0,05'ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğu varsayılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada verilerin çözümlenmesinde parametrik testlerden Bağımsız Gruplar t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) tercih edilmiştir (Ural & Kılıç, 2013). Araştırmada post-hoc istatistik türlerinden Bonferroni metodu tercih edilmiştir. Bonferroni metodu, çoklu karşılaştırma testleri içerisinde çok daha yaygın kullanılmakta olup, Tukey testinden farklı olarak, eşit örneklem sayısına gerek duymamaktadır (Miller,

1969). Araştırmada ayrıca parametrik testler sonucu anlamlı fark bulunan araştırma sonuçlarının pratikteki anlamlılığına dair gösterge niteliğinde olduğu belirtilen etki büyüklükleri de hesaplanmıştır (Cohen, 1994; Özsoy & Özsoy, 2013). Etki büyüklüğu, araştırma sonucu örneklem vasıtasıyla elde edilen sonuçların yokluk hipotezinde tanımlanmış olan beklentilerden sapma düzeyini ortaya koyan istatistiki değerlerdir (Cohen, 1994; Vacha-Haasse & Thompson, 2004). Özellikle eğitim araştırmalarında istatistiksel anlamlılık ve etki büyüklüğu birbirlerini tamamlamaktadır ve araştırma sonucunda sağlıklı kararlar verebilmek için her iki tarafın da dikkate alınması gereklidir (Fan, 2001). Çünkü istatistiki anlamlılık, örneklem sayısından etkilenebilirken, etki büyüklüğu örneklem sayısından bağlı olan sonuçları eleyerek elde edilen sonuçlarla ilgili daha doğru kararlar verilmesini sağlar (Fan, 2001; Özsoy & Özsoy, 2013). En sık kullanılan etki büyüklüğu istatistiklerinden birisi de varyansa göre hesaplanan ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde ne derece etkisinin olduğunu gösteren eta-kare (η^2)'dir (Büyüköztürk, 2012; Özsoy & Özsoy, 2013). Eki büyüklüğu (η^2) yani eta-kare değeri bağımsız bir değişkenin bağımlı bir değişkendeki toplam varyansın ne kadarını açıkladığını belirtmektedir ve 0,01 düzeyindeki eta-kare değeri “küçük”, 0,06 düzeyindeki eta-kare değeri “orta” ve 0,14 düzeyindeki eta-kare değeri “büyük” etki değerleri olarak yorumlanır (Büyüköztürk, 2012).

BÖLÜM IV

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan öğretim elemanlarından elde edilen veriler ile bu verilere dayalı olarak oluşturulan bulgulara yer verilmiştir. Öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışlarının nedenleri, örgütsel muhalefet davranışları, örgütsel muhalefet davranışlarının sonuçları ve belirlenen demografik değişkenler ile olan ilişkilerini belirlemek amacıyla yapılan istatistiksel analiz bulguları aşağıda verilmiştir.

Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde öğretim elemanlarının muhalefet etmesine neden faktörlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Örgütsel muhalefetin nedenleri ölçeği ve alt ölçeklerine ilişkin genel ortalama puanlar Tablo 20’ de belirtilmiştir.

Tablo 20

Örgütsel Muhalefetin Nedenleri (ÖMN) Ölçeği ve Alt Ölçeklerinden Alınan Genel Ortalama Puanlar

	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>
ÖMN Ölçeği Toplam Puan	620	31,16	10,39
Örgütsel Nedenlere Dayalı Muhalefet	620	14,95	5,56
Yönetimsel Nedenlere Dayalı Muhalefet	620	16,20	5,77

Tablo 20 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefetin nedenleri ölçeğinden aldıkları genel ortalama puanın $\bar{X}$ =31,16, örgütsel nedenlere dayalı muhalefet ortalama puanın $\bar{X}$ =14,95; yönetimsel nedenlere dayalı muhalefet ortalama puanın $\bar{X}$ =16,20 olduğu

görülmektedir. Öğretim elemanlarının yönetsel nedenlere dayalı muhalefetlerinin, örgütsel nedenlere dayalı muhalefetlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefetin nedenleri ile ilgili maddelere katılım düzeyleri detaylı bir şekilde Tablo 21’de belirtilmiştir.

Tablo 21

Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ortalama Puanları

	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>
Madde 1	620	2,84	1,29
Madde 2	620	2,97	1,33
Madde 3	620	2,63	1,37
Madde 4	620	3,18	1,43
Madde 5	620	3,34	1,38
Madde 6	620	3,22	1,30
Madde 7	620	3,47	1,26
Madde 8	620	3,21	1,42
Madde 9	620	3,17	1,31
Madde 10	620	3,13	1,33

Tablo 21 incelendiğinde, en düşük katılımların sırasıyla Madde 3, Madde 1 ve Madde 2’ye; en yüksek katılım düzeylerinin ise sırasıyla Madde 7, Madde 5, Madde 6 ve Madde 8 olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgütsel muhalefetin nedenleri ile ilgili en az katıldıkları maddelerin sırasıyla şunlar olduğu görülmektedir:

Madde 3. Ödüllerin adaletsiz dağıtılması.

Madde 1. Derslerin adaletsiz dağıtılması.

Madde 2. Görevlerin (danışmanlık, gözetmenlik vb.) adaletsiz dağıtılması.

Katılımcıların örgütsel muhalefetin nedenleri ile ilgili en çok katıldıkları maddelerin sırasıyla şunlar olduğu görülmektedir:

Madde 7. Yönetici davranışlarındaki tutarsızlıklar.

Madde 5. Akademik özgürlüğün ihlal edilmesi.

Madde 6. Yöneticilerin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmamaları.

Madde 8. Yöneticilerin yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması.

Örgütsel muhalefetin nedenlerine katılım düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan t-testi sonuçları Tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 22

Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
ÖMN Ölçeği	Kadın	340	31,17	10,38	618	0,20	0,98
	Erkek	280	31,15	10,43			
Örgütsel Nedenlere Dayalı Muhalefet	Kadın	340	15,03	5,40	618	0,36	0,71
	Erkek	280	14,87	5,75			
Yönetimsel Nedenlere Dayalı Muhalefet	Kadın	340	16,14	5,94	618	-0,31	0,75
	Erkek	280	16,29	5,57			

Tablo 22 incelendiğinde, erkek katılımcıların örgütsel muhalefetin nedenlerine katılım düzeylerinin ($\bar{X}=31,15$), kadın katılımcılarla ($\bar{X}=31,17$) benzer olduğu görülmektedir. Erkek katılımcıların örgütsel nedenlere dayalı muhalefet ölçeği puanlarının ($\bar{X}=14,87$); kadın katılımcılara göre ($\bar{X}=15,03$) daha düşük olduğu; fakat yönetimsel nedenlere dayalı muhalefetin oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 22 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefet nedenleri ölçeğinden aldıkları puanların [$t(618) = 0,20, p>0,05$]; örgütsel nedenlere dayalı puanların [$t(618) = 0,36, p>0,05$]; yönetimsel nedenlere dayalı puanların [$t(618) = -0,31, p>0,05$] cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefetin nedenleri ölçeği ve alt ölçeklerinden aldıkları puanların yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için gerçekleştirilen ANOVA testi sonuçları Tablo 23'te yer almaktadır.

Tablo 23

Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
ÖMN Ölçeği	21-26	21	24,71	11,10	2,80	0,01
	27-32	126	30,51	9,51		
	33-38	156	31,62	10,90		
	39-44	108	30,19	9,67		
	45-50	69	33,38	10,24		
	51 ve üstü	140	31,65	10,78		
Örgütsel Nedenlere Dayalı Muhalefet	21-26	21	12,43	5,55	2,08	0,05
	27-32	126	14,36	4,90		
	33-38	156	15,22	5,72		
	39-44	108	14,69	5,34		
	45-50	69	16,04	5,86		
	51 ve üstü	140	15,13	5,86		
Yönetimsel Nedenlere Dayalı Muhalefet	21-26	21	12,29	6,10	2,88	0,01
	27-32	126	15,15	5,71		
	33-38	156	16,40	6,10		
	39-44	108	15,49	5,19		
	45-50	69	17,33	5,47		
	51 ve üstü	140	16,53	5,77		

Serbestlik Derecesi (*sd*): Gruplar arası = 6, Gruplar içi =613, Toplam =619

Tablo 23 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel nedenlere dayalı muhalefetlerinin yaş değişkenine göre farklılaşmadığı [$F(6, 613) = 2,08, p>0,05$] görülmektedir; fakat katılımcıların örgütsel muhalefetin nedenleri toplam puanında [$F(6, 613) = 2,80, p>0,05$] ve yönetimsel nedenlere dayalı muhalefetlerinin yaş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir [$F(6, 613) = 2,88, p<0,05$].

Tablo 23 incelendiğinde, Bonferroni post-hoc testi sonucunda 45-50 yaş arasındakilerin örgütsel muhalefetin nedenlerine katılım düzeylerinin ($\bar{X}=33,38$), 21-26 yaş grubuna göre ($\bar{X}=24,71$) anlamlı düzeyde yüksek olduğu; 51 yaş ve üstü ($\bar{X}=31,65$), 45-50 ($\bar{X}=33,38$) ve 33-38 ($\bar{X}=31,62$) yaş grubundakilerin yönetimsel nedenlere dayalı muhalefete katılım düzeylerinin anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir.

Yaş değişkeninin örgütsel muhalefetin nedenleri üzerindeki etki büyüklüğüne ilişkin veriler Tablo 24'te yer almaktadır.

Tablo 24

Yaş Değişkeninin Örgütsel Muhalefet Nedenleri Üzerindeki Etki Büyüklüğü

	<i>N</i>	<i>Eta-kare</i>
ÖMN Ölçeği-Yaş	620	0,03
Yönetimsel Nedenlere Dayalı Muhalefet-Yaş	620	0,02

Etki büyüklüklerinin yorumlanmasında genellikle kullanılan yöntem etki büyüklüklerini küçük, orta ve büyük olmak üzere ayırmak yönündedir (Cohen, 1988). Elde edilen etki büyüklükleri sonuçları için 0,01 küçük; 0,06 orta; 0,14 ise büyük etki değeri olarak yorumlanabilmektedir (Büyüköztürk vd., 2018). Tablo 24 incelendiğinde, yaş değişkeninin örgütsel muhalefetin nedenleri üzerinde düşük düzeyde ($\eta^2 = 0,03$) ve benzer şekilde yönetimsel nedenlere dayalı muhalefet üzerinde düşük düzeyde ($\eta^2 = 0,02$) etkisinin olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefetin nedenleri ölçeği ve alt ölçeklerinden aldıkları puanların eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için gerçekleştirilen ANOVA testi sonuçları Tablo 25'te yer almaktadır.

Tablo 25

Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

			Eğitim Durumu	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
ÖMN Ölçeği			Lisans	25	26,92	2,02	5,21	0,01
			Yüksek lisans	109	29,14	0,99		
			Doktora	486	31,83	0,46		
Örgütsel Muhalefet	Nedenlere	Dayalı	Lisans	25	12,56	1,26	4,60	0,01
			Yüksek lisans	109	14,06	0,44		
			Doktora	486	15,27	0,24		
Yönetimsel Muhalefet	Nedenlere	Dayalı	Lisans	25	14,36	1,14	4,27	0,01
			Yüksek lisans	109	15,08	0,54		
			Doktora	486	16,55	0,26		
Serbestlik Derecesi (<i>sd</i>): Gruplar arası = 2, Gruplar içi =617, Toplam =619								

Tablo 25 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin genel puanlarının [$F(2, 617) = 5,21, p<0,05$]; örgütsel nedenlere dayalı muhalefet puanlarının [$F(2, 617) = 4,60, p<0,05$], yönetimsel nedenlere dayalı muhalefet puanlarının [$F(2, 617) = 4,27, p<0,05$] eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 25 incelendiğinde, Bonferroni post-hoc testi sonucuna göre doktora düzeyindekilerin ($\bar{X}=31,83$) yüksek lisans grubundakilere ($\bar{X}=29,14$) göre örgütsel muhalefetin nedenlerine genel katılımlarının anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür. Aynı şekilde doktora düzeyindekilerin ($\bar{X}=15,27$) örgütsel muhalefet nedenlerine katılımları lisans grubundakilere göre ($\bar{X}=12,56$) anlamlı derecede daha yüksektir. Üçüncü olarak yine doktora düzeyindekilerin ($\bar{X}=16,55$) yönetimsel nedenlere dayalı muhalefet düzeyleri yüksek lisans grubundakilere ($\bar{X}=15,08$) göre anlamlı derecede daha yüksektir.

Eğitim durumu değişkeninin örgütsel muhalefetin nedenleri üzerindeki etki büyüklüğüne ilişkin veriler Tablo 26'da yer almaktadır.

Tablo 26

Eğitim Durumu Değişkeninin Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Üzerindeki Etki Büyüklüğü

	<i>N</i>	<i>Eta-kare</i>
ÖMN Ölçeği-Eğitim Durumu	620	0,02
Yönetimsel Nedenlere Dayalı Muhalefet-Eğitim Durumu	620	0,01
Örgütsel Nedenlere Dayalı Muhalefet-Eğitim Durumu	620	0,02

Etki büyüklüklerinin yorumlanmasında genellikle kullanılan yöntem etki büyüklüklerini küçük, orta ve büyük olmak üzere ayırmak yönündedir (Cohen, 1988). Elde edilen etki büyüklükleri sonuçları için 0,01 küçük; 0,06 orta; 0,14 ise büyük etki değeri olarak yorumlanabilmektedir (Büyüköztürk vd., 2018). Tablo 26 incelendiğinde, eğitim düzeyi değişkeninin örgütsel muhalefetin nedenleri toplam puanı üzerinde düşük düzeyde ($\eta^2 = 0,02$); yönetimsel muhalefet nedenleri puanları üzerinde düşük düzeyde ($\eta^2 = 0,01$) örgütsel nedenlere dayalı muhalefet puanları üzerinde düşük düzeyde ($\eta^2 = 0,02$) etkisinin olduğu görülmektedir.

Örgütsel muhalefetin nedenleri ölçeği ve alt ölçeklerinin kıdem değişkenine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 27’de yer almaktadır.

Tablo 27

Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Kıdem Değişkenine Göre İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	F	p
ÖMN Ölçeği	1-5 yıl	102	28,51	10,86	2,98	0,02
	6-10 yıl	173	30,79	9,55		
	11-15 yıl	92	31,59	11,00		
	16-20 yıl	57	30,75	8,89		
	21 yıl ve üstü	196	32,77	10,76		
Örgütsel Nedenlere Dayalı muhalefet	1-5 yıl	102	13,52	5,50	2,95	0,02
	6-10 yıl	173	14,66	5,01		
	11-15 yıl	92	15,52	5,86		
	16-20 yıl	57	14,92	5,07		
	21 yıl ve üstü	196	15,69	5,92		
Yönetimsel Nedenlere Dayalı Muhalefet	1-5 yıl	102	14,99	6,33	2,35	0,05
	6-10 yıl	173	16,13	5,44		
	11-15 yıl	92	16,07	6,07		
	16-20 yıl	57	15,82	5,16		
	21 yıl ve üstü	196	17,07	5,70		

Serbestlik Derecesi (sd): Gruplar arası = 4, Gruplar içi =615, Toplam =619

Tablo 27 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin genel puanlarının [$F(4, 615) = 2,98, p<0,05$]; örgütsel nedenlere dayalı muhalefet puanlarının [$F(4, 615) = 2,95, p<0,05$], yönetimsel nedenlere dayalı muhalefet puanlarının [$F(4, 615) = 2,35, p<0,05$] kıdeme göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 27 incelendiğinde, Bonferroni post-hoc testi sonucunda 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanların ($\bar{X}=32,77$), 1-5 yıl arası kıdeme sahip olanlara göre ($\bar{X}=28,51$) örgütsel muhalefet nedenleri puanları oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Aynı şekilde 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanların ($\bar{X}=15,69$), 1-5 yıl arası kıdeme sahip olanlara göre örgütsel nedenlere dayalı muhalefet puanları ($\bar{X}=13,52$) daha yüksek olup aynı şekilde 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanların ($\bar{X}=15,69$) yönetimsel nedenlere dayalı muhalefet puanları ($\bar{X}=14,99$) daha yüksektir.

Kıdem değişkeninin örgütsel muhalefet nedenleri üzerindeki etki büyüklüğüne ilişkin veriler Tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 28

Kıdem Değişkeninin Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Üzerindeki Etki Büyüklüğüne İlişkin Veriler

	<i>N</i>	<i>Eta-kare</i>
ÖMN Ölçeği-Kıdem	620	0,02
Yönetimsel Nedenlere Dayalı Muhalefet-Kıdem	620	0,02
Örgütsel Nedenlere Dayalı Muhalefet-Kıdem	620	0,02

Etki büyüklüklerinin yorumlanmasında genellikle kullanılan yöntem etki büyüklüklerini küçük, orta ve büyük olmak üzere ayırmak yönündedir (Cohen, 1988). Elde edilen etki büyüklükleri sonuçları için 0,01 küçük; 0,06 orta; 0,14 ise büyük etki değeri olarak yorumlanabilmektedir (Büyüköztürk vd., 2018). Tablo 28 incelendiğinde, kıdem değişkeninin örgütsel muhalefetin nedenleri toplam puanı üzerinde düşük düzeyde ($\eta^2 = 0,02$); yönetimsel muhalefet nedenleri puanları üzerinde düşük düzeyde ($\eta^2 = 0,02$) örgütsel nedenlere dayalı muhalefet puanları üzerinde düşük düzeyde ($\eta^2 = 0,02$) etkisinin olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefetin nedenleri ölçeği ve alt ölçeklerinin idari görev değişkenine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 29’da yer almaktadır.

Tablo 29

Örgütsel Muhalefetin Nedenleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin İdari Görev Değişkenine Göre İlişkin t-Testi Sonuçları

	İdari Görev	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
ÖMN Ölçeği	Evet	173	30,60	11,09	617	-0,85	0,40
	Hayır	446	31,39	10,13			
Örgütsel Nedenlere Dayalı Muhalefet	Evet	173	15,07	5,94	617	0,30	0,76
	Hayır	446	14,92	5,42			
Yönetimsel Nedenlere Dayalı Muhalefet	Evet	173	15,53	6,02	617	-1,82	0,07
	Hayır	446	16,47	5,66			

Tablo 29 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefetin nedenleri ölçeğinden aldıkları puanların [$t(617) = -0,85, p > 0,05$] ; örgütsel nedenlere dayalı puanların [$t(617) = 0,30,$

$p>0,05$]; yönetimsel nedenlere dayalı puanların [$t(617) = 1,82, p>0,05$] idari göreve göre anlamlı Şekilde farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo 29 incelendiğinde, idari görevi olmayan katılımcıların örgütsel muhalefetin nedenlerine katılım düzeylerinin ($\bar{X}=31,39$), idari görevi olan katılımcılarla ($\bar{X}=30,60$) benzer olduğu görülmektedir. Benzer biĉimde, idari görevi olmayan katılımcıların örgütsel nedenlere dayalı muhalefet lĉeęi puanlarının ve yönetimsel nedenlere dayalı muhalefet lĉeęi puanlarının idari görevi olan katılımcılarla benzer olduğu görülmektedir.

Örgütsel muhalefetin nedenleri lĉeęi ve alt lĉeklerinin statü değişkenine ilişkin ANOVA testi sonuĉları Tablo 30’da yer almaktadır.



Tablo 30

Örgütsel Muhalefetin Nedenleri (ÖMN) Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Statü Değişkenine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Statü	N	$\bar{X}$	SS	F	p
ÖMN Ölçeği	Araştırma Görevlisi	196	31,23	9,64	1,17	0,32
	Öğretim Görevlisi	114	29,72	10,48		
	Doktor Öğretim Üyesi	101	31,98	10,91		
	Doçent Doktor	69	30,19	11,73		
	Profesör Doktor	140	32,14	10,24		
Örgütsel Nedenlere Dayalı Muhalefet	Araştırma Görevlisi	196	14,90	4,80	0,55	0,70
	Öğretim Görevlisi	114	14,40	6,02		
	Doktor Öğretim Üyesi	101	15,38	5,73		
	Doçent Doktor	69	14,79	6,29		
	Profesör Doktor	140	15,25	5,68		
Yönetimsel Nedenlere Dayalı Muhalefet	Araştırma Görevlisi	196	16,33	5,80	1,64	0,16
	Öğretim Görevlisi	114	15,32	5,49		
	Doktor Öğretim Üyesi	101	16,59	5,97		
	Doçent Doktor	69	15,39	6,25		
	Profesör Doktor	140	16,21	5,50		

Serbestlik Derecesi (sd): Gruplar arası = 4, Gruplar içi = 615, Toplam = 619

Tablo 30 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin genel puanlarının [$F(4, 615) = 1,17, p > 0,05$]; örgütsel nedenlere dayalı muhalefet puanlarının [$F(4, 615) = 0,55, p > 0,05$], yönetimsel nedenlere dayalı muhalefet puanlarının [$F(4, 615) = 1,64, p > 0,05$] statü değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo 30 incelendiğinde, Bonferroni post-hoc testi sonucunda profesör doktor ($\bar{X}=32,14$), doçent doktor ($\bar{X}=30,19$), doktor öğretim üyesi ($\bar{X}=31,98$), öğretim görevlisi ($\bar{X}=29,72$) ve araştırma görevlisi ($\bar{X}=31,23$) unvanına sahip öğretim elemanlarının örgütsel muhalefetin nedenleri ölçeğine katılım puanlarının yakın olmakla birlikte profesör doktorların örgütsel

muhalefetin nedenlerine katılımlarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde profesör doktor, doçent doktor, doktor öğretim üyesi, öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi unvanına sahip öğretim elemanlarının örgütsel nedenlere dayalı muhalefet ve yönetsel nedenlere dayalı muhalefet alt ölçeklerine ilişkin puanlarının da benzer olmakla birlikte doktor öğretim üyelerinin örgütsel nedenlere dayalı muhalefet puanlarının ($\bar{X}$ =15,38) ve yönetsel nedenlere dayalı muhalefet puanlarının ($\bar{X}$ =16,59) diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel Muhalefet Biçimlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde öğretim elemanlarının muhalif davranış biçimlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Örgütsel muhalefet biçimleri ölçeği ve alt ölçeklerine ilişkin genel puan ortalamaları Tablo 31’de belirtilmiştir.

Tablo 31

Örgütsel Muhalefet Biçimleri (ÖMB) Ölçeğine İlişkin Genel Puan Ortalamaları

	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>
ÖMB Ölçeği Toplam Puan	620	26,73	8,12
Açık Muhalefet	620	8,23	3,23
Örtük Muhalefet	620	10,49	4,02
Yönlendirilmiş Muhalefet	620	8,02	3,61

Tablo 31 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefet biçimleri ölçeğinden aldıkları toplam puan ortalamasının $\bar{X}$ =26,73 olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgütsel muhalefet biçimleri ile ilgili genel olarak düşük düzeyde davranışlara sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların örgütsel muhalefet biçimleri incelendiğinde açık muhalefet davranışlarına ilişkin puanlarının $\bar{X}$ =8,22; örtük muhalefet davranışlarına ilişkin puanlarının $\bar{X}$ =10,48; yönlendirilmiş muhalefet davranışlarına ilişkin puanlarının $\bar{X}$ =8,01 olduğu görülmektedir. Katılımcıların örtük muhalefet davranışlarının, açık muhalefet ve yönlendirilmiş muhalefet davranışlarına göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet biçimleri ile ilgili maddelere katılım düzeyleri detaylı bir şekilde Tablo 32’de belirtilmiştir.

Tablo 32

Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ortalama Puanları

	N	$\bar{X}$	SS
Madde 1	620	2,03	1,12
Madde 2	620	2,62	1,22
Madde 3	620	1,50	,88
Madde 4	620	3,31	1,31
Madde 5	620	2,08	1,21
Madde 6	620	2,25	1,27
Madde 7	620	2,70	1,33
Madde 8	620	2,23	1,19
Madde 9	620	1,43	,84
Madde 10	620	1,30	,69
Madde 11	620	1,55	,96
Madde 12	620	1,79	1,13
Madde 13	620	1,94	1,18

Tablo 32 incelendiğinde, en düşük katılımların sırasıyla Madde 10, Madde 3, Madde 9 ve Madde 11’e; en yüksek katılım düzeylerinin ise sırasıyla Madde 7, Madde 4, Madde 6 ve Madde 2 olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgütsel muhalefet biçimleri ile ilgili en az katıldıkları maddelerin sırasıyla şunlar olduğu görülmektedir:

Madde 10. Rahatsız olduğum durum veya olayları basın kuruluşlarıyla paylaşırım.

Madde 3. İş yavaşlatırım (işe geç gelme, dinlenme aralarını uzatma).

Madde 9. Rahatsız olduğum durum veya olayları sosyal medyayı (Facebook, Twitter vb.) kullanarak paylaşırım.

Madde 11. Olumsuz durum veya uygulamaları siyasilere ve üst düzey bürokratlara iletirim.

Katılımcıların örgütsel muhalefet biçimleri ile ilgili en çok katıldıkları maddelerin sırasıyla şunlar olduğu görülmektedir:

Madde 7. Üniversite tarafından düzenlenen hiçbir sosyal aktiviteye katılmam.

Madde 4. Yöneticilerle olan iletişimimi azaltırım.

Madde 6. Üniversitede düzenlenen resmî toplantılara katılmamaya gayret gösteririm.

Madde 2. Çalıştığım üniversite hakkındaki olumsuz eleştirileri desteklerim.

Örgütsel muhalefet biçimlerinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan t-testi sonuçları Tablo 33’te yer almaktadır.

Tablo 33

Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerine İlişkin Genel Puan Ortalamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
ÖMB Ölçeği	Kadın	340	26,82	8,32	618	0,29	0,77
	Erkek	280	26,63	7,89			
Açık Muhalefet	Kadın	340	8,41	3,35	618	1,56	0,12
	Erkek	280	8,00	3,07			
Örtük Muhalefet	Kadın	340	10,51	4,06	618	0,17	0,87
	Erkek	280	10,46	3,98			
Yönlendirilmiş Muhalefet	Kadın	340	7,90	3,56	618	-0,93	0,35
	Erkek	280	8,17	3,68			

Tablo 33 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefet biçimleri ölçeğinden aldıkları genel puanların [$t(618) = 0,29, p>0,05$]; açık muhalefet puanlarının [$t(618) = 1,56, p>0,05$]; örtük muhalefet puanların [$t(618) = 0,17, p>0,05$]; yönlendirilmiş muhalefet puanlarının [$t(618) = -0,93, p>0,05$] cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo 33 incelendiğinde, erkek katılımcıların örgütsel muhalefet biçimlerine ilişkin genel puan ortalamalarının ($\bar{X}=26,63$), kadın katılımcılara ($\bar{X}=26,82$) oldukça benzer olduğu görülmektedir. Erkek katılımcılar ile kadın katılımcıların açık muhalefetlerinin, örtük muhalefetlerinin ve yönlendirilmiş muhalefetlerinin birbirine yakın olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel muhalefet biçimleri ölçeği ve alt ölçeklerinin yaş değişkenine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 34'te yer almaktadır.

Tablo 34

Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
ÖMB Ölçeği	21-26	21	23,52	7,47	2,79	0,01
	27-32	126	28,60	7,47		
	33-38	156	27,44	9,04		
	39-44	108	25,95	8,16		
	45-50	69	25,87	7,22		
	51 ve üstü	140	25,64	7,82		
Açık Muhalefet	21-26	21	7,05	2,58	5,93	0,00
	27-32	126	9,51	3,29		
	33-38	156	8,48	3,34		
	39-44	108	7,89	3,36		
	45-50	69	7,55	2,65		
	51 ve üstü	140	7,58	2,98		
Örtük Muhalefet	21-26	21	8,14	3,80	1,55	0,16
	27-32	126	10,60	3,61		
	33-38	156	10,50	4,21		
	39-44	108	10,35	4,02		
	45-50	69	10,87	4,05		
	51 ve üstü	140	10,58	4,16		
Yönlendirilmiş Muhalefet	21-26	21	8,33	2,82	2,32	0,06
	27-32	126	8,49	3,61		
	33-38	156	8,46	4,37		
	39-44	108	7,71	3,24		
	45-50	69	7,45	2,86		
	51 ve üstü	140	7,48	3,29		

Serbestlik Derecesi (*sd*): Gruplar arası = 6, Gruplar içi =613, Toplam =619

Tablo 34 incelendiğinde, katılımcıların örtük muhalefet davranışlarının [$F(6, 613) = 1,55, p>0,05$] ve yönlendirilmiş muhalefet puanlarının [$F(6, 613) = 2,32, p> 0,05$] yaş değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir; fakat katılımcıların örgütsel muhalefet biçimleri genel toplam puanlarının [$F(6, 613) = 2,79, p<0,05$], açık muhalefet puanlarının [$F(6, 613) = 5,93, p<0,05$] ve yaş değişkenine göre farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 34 incelendiğinde, Bonferroni post-hoc testi sonucunda 27-32 yaş grubunda ($\bar{X}=28,60$) yer alan katılımcıların 21-26 yaş grubundaki ($\bar{X}=23,52$) katılımcılara göre örgütsel muhalefet biçimleri toplam puanlarının anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca sonucunda 27-32 yaş grubunda ($\bar{X}=28,60$) yer alan katılımcıların, 33-38 yaş grubunda yer alan ($\bar{X}=27,44$) katılımcıların genel muhalefet davranışlarının 21-26 yaş grubundaki ($\bar{X}=23,52$) katılımcılara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Açık muhalefet davranışları incelendiğinde 27-32 ($\bar{X}=9,51$) ve 33-38 yaş grubunda ($\bar{X}=8,48$) yer alan katılımcıların açık muhalefet davranışları diğer yaş grubundaki katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Yaş değişkeninin örgütsel muhalefet biçimleri üzerindeki etki büyüklüğüne ilişkin veriler Tablo 35'te yer almaktadır.

Tablo 35

Yaş Değişkeninin Örgütsel Muhalefet Biçimleri Üzerindeki Etki Büyüklüğüne İlişkin Veriler

	<i>N</i>	<i>Eta-kare</i>
ÖMB Ölçeği-Yaş	620	0,03
Açık Muhalefet Biçimleri-Yaş	620	0,06

Etki büyüklüklerinin yorumlanmasında genellikle kullanılan yöntem etki büyüklüklerini küçük, orta ve büyük olmak üzere ayırmak yönündedir (Cohen, 1988). Elde edilen etki büyüklükleri sonuçları için 0,01 küçük; 0,06 orta; 0,14 ise büyük etki değeri olarak yorumlanabilmektedir (Büyüköztürk vd., 2018). Tablo 35 incelendiğinde yaş değişkeninin örgütsel muhalefet biçimleri toplam puanı üzerinde düşük düzeyde ($\eta^2 = 0,03$); açık muhalefet biçimleri puanları üzerinde orta düzeyde ($\eta^2 = 0,06$) etkisinin olduğu görülmektedir.

Örgütsel muhalefet biçimleri ölçeği ve alt ölçeklerinin eğitim durumu değişkenine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 36'da yer almaktadır.

Tablo 36

Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	F	p
ÖMB Ölçeği	Lisans	25	24,80	8,57	0,80	0,45
	Yüksek lisans	109	26,57	7,56		
	Doktora	486	26,87	8,22		
Açık Muhalefet	Lisans	25	7,88	3,57	0,38	0,68
	Yüksek lisans	109	8,43	3,00		
	Doktora	486	8,19	3,27		
Örtük Muhalefet	Lisans	25	9,20	3,55	2,73	0,07
	Yüksek lisans	109	9,96	3,99		
	Doktora	486	10,67	4,03		
Yönlendirilmiş Muhalefet	Lisans	25	7,72	2,81	0,19	0,83
	Yüksek lisans	109	8,17	3,09		
	Doktora	486	8,00	3,76		

Serbestlik Derecesi (sd): Gruplar arası = 2, Gruplar içi = 617, Toplam = 619

Tablo 36 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefet biçimleri genel puanlarının [$F(2, 617) = 0,80, p > 0,05$]; açık muhalefet puanlarının [$F(2, 617) = 0,38, p > 0,05$], örtük muhalefet puanlarının [$F(2, 617) = 2,73, p > 0,05$]; yönlendirilmiş muhalefet puanlarının [$F(2, 617) = 0,19, p > 0,05$] eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo 36 incelendiğinde, Bonferroni post-hoc testi sonucuna göre doktora düzeyindekilerin ($\bar{X}=26,87$) yüksek lisans grubundakilere ($\bar{X}=26,57$) ve lisans grubundakilere ($\bar{X}=24,80$) göre örgütsel muhalefet biçimlerine genel katılımlarının anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel muhalefet biçimlerinden açık muhalefet ve yönlendirilmiş muhalefet ise yüksek lisans düzeyindekilerin, doktora ve lisans grubundakilere göre anlamlı derecede daha yüksektir. Üçüncü olarak yine doktora düzeyindekilerin ($\bar{X}=10,67$) örtük muhalefet düzeyleri yüksek lisans grubundakilere ($\bar{X}=9,96$) ve lisans grubundakilere ($\bar{X}=9,20$) göre anlamlı derecede daha yüksektir.

Örgütsel muhalefet biçimleri ölçeği ve alt ölçeklerinin kıdem değişkenine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 37’de yer almaktadır.

Tablo 37

Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Kıdem Değişkenine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	F	p
ÖMB Ölçeği	1-5 yıl	102	26,14	8,09	3,14	0,01
	6-10 yıl	173	28,54	8,24		
	11-15 yıl	92	26,35	8,51		
	16-20 yıl	57	25,57	8,22		
	21 yıl ve üstü	196	25,94	7,62		
Açık Muhalefet	1-5 yıl	102	8,50	3,29	6,85	0,00
	6-10 yıl	173	9,09	3,31		
	11-15 yıl	92	8,30	3,52		
	16-20 yıl	57	7,42	2,69		
	21 yıl ve üstü	196	7,51	8,53		
Örtük Muhalefet	1-5 yıl	102	9,28	3,82	3,17	0,01
	6-10 yıl	173	10,92	3,90		
	11-15 yıl	92	10,38	4,11		
	16-20 yıl	57	10,38	4,09		
	21 yıl ve üstü	196	10,80	4,06		
Yönlendirilmiş Muhalefet	1-5 yıl	102	8,35	3,62	1,95	0,10
	6-10 yıl	173	8,53	4,13		
	11-15 yıl	92	7,67	3,24		
	16-20 yıl	57	7,77	3,55		
	21 yıl ve üstü	196	7,62	3,24		

Serbestlik Derecesi (sd): Gruplar arası = 4, Gruplar içi =615, Toplam =619

Tablo 37 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefet biçimleri genel puanlarının [$F(4, 615) = 3,14, p < 0,05$]; açık muhalefet puanlarının [$F(4, 615) = 6,85, p < 0,05$]; örtük muhalefet puanların [$F(4, 615) = 3,17, p < 0,05$] kıdeme göre anlamlı şekilde farklılaştığı; fakat yönlendirilmiş muhalefet puanlarının [$F(4, 615) = 1,95, p > 0,05$] kıdeme göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo 37 incelendiğinde, Bonferroni post-hoc testi sonucunda 6-10 yıl ($\bar{X}=28,54$) kıdemi olanların 16-20 ($\bar{X}=25,57$) ile 21 yıl ve üstü ($\bar{X}=25,94$) kıdeme sahip olanlara göre örgütsel

muhalefet biçimleri genel puanlarının 6-10 yıl lehine farklılaştığı görülmektedir. Açık muhalefet puanları açısından 6-10 yıl ($\bar{X}=9,09$) kıdeme sahip olanların puanları 16-20 ($\bar{X}=7,42$) ile 21 yıl ve üstü ($\bar{X}=7,51$) kıdem sahip olanlara göre puanları anlamlı derecede yüksektir. Örtük muhalefet açısından 21 yıl ve üstü ($\bar{X}=10,80$) kıdeme sahip olanların puanları 1-5 yıl kıdeme ($\bar{X}=9,28$) sahip olanlara göre anlamlı derecede yüksektir. 6-10 yıl kıdeme ($\bar{X}=10,92$) sahip olanların puanları da 1-5 yıl kıdeme ($\bar{X}=9,28$) sahip olanlara göre yüksektir. Yönlendirilmiş muhalefet puanları ise kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir.

Kıdem değişkeninin örgütsel muhalefet biçimleri üzerindeki etki büyüklüğüne ilişkin veriler Tablo 38’de yer almaktadır.

Tablo 38

Kıdem Değişkeninin Örgütsel Muhalefet Biçimleri Üzerindeki Etki Büyüklüğüne İlişkin Veriler

	<i>N</i>	<i>Eta-kare</i>
ÖMB Ölçeği-Kıdem	620	0,02
Açık Muhalefet-Kıdem	620	0,04
Örtük Muhalefet-Kıdem	620	0,02

Etki büyüklüklerinin yorumlanmasında genellikle kullanılan yöntem etki büyüklüklerini küçük, orta ve büyük olmak üzere ayırmak yönündedir (Cohen, 1988). Elde edilen etki büyüklükleri sonuçları için 0,01 küçük; 0,06 orta; 0,14 ise büyük etki değeri olarak yorumlanabilmektedir (Büyüköztürk vd., 2018). Tablo 38 incelendiğinde kıdem değişkeninin örgütsel muhalefet biçimleri toplam puanı üzerinde düşük düzeyde ($\eta^2 = 0,02$); açık muhalefet biçimleri puanları üzerinde düşük düzeyde ($\eta^2 = 0,04$) ve örtük muhalefet biçimleri üzerinde etkisinin düşük olduğu ($\eta^2 = 0,02$) görülmektedir.

Örgütsel muhalefet biçimleri ölçeği ve alt ölçeklerinin idari görev değişkenine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 39’da yer almaktadır.

Tablo 39

Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin İdari Görev Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

	İdari görev	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
ÖMB Ölçeği	Evet	173	25,79	7,70	617	-1,83	0,07
	Hayır	446	27,11	8,26			
Açık Muhalefet	Evet	173	7,87	3,07	617	-1,74	0,08
	Hayır	446	8,37	3,29			
Örtük Muhalefet	Evet	173	10,18	3,82	617	-1,20	0,23
	Hayır	446	10,61	4,10			
Yönlendirilmiş Muhalefet	Evet	173	7,74	3,21	617	-1,21	0,23
	Hayır	446	8,13	3,76			

Tablo 39 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefet biçimleri ölçeğinden aldıkları genel puanların [$t(617) = 1,83, p>0,05$]; açık muhalefet puanlarının [$t(617) = 1,74, p>0,05$]; örtük muhalefet puanlarının [$t(617) = 1,20, p>0,05$] ve yönlendirilmiş muhalefet puanlarının [$t(617)=1,21, p>0,05$] idari görevi olup olmamasına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir.

Örgütsel muhalefet biçimleri ölçeği ve alt ölçeklerinin statü değişkenine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 40'ta yer almaktadır.

Tablo 40

Örgütsel Muhalefet Biçimleri Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Statü Değişkenine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Statü	N	$\bar{X}$	SS	F	p
ÖMB Ölçeği	Araştırma Görevlisi	196	28,55	7,84	3,86	0,00
	Öğretim Görevlisi	114	25,78	8,57		
	Doktor Öğretim Üyesi	101	26,45	8,12		
	Doçent Doktor	69	25,97	8,67		
	Profesör Doktor	140	25,97	7,51		
Açık Muhalefet	Araştırma Görevlisi	196	9,32	3,28	9,95	0,00
	Öğretim Görevlisi	114	7,93	3,25		
	Doktor Öğretim Üyesi	101	8,06	3,02		
	Doçent Doktor	69	7,73	3,61		
	Profesör Doktor	140	7,27	2,64		
Örtük Muhalefet	Araştırma Görevlisi	196	10,44	3,78	,38	0,82
	Öğretim Görevlisi	114	10,11	4,28		
	Doktor Öğretim Üyesi	101	10,64	3,76		
	Doçent Doktor	69	10,71	4,59		
	Profesör Doktor	140	10,62	4,02		
Yönlendirilmiş Muhalefet	Araştırma Görevlisi	196	8,78	4,00	3,28	0,01
	Öğretim Görevlisi	114	7,73	3,25		
	Doktor Öğretim Üyesi	101	7,74	3,67		
	Doçent Doktor	69	7,52	3,18		
	Profesör Doktor	140	7,62	3,32		

Serbestlik Derecesi (sd): Gruplar arası = 4, Gruplar içi =615, Toplam =619

Tablo 40 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefet biçimleri genel puanlarının [$F(4, 615) = 3,86, p < 0,05$]; açık muhalefet puanlarının [$F(4, 615) = 9,95, p < 0,05$]; yönlendirilmiş muhalefet puanlarının [$F(4, 615) = 3,28, p < 0,05$] statü değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür; fakat örtük muhalefet puanların [$F(4, 615) = 0,38, p > 0,05$] statü değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo 40 incelendiğinde, Bonferroni post-hoc testi sonucunda araştırma görevlilerinin ($\bar{X}=28,55$) örgütsel muhalefet biçimleri genel puanlarının profesör doktorlara ($\bar{X}=25,97$), doçent doktorlara ($\bar{X}=25,97$) ve öğretim görevlilerine göre ($\bar{X}=25,78$) anlamlı düzeyde daha

yüksek olduğu görülmektedir. Açık muhalefet puanları açısından araştırma görevlilerinin ($\bar{X}=9,32$) ve öğretim görevlilerinin puanları ($\bar{X}=7,93$) diğer tüm statülerdeki görevlilerden anlamlı düzeyde yüksektir. Yönlendirilmiş muhalefet puanları açısından araştırma görevlilerinin ($\bar{X}=8,78$) puanlarının profesör doktorlardan ($\bar{X}=7,62$) ve doçent doktorlardan ($\bar{X}=7,52$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Statü değişkeninin örgütsel muhalefet biçimleri üzerindeki etki büyüklüğüne ilişkin veriler Tablo 41’de yer almaktadır.

Tablo 41

Statü Değişkeninin Örgütsel Muhalefet Biçimleri Üzerindeki Etki Büyüklüğüne İlişkin Veriler

	<i>N</i>	<i>Eta-kare</i>
ÖMB Ölçeği-Statü	620	0,02
Açık Muhalefet-Statü	620	0,06
Yönlendirilmiş Muhalefet-Statü	620	0,02

Etki büyüklüklerinin yorumlanmasında genellikle kullanılan yöntem etki büyüklüklerini küçük, orta ve büyük olmak üzere ayırmak yönündedir (Cohen, 1988). Elde edilen etki büyüklükleri sonuçları için 0,01 küçük; 0,06 orta; 0,14 ise büyük etki değeri olarak yorumlanabilmektedir (Büyüköztürk vd., 2018). Tablo 41 incelendiğinde, statü değişkeninin örgütsel muhalefet biçimleri toplam puanı üzerinde düşük düzeyde ($\eta^2 = 0,02$); açık muhalefet biçimleri puanları üzerinde orta düzeyde ($\eta^2 = 0,06$) ve yönlendirilmiş muhalefet biçimleri üzerinde etkisinin düşük olduğu ($\eta^2 = 0,02$) görülmektedir.

Örgütsel Muhalefetin Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde öğretim elemanlarının üniversitelerde sergilemiş oldukları muhalif davranışların yol açtığı sonuçlara ilişkin bulgular yer almaktadır.

Örgütsel muhalefetin sonuçları ölçeği ve alt ölçeklerine ilişkin genel puan ortalamaları Tablo 42’de belirtilmiştir.

Tablo 42

Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeğine İlişkin Genel Puan Ortalamaları

	<i>N</i>	$\bar{X}$	SS
ÖMS Ölçeği Toplam Puan	620	47,60	0,50
Muhalefetin Olumlu Sonuçları	620	12,20	4,03
Kişisel Olumsuz Sonuçları	620	9,32	3,49
Mesleki Olumsuz Sonuçları	620	26,10	10,81

Tablo 42 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefetin sonuçları toplam puan ortalamalarının $\bar{X}=47,59$ olduğu görülmektedir. Alt ölçekler incelendiğinde, katılımcıların muhalefetin olumlu sonuçları alt ölçeğinden $\bar{X}=12,19$; muhalefetin kişisel olumsuz sonuçları alt ölçeğinden $\bar{X}=9,32$; muhalefetin mesleki olumsuz sonuçları alt ölçeğinden $\bar{X}=26,07$ aldığı görülmektedir. Katılımcıların muhalefetin mesleki ve kişisel olumsuz sonuçlarına yüksek düzeyde katıldığını; muhalefetin olumlu sonuçlarına ise düşük düzeyde katıldıkları gözlenmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefetin sonuçları ile ilgili maddelere katılım düzeyleri detaylı bir şekilde Tablo 43'te belirtilmiştir.

Tablo 43

Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ortalama Puanları

	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>
Madde 1	620	2,55	1,07
Madde 2	620	3,27	1,29
Madde 3	620	3,13	1,40
Madde 4	620	2,92	1,30
Madde 5	620	2,47	1,31
Madde 6	620	2,34	1,27
Madde 7	620	3,06	1,39
Madde 8	620	2,70	1,31
Madde 9	620	2,05	1,21
Madde 10	620	1,61	1,01
Madde 11	620	2,53	1,10
Madde 12	620	2,66	1,24
Madde 13	620	2,21	1,21
Madde 14	620	2,30	1,26
Madde 15	620	2,27	1,28
Madde 16	620	2,30	1,06
Madde 17	620	2,39	1,25
Madde 18	620	2,36	1,11
Madde 19	620	2,46	1,06

Tablo 43 incelendiğinde, en düşük katılımların sırasıyla Madde 10, Madde 9, Madde 15 ve Madde 13'e; en yüksek katılım düzeylerinin ise sırasıyla Madde 7, Madde 3, ve Madde 2 olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgütsel muhalefetin sonuçları ile ilgili en az katıldıkları maddelerin sırasıyla şunlar olduğu görülmektedir:

Madde 10. Şiddet içeren tehditlere maruz kalırım.

Madde 9. Geçerli bir neden olmadan hakkımda soruşturma açılır.

Madde 15. Bazı görevlerimden (idarecilik, akademik danışmanlık vb.) ayrılmam istenir.

Madde 13. Beni ilgilendiren toplantı ve etkinliklere katılmam engellenmeye çalışılır.

Katılımcıların örgütsel muhalefetin sonuçları ile ilgili en çok katıldıkları maddelerin sırasıyla şunlar olduğu görülmektedir:

Madde 7. Akademik yükselme konusunda engellenirim.

Madde 3. Sorun yaratan biri olarak nitelendirilirim.

Madde 2. Hakkımda dedikodu yapılır ve söylentiler yayılır.

Örgütsel muhalefetin sonuçlarına ve alt ölçeklerine katılım düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan *t*-testi sonuçları Tablo 44'te yer almaktadır.

Tablo 44

Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği ve Alt Ölçeklerine İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
ÖMS Ölçeği	Kadın	340	48,58	12,93	618	2,17	0,03
	Erkek	280	46,40	11,87			
Mesleki Olumsuz Sonuçları	Kadın	340	26,74	11,01	618	1,67	0,09
	Erkek	280	25,28	10,52			
Kişisel Olumsuz Sonuçları	Kadın	340	9,59	3,60	618	2,13	0,03
	Erkek	280	8,99	3,34			
Muhalefetin Olumlu Sonuçları	Kadın	340	12,25	4,08	618	0,38	0,70
	Erkek	280	12,13	3,98			

Tablo 44 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefetin sonuçları ölçeğinden aldıkları genel puanların [$t(618) = 2,17, p < 0,05$] ve kişisel olumsuz sonuçlar puanlarının [$t(618) = 2,13, p < 0,05$] cinsiyete göre farklılaştığı; fakat mesleki olumsuz sonuçlar puanlarının [$t(618) = 1,67, p > 0,05$] ve muhalefetin olumlu sonuçları puanlarının [$t(618) = 0,38, p > 0,05$] cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Örgütsel muhalefetin sonuçları toplam puanı ve kişisel olumsuz sonuçları puanlarının cinsiyete göre kadınlar lehine farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 44 incelendiğinde, erkek katılımcıların örgütsel muhalefetin sonuçlarına genel katılım düzeylerinin ($\bar{X}=46,40$), kadın katılımcıların düzeyleriyle ($\bar{X}=48,58$) oldukça benzer olduğu görülmektedir. Erkek katılımcılar ile kadın katılımcıların mesleki olumsuz sonuçlarının, kişisel olumsuz sonuçlarının ve muhalefetin olumlu sonuçları puanlarının da oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Cinsiyet değişkeninin örgütsel muhalefetin sonuçları üzerindeki etki büyüklüğüne ilişkin veriler Tablo 45'te yer almaktadır.

Tablo 45

Cinsiyet Değişkeninin Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Üzerindeki Etki Büyüklüğüne İlişkin Veriler

	<i>N</i>	<i>Eta-kare</i>
ÖMS Ölçeği-Cinsiyet	620	0,08
Kişisel Olumsuz Sonuçları-Cinsiyet	620	0,07

Etki büyüklüklerinin yorumlanmasında genellikle kullanılan yöntem etki büyüklüklerini küçük, orta ve büyük olmak üzere ayırmak yönündedir (Cohen, 1988). Elde edilen etki büyüklükleri sonuçları için 0,01 küçük; 0,06 orta; 0,14 ise büyük etki değeri olarak yorumlanabilmektedir (Büyüköztürk vd., 2018). Tablo 45 incelendiğinde, cinsiyet değişkeninin örgütsel muhalefetin sonuçları toplam puanı üzerinde orta düzeyde ($\eta^2 = 0,08$); kişisel olumsuz sonuçları puanları üzerinde orta düzeyde ($\eta^2 = 0,07$) etkisinin olduğu görülmektedir.

Örgütsel muhalefetin sonuçları ölçeği ve alt ölçeklerinin yaş değişkenine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 46'da yer almaktadır.

Tablo 46

Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p
ÖMS Ölçeği	21-26	21	44,81	12,05	4,39	0,00
	27-32	126	51,79	12,19		
	33-38	156	48,06	14,12		
	39-44	108	46,39	10,66		
	45-50	69	46,81	12,76		
	51 ve üstü	140	44,78	11,07		
Mesleki Olumsuz Sonuçları	21-26	21	22,43	10,66	4,42	0,00
	27-32	126	29,08	10,34		
	33-38	156	26,83	11,91		
	39-44	108	25,43	9,26		
	45-50	69	26,14	11,22		
	51 ve üstü	140	23,26	9,97		
Kişisel Olumsuz Sonuçları	21-26	21	8,67	2,82	9,38	0,00
	27-32	126	10,80	3,40		
	33-38	156	9,69	3,81		
	39-44	108	9,34	3,29		
	45-50	69	8,71	2,70		
	51 ve üstü	140	7,88	3,20		
Muhalefetin Olumlu Sonuçları	21-26	21	13,71	3,74	5,24	0,00
	27-32	126	11,90	3,94		
	33-38	156	11,54	4,45		
	39-44	108	11,62	3,72		
	45-50	69	11,96	3,44		
	51 ve üstü	140	13,64	3,81		

Serbestlik Derecesi (sd): Gruplar arası = 6, Gruplar içi = 613, Toplam = 619

Tablo 46 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefetin sonuçları puanlarının [$F(6, 613) = 4,39, p < 0,05$] ; mesleki olumsuz sonuçlar puanlarının [$F(6, 613) = 4,42, p < 0,05$], kişisel olumsuz puanlarının [$F(6, 613) = 9,38, p < 0,05$] ve muhalefetin olumlu sonuçları puanlarının [$F(6, 613) = 5,24, p < 0,05$] yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

Bonferroni post-hoc testi sonucunda 27-32 yaş grubundakilerin örgütsel muhalefet sonuçlarına genel katılımları, mesleki olumsuz sonuçlara katılımları 51 ve üzeri ile 21-26 yaş grubundakilere göre anlamlı düzeyde yüksektir. Kişisel olumsuz sonuçlara katılımlar açısından ise 27-32 yaş grubundakilerin 21-26; 45-50 ile 51 ve üzerindekiilere göre daha yüksek katılım sergiledikleri görülmektedir. Muhalefetin olumlu sonuçları açısından ise 21-26 yaş grubu ile 51 ve üstü yaş grubundakilerin diğer yaş grubundakilere göre anlamlı düzeyde yüksek katılım sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 46 incelendiğinde, örgütsel muhalefetin sonuçları toplam puanları, mesleki olumsuz sonuçlar ve kişisel olumsuz sonuçlar alt ölçekleri puanları açısından 27-32 yaş grubu ve 33-38 yaş grubu puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Muhalefetin olumlu sonuçları alt ölçeğinde ise 21-26 yaş grubu ile 51 yaş ve üstü grubundakilerin daha yüksek puanlar aldıkları görülmektedir.

Yaş değişkeninin örgütsel muhalefetin sonuçları üzerindeki etki büyüklüğüne ilişkin veriler Tablo 47’de yer almaktadır.

Tablo 47

Yaş Değişkeninin Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Üzerindeki Etki Büyüklüğüne İlişkin Veriler

	<i>N</i>	<i>Eta-kare</i>
ÖMS Ölçeği-Yaş	620	0,04
Kişisel Olumsuz Sonuçları-Yaş	620	0,08
Mesleki Olumsuz Sonuçları-Yaş	620	0,04
Muhalefetin Olumlu Sonuçları-Yaş	620	0,04

Etki büyüklüklerinin yorumlanmasında genellikle kullanılan yöntem etki büyüklüklerini küçük, orta ve büyük olmak üzere ayırmak yönündedir (Cohen, 1988). Elde edilen etki büyüklükleri sonuçları için 0,01 küçük; 0,06 orta; 0,14 ise büyük etki değeri olarak yorumlanabilmektedir (Büyüköztürk vd., 2018). Tablo 47 incelendiğinde, yaş değişkeninin örgütsel muhalefetin sonuçları toplam puanı üzerinde düşük düzeyde ($\eta^2 = 0,04$); kişisel olumsuz sonuçları puanları üzerinde orta düzeyde ($\eta^2 = 0,08$); muhalefetin olumlu sonuçları puanları üzerinde düşük düzeyde ($\eta^2 = 0,04$) ve mesleki olumsuz sonuçları puanları üzerinde düşük düzeyde ($\eta^2 = 0,04$) etkisinin olduğu görülmektedir.

Örgütsel muhalefetin sonuçları ölçeği ve alt ölçeklerinin eğitim durumu değişkenine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 48’de yer almaktadır.

Tablo 48

Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	F	p
ÖMS Ölçeği	Lisans	25	46,52	11,53	2,54	0,08
	Yüksek lisans	109	50,03	12,18		
	Doktora	486	47,11	12,57		
Mesleki Olumsuz Sonuçları	Lisans	25	24,16	8,90	2,66	0,07
	Yüksek lisans	109	28,14	10,86		
	Doktora	486	25,71	10,84		
Kişisel Olumsuz Sonuçları	Lisans	25	9,04	2,41	2,18	0,11
	Yüksek lisans	109	9,95	3,72		
	Doktora	486	9,20	3,48		
Muhalefetin Olumlu Sonuçları	Lisans	25	13,32	3,01	1,20	0,30
	Yüksek lisans	109	11,94	4,38		
	Doktora	486	12,20	3,99		
Serbestlik Derecesi (sd): Gruplar arası = 2, Gruplar içi =617, Toplam =619						

Tablo 48 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefetin sonuçları genel puanlarının [$F(2, 617) = 2,54, p>0,05$]; mesleki olumsuz sonuçları puanlarının [$F(2, 617) = 2,66, p>0,05$], kişisel olumsuz sonuçları puanlarının [$F(2, 617) = 2,18, p>0,05$]; muhalefetin olumlu sonuçları puanlarının [$F(2, 617) = 1,20, p>0,05$] eğitim durumuna göre farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo 48 incelendiğinde, Bonferroni post-hoc testi sonucuna göre yüksek lisans ($\bar{X}=50,03$) eğitim düzeyinde öğretim elemanlarının doktora ($\bar{X}=47,11$) ve lisans ($\bar{X}=46,52$) eğitim düzeyinde ki öğretim elemanlarına örgütsel muhalefetin sonuçlarına genel katılımlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Benzer biçimde örgütsel muhalefetin olumlu sonuçlarında da doktora düzeyinde öğretim elemanlarının, yüksek lisans ve lisans eğitim düzeyindeki öğretim elemanlarına göre daha yüksek puanlara sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel muhalefetin mesleki olumsuz sonuçları ve kişisel olumsuz sonuçların da ise yüksek lisans

düzeyindeki öğretim elemanlarının doktora ve lisans eğitim düzeyine sahip öğretim elemanlarına göre daha yüksek puanlara sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel muhalefetin sonuçları ölçeği ve alt ölçeklerine ilişkin kıdem değişkenine göre ANOVA sonuçları Tablo 49’da yer almaktadır.

Tablo 49

Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği ve Alt Ölçeklerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	F	p
ÖMS Ölçeği	1-5 yıl	102	49,41	14,24	1,98	0,10
	6-10 yıl	173	48,83	13,26		
	11-15 yıl	92	47,54	10,40		
	16-20 yıl	57	46,50	11,27		
	21 yıl ve üstü	196	45,90	11,92		
Mesleki Olumsuz Sonuçları	1-5 yıl	102	26,97	11,96	2,07	0,08
	6-10 yıl	173	27,43	11,24		
	11-15 yıl	92	47,54	10,40		
	16-20 yıl	57	46,50	11,27		
	21 yıl ve üstü	196	45,90	11,92		
Kişisel Olumsuz Sonuçları	1-5 yıl	102	10,10	3,59	9,00	0,00
	6-10 yıl	173	9,98	3,70		
	11-15 yıl	92	9,83	3,27		
	16-20 yıl	57	8,92	2,93		
	21 yıl ve üstü	196	8,20	3,19		
Muhalefetin Olumlu Sonuçları	1-5 yıl	102	12,33	4,16	6,66	0,00
	6-10 yıl	173	11,41	4,16		
	11-15 yıl	92	11,54	4,05		
	16-20 yıl	57	11,54	3,57		
	21 yıl ve üstü	196	13,31	3,72		

Serbestlik Derecesi (sd): Gruplar arası = 4, Gruplar içi =615, Toplam =619

Tablo 49 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefetin sonuçları genel puanlarının [$F(4, 615) = 1,98, p > 0,05$] ve mesleki olumsuz puanlarının [$F(4, 615) = 2,07, p > 0,05$] kıdeme göre farklılaşmadığı görülmektedir. Fakat, kişisel olumsuz puanların [$F(4, 615) = 9,00, p <$

0,05] ve muhalefetin olumlu sonuçları puanlarının [$F(4, 615) = 6,66, p < 0,05$] kıdeme göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 49 incelendiğinde, Bonferroni post-hoc testi sonucunda 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında kıdemi olanların 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlara göre kişisel olumsuz sonuçlar alt ölçeğinden aldıkları puanlar anlamlı düzeyde daha yüksektir. Ayrıca, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanların 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl arasında kıdemi olanlara göre muhalefetin olumlu sonuçları alt ölçeğinden aldıkları puanlar anlamlı düzeyde yüksektir.

Tablo 49 incelendiğinde, örgütsel muhalefetin sonuçları ölçeğinden en yüksek puan alanların 1-5 yıl arasında kıdeme sahip olan katılımcılar oldukları görülmektedir. Alt ölçekler açısından incelendiğinde ise mesleki olumsuz sonuçları alt ölçeğinden en yüksek puan alanların 11-15 yıl arasında kıdeme sahip olan; kişisel olumsuz sonuçları alt ölçeğinden en yüksek puan alanların 1-5 yıl arasında kıdeme sahip olan; muhalefetin olumlu sonuçları alt ölçeğinden en yüksek puan alanların 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretim elemanları oldukları görülmektedir.

Kıdem değişkeninin örgütsel muhalefetin sonuçları üzerindeki etki büyüklüğüne ilişkin veriler Tablo 50’de yer almaktadır.

Tablo 50

Kıdem Değişkeninin Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Üzerindeki Etki Büyüklüğüne İlişkin Veriler

	<i>N</i>	<i>Eta-kare</i>
Kişisel Olumsuz Sonuçları-Kıdem	620	0,05
Muhalefetin Olumlu Sonuçları-Kıdem	620	0,04

Etki büyüklüklerinin yorumlanmasında genellikle kullanılan yöntem etki büyüklüklerini küçük, orta ve büyük olmak üzere ayırmak yönündedir (Cohen, 1988). Elde edilen etki büyüklükleri sonuçları için 0,01 küçük; 0,06 orta; 0,14 ise büyük etki değeri olarak yorumlanabilmektedir (Büyüköztürk vd., 2018). Tablo 50 incelendiğinde, kıdem değişkeninin kişisel olumsuz sonuçları puanları üzerinde düşük düzeyde ($\eta^2 = 0,05$); muhalefetin olumlu sonuçları puanları üzerinde düşük düzeyde ($\eta^2 = 0,04$) etkisinin olduğu görülmektedir.

Örgütsel muhalefetin sonuçları ölçeği ve alt ölçeklerine ilişkin idari görev değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 51’de yer almaktadır.

Tablo 51

Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği ve Alt Ölçeklerine İlişkin İdari Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

	İdari Görev	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
ÖMS Ölçeği	Evet	173	45,90	11,64	617	-2,12	0,03
	Hayır	446	48,26	12,78			
Mesleki Olumsuz Sonuçları	Evet	173	24,46	10,47	617	-2,33	0,02
	Hayır	446	26,71	10,90			
Kişisel Olumsuz Sonuçları	Evet	173	9,10	3,44	617	-1,04	0,30
	Hayır	446	9,42	3,52			
Muhalefetin Olumlu Sonuçları	Evet	173	12,35	3,87	617	0,59	0,56
	Hayır	446	12,13	4,10			

Tablo 51 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefetin sonuçları ölçeğinden aldıkları puanların [$t(618) = 2,12, p < 0,05$] ve mesleki olumsuz sonuçlar puanlarının [$t(618) = 2,33, p < 0,05$] idari görevi olup olmamasına göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. İdari görevi olmayanların idari görevi olanlara göre muhalefetin sonuçları ve mesleki olumsuz sonuçları puanları anlamlı derece yüksektir. Fakat, kişisel olumsuz sonuçları puanlarının [$t(618) = 1,04, p > 0,05$] ve muhalefetin olumlu sonuçları puanlarının [$t(618) = 0,59, p > 0,05$] idari görevi olup olmamasına göre farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo 51 incelendiğinde, idari görevi olmayan katılımcıların örgütsel muhalefetin sonuçlarına katılım düzeylerinin ($\bar{X}=48,26$), idari görevi olan katılımcılarla ($\bar{X}=45,90$) benzer olduğu görülmektedir. Benzer biçimde, idari görevi olmayan katılımcıların örgütsel muhalefetin mesleki olumsuz sonuçları, kişisel olumsuz sonuçları ve muhalefetin olumlu sonuçları puanlarının idari görevi olan katılımcılarla benzer olduğu görülmektedir.

İdari görev değişkeninin örgütsel muhalefetin sonuçları üzerindeki etki büyüklüğüne ilişkin veriler Tablo 52’de yer almaktadır.

Tablo 52

İdari Görev Değişkeninin Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Üzerindeki Etki Büyüklüğüne İlişkin Veriler

	<i>N</i>	<i>Eta-kare</i>
ÖMS Ölçeği-İdari görev	620	0,07
Mesleki Olumsuz Sonuçları-İdari Görev	620	0,09

Etki büyüklüklerinin yorumlanmasında genellikle kullanılan yöntem etki büyüklüklerini küçük, orta ve büyük olmak üzere ayırmak yönündedir (Cohen, 1988). Elde edilen etki büyüklükleri sonuçları için 0,01 küçük; 0,06 orta; 0,14 ise büyük etki değeri olarak yorumlanabilmektedir (Büyüköztürk vd., 2018). Tablo 52 incelendiğinde, idari görev değişkeninin muhalefetin sonuçları toplam puanı üzerinde orta düzeyde ($\eta^2 = 0,07$); mesleki olumsuz sonuçları puanları üzerinde orta düzeyde ($\eta^2 = 0,09$) etkisinin olduğu görülmektedir.

Örgütsel muhalefetin sonuçları ölçeği ve alt ölçeklerine ilişkin statü değişkenine göre ANOVA sonuçları Tablo 53'te yer almaktadır.

Tablo 53

Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Ölçeği ve Alt Ölçeklerine İlişkin Statü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	Statü	N	$\bar{X}$	SS	F	p
ÖMS Ölçeği	Araştırma Görevlisi	196	50,53	13,23	5,36	0,00
	Öğretim Görevlisi	114	47,91	12,82		
	Doktor Öğretim Üyesi	101	47,02	12,60		
	Doçent Doktor	69	45,68	11,87		
	Profesör Doktor	140	44,58	10,48		
Mesleki Olumsuz Sonuçları	Araştırma Görevlisi	196	28,30	11,11	5,33	0,00
	Öğretim Görevlisi	114	26,99	11,15		
	Doktor Öğretim Üyesi	101	25,88	10,45		
	Doçent Doktor	69	24,27	10,70		
	Profesör Doktor	140	23,24	9,67		
Kişisel Olumsuz Sonuçları	Araştırma Görevlisi	196	10,44	3,46	9,73	0,00
	Öğretim Görevlisi	114	9,00	3,49		
	Doktor Öğretim Üyesi	101	9,25	3,47		
	Doçent Doktor	69	9,10	3,67		
	Profesör Doktor	140	8,17	3,01		
Muhalefetin Olumlu Sonuçları	Araştırma Görevlisi	196	11,78	3,99	2,89	0,02
	Öğretim Görevlisi	114	11,92	4,15		
	Doktor Öğretim Üyesi	101	11,89	4,00		
	Doçent Doktor	69	12,30	4,28		
	Profesör Doktor	140	13,17	3,76		

Serbestlik Derecesi (sd): Gruplar arası = 4, Gruplar içi = 615, Toplam = 619

Tablo 53 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefetin sonuçları genel puanlarının [$F(4, 615) = 5,36, p < 0,05$], mesleki olumsuz puanlarının [$F(4, 615) = 5,33, p < 0,05$] ve kişisel olumsuz puanların [$F(4, 615) = 9,73, p < 0,05$], muhalefetin olumlu sonuçları puanlarının [$F(4, 615) = 2,89, p < 0,05$] statü değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir.

Bonferroni post-hoc testi sonucunda araştırma görevlilerinin muhalefetin sonuçları genel puanları ($\bar{X}=50,53$) ve mesleki olumsuz sonuçları puanları ($\bar{X}=28,30$), profesör doktorlara göre anlamlı düzeyde yüksektir. Ayrıca araştırma görevlilerinin kişisel olumsuz sonuçları puanları ($\bar{X}=10,44$) diğer tüm statülerdeki katılımcılara göre anlamlı derecede yüksektir;

fakat muhalefetin olumlu sonuçlarında ise profesör doktorların puanları ($\bar{X}=13,17$) diğer öğretim elemanlarından anlamlı derecede yüksektir.

Statü değişkeninin örgütsel muhalefetin sonuçları üzerindeki etki büyüklüğüne ilişkin veriler Tablo 54'te yer almaktadır.

Tablo 54

Statü Değişkeninin Örgütsel Muhalefetin Sonuçları Üzerindeki Etki Büyüklüğüne İlişkin Veriler

	<i>N</i>	<i>Eta-kare</i>
ÖMS Ölçeği-Statü	620	0,03
Kişisel Olumsuz Sonuçları-Statü	620	0,06
Mesleki Olumsuz Sonuçları-Statü	620	0,03
Muhalefetin Olumlu Sonuçları-Statü	620	0,01

Etki büyüklüklerinin yorumlanmasında genellikle kullanılan yöntem etki büyüklüklerini küçük, orta ve büyük olmak üzere ayırmak yönündedir (Cohen, 1988). Elde edilen etki büyüklükleri sonuçları için 0,01 küçük; 0,06 orta; 0,14 ise büyük etki değeri olarak yorumlanabilmektedir (Büyüköztürk vd., 2018). Tablo 54 incelendiğinde, statü değişkeninin kişisel olumsuz sonuçları puanları üzerinde orta düzeyde ($\eta^2 = 0,06$); muhalefetin olumlu sonuçları puanları üzerinde düşük düzeyde ($\eta^2 = 0,01$); mesleki olumsuz sonuçları puanları üzerinde düşük düzeyde etkisinin ($\eta^2 = 0,03$); muhalefetin sonuçları toplam puanları üzerinde düşük düzeyde etkisinin ($\eta^2 = 0,03$) olduğu görülmektedir.

BÖLÜM 5

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak, araştırmanın sonuçlarına, tartışma kısmına ve önerilere yer verilmektedir.

Tartışma

Örgütsel Muhalefet Nedenlerine İlişkin Tartışma

Araştırmada elde edilen bulgular, üniversitelerde öğretim elemanlarının muhalefet etmelerine neden olan derslerin, görevlerin ve ödüllerin adaletsiz dağıtılması, mevzuatın keyfi uygulanması, akademik özgürlüğün ihlal edilmesi gibi ‘örgütsel nedenler’ ve yöneticilerin yeterli bilgiye sahip olmaması, yetkilerini kişisel çıkarları için kullanmaları, yeniliğe açık olmamaları, üniversiteyi iyileştirmeye yönelik fikirleri dikkate almamaları gibi ‘yönetimsel nedenler’ olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırmadan elde edilen bulgular öğretim elemanlarının yönetimsel nedenlere dayalı muhalefetlerinin, örgütsel nedenlere dayalı muhalefetlerinden daha yüksek olduğunu da göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara benzer bir biçimde, Redding (1985), Kassing ve Armstrong (2002) ve Özdemir (2010) örgütsel muhalefete, örgütteki yasal olmayan, gayri ahlaki ve örgüt üyelerini rahatsız eden kararların yol açtığını belirtirken benzer bir biçimde örgüt üyelerinin karar alma süreçlerine ve kendilerini ilgilendiren konularda görüşlerinin alınmamasının da örgütsel muhalefete yol açana nedenlerden birisi olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu ise üniversitelerde etik dışı birtakım uygulamaların örgütsel muhalefet neden olduğudur ve elde edilen bu bulgu Graham (1986) ve Özdemir

(2010) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçları ile de benzerlik göstermektedir. Araştırmada örgütsel muhalefet nedenlerine ilişkin elde edilen bulgular örgütsel demokrasi ve örgütsel adalet gibi kavramlar ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiye dair birtakım verilerde sunmaktadır. Goodboy, Chory ve Dunleavy (2008) tarafından gerçekleştirilen örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki ve Ataç (2015) tarafından örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine gerçekleştirilmiş çalışmalarda da ilgili kavramlar ile örgütsel muhalefet arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptanmıştır.

Araştırmada erkek ve kadın öğretim elemanlarının örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin genel görüşleri benzerlik göstermekle birlikte erkek öğretim elemanlarının örgütsel nedenlere dayalı muhalefete daha yüksek bir katılım sergiledikleri belirlenmiştir. İlgili bulgular örgütsel nedenlere ilişkin alan yazında gerçekleştirilen bazı çalışmalar ile benzerlikler göstermektedir. Örneğin, Özdemir (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmada benzer biçimde erkek ve kadın katılımcıların örgütsel muhalefet nedenlerine katılım oranları benzerlik sergilemektedir. Ayrıca araştırmada örgütsel nedenlere dayalı muhalefete ilişkin elde edilen bulgular ile benzer bir biçimde Lee ve Farh (1999) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada kadın çalışanların örgütlerde adil olmayan maaş politikalarını erkek çalışanlara göre daha fazla kabullendikleri belirlenmiştir. Kadın öğretim elemanlarının üniversitelerde örgütsel muhalefet nedenlerine ilişkin katılım oranlarının erkek öğretim elemanlarına göre görece daha düşük bir seviyede kalmasının sebepleri içerisinde muhalif davranışları sonucunda meydana gelebilecek olumsuz sonuçlardan erkek öğretim elemanlarına göre daha fazla etkilenecekleri düşüncesi olabilir. Nitekim Fettahoğlu (2008) tarafından üniversitelerde mobbinge yönelik gerçekleştirilen araştırmada kadın öğretim elemanlarının erkeklere oranla psikolojik şiddet davranışları sonucunda daha fazla oranda iş ile ilgili etkilerle karşılaştıkları belirlenmiştir.

Araştırmada yaş değişkeni ile örgütsel muhalefet nedenleri ile ilgili elde edilen bulguların bir kısmı alan yazında gerçekleştirilen bazı çalışmalar ile benzerlik gösterirken bazı çalışmalar ile çelişmektedir. Araştırma sonucunda örgütsel muhalefetin örgütsel nedenlerinin yaş değişkeni ile farklılaşmadığı belirlenmiştir ki ilgili sonuç Sims ve Keenan'ın (1998) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile benzerlik göstermektedir. Diğer yandan araştırmada elde edilen bulgulara göre örgütsel muhalefetin yönetsel nedenlerinin yaş değişkenine göre farklılaştığı belirlenmiştir. Kassing ve DiCioccio (2004) ve Özdemir (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda da yaş değişkeni açısından bir farklılaşma

söz konusudur.ve yaşın azaldıkça örgütsel muhalefet nedenlerine katılımın arttığı gözlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgularda ise bu noktada bir farklılık söz konusudur. Üniversitelerde yaş yükseldikçe örgütsel muhalefetin yönetsel nedenlerine katılım artmaktadır. Bu durumun, üniversitelerde genellikle yaş arttıkça kıdem ve statünün de artması ile öğretim elemanlarının muhalefet nedenlerine katılma noktasında kendilerini çok daha rahat hissetmelerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Araştırmada elde edilen bulgular doktora seviyesinde eğitime sahip öğretim elemanlarının örgütsel muhalefetin nedenlerine daha fazla katıldıklarını göstermektedir. Araştırmada elde edilen örgütsel muhalefet nedenlerinin eğitim durumu ile ilişkisine dair bulgular Bailey (2001) ve Özdemir (2010) tarafından farklı örgütlerde gerçekleştirilen ve eğitim düzeyinin yükseldikçe muhalefet nedenlerine katılım düzeyinin arttığının belirlendiği araştırmalar ile uyum göstermektedir. Üniversitelerde eğitim durumu arttıkça öğretim elemanlarının statülerinde de birtakım ilerlemeler yaşanmaktadır. Özellikle de doktora sonrasında öğretim elemanlarının statülerinde meydana gelen değişikliklerin öğretim elemanlarının örgütsel muhalefete ilişkin algılarında ve tutumlarında birtakım değişimlere neden olduğu düşünülebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular örgütsel muhalefetin nedenlerinin kıdem ile ilişkisine dair bulgulara göre 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretim elemanlarının diğer gruplara göre muhalefet nedenlerine katılımlarının yüksek olduğunu göstermektedir. İlgili bulgular Kassing ve Avtgis (1999), Kassing ve DiCioccio (2004); Özdemir (2010) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. İlgili araştırmalarda da benzer şekilde kıdemi az olan veya işe yeni başlayan örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini sergileme noktasında çekimser kaldıklarını göstermektedir. Üniversitelerde de benzer bir biçimde kıdem arttıkça öğretim elemanlarının muhalefet nedenlerine katılımlarının artmasının kıdem arttıkça öğretim elemanlarının statülerinde meydana gelen değişimin örgüt içerisinde görüşlerini daha rahat ifade edebilmeleri ile ilgili olduğu düşünülebilir.

Araştırmadan elde edilen örgütsel muhalefetin idari görev ile ilişkisine dair bulgulara göre herhangi bir anlamlı farklılık görülmemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre idari görevi olmayan öğretim elemanlarının örgütsel muhalefetin nedenleri ve yönetsel nedenlere dayalı örgütsel muhalefet puanlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Alan yazında örgütsel muhalefet nedenleri ile idari görev arasındaki ilişkiye dair herhangi bir kaynağa rastlanmamış olsa da Fettahoğlu (2008) tarafından üniversitelerde örgütsel

mobbing üzerine yapılan araştırmada, idari görevi olmayan akademik personelin, idari görevi olanlara göre bir üst yönetim basamağı tarafından daha yüksek oranda psikolojik şiddet davranışlarına maruz kaldıklarını ve psikolojik şiddet olaylarında öğretim elemanlarının idari göreve sahip olup olmamasının yöneticiler tarafından dikkate alındığını göstermektedir. Araştırma sonucunda, idari göreve ilişkin anlamlı bir farkın görülmemesinin nedeninin ise öğretim elemanlarının örgütsel muhalefete ilişkin ifadeleri astlardan kaynaklanabilecek uygulamalar olarak gördükleri için olduğu düşünülebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, örgütsel muhalefetin nedenlerinin statü değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığını ve profesör doktorların örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin genel puanlarının daha yüksek fakat doktor öğretim üyelerinin örgütsel nedenlere dayalı ve yönetsel nedenlere dayalı muhalefet alt boyutuna ait puanlarının diğer öğretim elemanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmanın örgütsel muhalefetin nedenlerine yönelik bulguları destekler nitelikte, Taçyıldız (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda da profesör doktorların daha fazla muhalif davranış sergiledikleri belirtilmektedir. Ayrıca, “Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönetmeliği” ve “Öğretim Üyesi Dışındaki Öğretim Elemanı Kadrolarına Yapılacak Atamalarda Uygulanacak Merkezi Sınav Sınav ile Giriş Sınavlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” gibi mevzuatlarda profesör doktor ve doçent doktor kadrolarının daimî kadrolar olduğu, bunun dışında kalan akademik personelin atamalarının ise ilgili akademik birim yöneticisinin de görüşleri doğrultusunda, rektörlük tarafından en az bir en çok dört yıl süre ile atanması şeklinde gerçekleşmektedir. Araştırma sonucunda profesör doktorların örgütsel muhalefetin nedenlerine katılımlarının yüksek çıkmasının daimî kadroda bulunmaları ve kado yenileme hususunda herhangi bir baskı hissetmemelerinden kaynaklandığı da düşünülebilir.

Örgütsel Muhalefet Biçimlerine İlişkin Tartışma

Araştırmada, öğretim elemanlarının örtük muhalefet davranışlarını, açık muhalefet ve yönlendirilmiş muhalefet davranışlarına göre daha fazla tercih ettikleri belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara benzer bir biçimde Kassing (1997), Kassing ve Avtgis (1999), Özdemir (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda da örgüt üyelerinin muhalif davranışlarından dolayı zarar görebilecekleri endişesinden dolayı muhalif görüşlerini direkt olarak yöneticilere ifade etmeye çekindikleri belirlenmiştir. Diğer yandan Ataç (2015),

Gürcan (2020), Kavak (2020) ve Yıldırım (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda ise çalışanların açık muhalefet biçimini daha çok tercih ettikleri belirlenmiştir. Alan yazındaki örgütsel muhalefet biçimlerine ilişkin ortaya çıkan farklılıklar ile ilgili olarak araştırmaların farklı örgütlerde gerçekleştirilmesi varsayımına neden olsa da benzer örgütler ve çalışan grupları ile yapılan araştırmalarda da farklılıklar görülmektedir. Bu durumda örgütsel muhalefet biçimlerini etkileyen asıl nedenin örgüt üyelerinin örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve yönetim kademesine ilişkin algıları ve geçmiş deneyimleri olabileceği söylenebilir. Nitekim Ataç (2015), Beldek (2017), Ergün (2017), ve Kaya (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda örgütsel muhalefet biçimlerinin örgütsel özdeşleşme, örgütsel demokrasi, kontrol odağı ve örgütsel bağlılık gibi kavramlarla anlamlı bir biçimde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmada erkek ve kadın öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet biçimlerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. İlgili bulgular alan yazında gerçekleştirilen bazı çalışmalar ile benzerlikler göstermektedir. Ağalday (2013), Akada (2015), Gürcan (2020) ve Yılmaz (2019) tarafından yapılan çalışmalarda da cinsiyet değişkeni ile örgütsel muhalefet biçimleri arasında anlamlı farklılıklar görülmemiştir. Ayrıca Özdemir (2010) ve Kayış (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda ise erkeklerin kadınlara göre haber uçurma davranışlarını daha fazla sergiledikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte, cinsiyet değişkenine ilişkin farklı bulgular elde eden çalışmalar da bulunmaktadır. Taçyıldız (2020), Kayış (2019) ve Korkmaz (2019) erkek katılımcıların dikey muhalefet ve yatay muhalefet biçimlerini kadın katılımcılara göre daha fazla sergilediklerini; Özdemir (2010) ise erkeklerin kadınlara göre haber uçurma davranışlarını daha fazla sergiledikleri belirtmişlerdir. Kavak (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırma da ise, kadın öğretim elemanlarının korku ve kaygı temelli sessizlik durumlarının daha yüksek olduğu ve buna bağlı olarak açık muhalefet davranışı yerine yer değiştirmiş muhalefet davranışını daha fazla tercih ettikleri belirlenmiştir. Araştırma sonucu erkek ve kadın öğretim elemanları arasında anlamlı bir farkın çıkmaması, alan yazında yapılan diğer araştırmaların farklı üniversitelerde veya üniversite dışındaki farklı kurumlarda gerçekleştirilmesi, üniversitelerin örgütsel yapı bağlamında kendine özgü birtakım farklılıklarının bulunması ve buna bağlı olarak öğretim elemanlarının muhalif görüşlerini dile getirmek bağlamında belirli ve hatta sınırlı stratejilere sahip oldukları yönünde değerlendirilebilir.

Araştırmada yaş değişkeni ile örgütsel muhalefet biçimleri arasındaki ilişki ile ilgili elde edilen bulgulara, 27-38 yaş arası öğretim elemanlarının açık muhalefet stratejilerinin daha fazla tercih ettikleri tespit edilmiştir. İlgili bulgular alan yazında gerçekleştirilen bazı çalışmalar ile benzerlik gösterirken bazı çalışmalar ile çelişmektedir. Gürcan (2020), Özdemir (2010), Taçyıldız (2020), Koçmar (2019), Yaşa (2018), ve Yıldız (2014) tarafından gerçekleştirilen farklı çalışmalarda araştırma bulgularını destekler nitelikte genellikle 30-40 yaş arası çalışanların açık muhalefet davranışını daha çok tercih ettikleri belirtilmektedir. Alan yazındaki ve araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular, yöneticilerin çeşitli görüşlerini ve uygulamalarını onaylamayan örgüt üyelerinin görüşlerini direkt bir biçimde yöneticilerine ifade etmeleri olarak tanımlanan ‘dikey muhalefet’ (Kassing, 1998) ve ‘açık dikey etki’ (Krone, 1992) kavramları ile de uyum göstermektedir. Araştırmada elde edilen bulgular açısından üniversitelerde 30-40 yaş arası öğretim elemanlarının genellikle doktoralarını bitirmiş olmaları ve doktora sonrası kadrolarını da almış olmalarının kendilerinde bir iş güvencesi hissi oluşturmalarına bağlı olarak açık muhalefet stratejilerini daha fazla tercih ettikleri sonucu düşünülebilir. Nitekim Cannings (1992) tarafından yapılan bir çalışmada uzun süreli iş güvencesine bulunan çalışanların muhalif görüşlerini yönetim kademesine çekinmeden direkt olarak iletebildikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan alan yazında farklı sonuçların görüldüğü araştırmalara da rastlanmaktadır. Aytekin (2019)’in yaptığı araştırmada ise 25 yaş altı örgüt üyelerinin 40 yaş üstüne göre çok daha fazla muhalif davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Fakat bu çalışma özel sektörde gerçekleştirdiği için katılımcıların kamu kurumu çalışanlarına göre iş güvencesi algılarındaki farklılığın bu sonucu ortaya koyduğu düşünülebilir.

Araştırmada eğitim durumu ve idari görev ile örgütsel muhalefet biçimleri arasındaki ilişki ile ilgili elde edilen bulgular eğitim durumu ve idari görev değişkenleri açısından örgütsel muhalefet biçimlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir. Fakat, alan yazında örgütsel muhalefet davranışları ile örgüt üyelerinin örgüt içinde yer aldıkları pozisyonları arasındaki ilişki üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda ise yöneticilik görevi olan örgüt üyelerinin yöneticilik görevi olmayanlara oranla dikey muhalefet davranışını daha fazla sergiledikleri belirtilmektedir (Kassing & Armstrong, 2001; Kassing & Avtgis, 1999; Kassing & DiCioccio, 2004).

Araştırmada kıdem ile örgütsel muhalefet biçimleri arasındaki ilişki ile ilgili elde edilen bulgulara göre genel olarak muhalefet biçimlerinin kıdeme göre anlamlı bir şekilde

farklılaştığı görülmektedir. Benzer bir biçimde öğretim elemanlarının açık muhalefet ve örtük muhalefet puanları da kıdeme göre anlamlı şekilde farklılaşmakta; fakat yönlendirilmiş muhalefet puanlarının kıdeme göre farklılaşmadığı görülmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre muhalefet biçimleri genel puanlarının 6-10 yıl kıdeme sahip öğretim elemanları lehine farklılaştığı ve örtük muhalefet ve yönlendirilmiş muhalefet biçimlerini en çok tercih eden öğretim elemanlarının 6-10 yıl kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırma bulgularına göre, kıdem arttıkça açık muhalefet biçimlerine ilişkin puanların düştüğü belirlenmiştir. Kassing ve Dicioccio (2004) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise iş deneyimi az olan genç çalışanların açık muhalefet davranışına göre yer değiştirmiş muhalefet davranışını tercih ettikleri belirlenmiştir. Çopur (2018) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise, üniversitelerde en yüksek düzeyde sinik davranış sergileyen akademisyenlerin 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada statü ile örgütsel muhalefet biçimleri arasındaki ilişki ile ilgili elde edilen bulgular açık ve yönlendirilmiş muhalefetin statü değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını fakat örtük muhalefetin statü değişkeni ile anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir. Ayrıca elde edilen bulgulara göre araştırma görevlilerinin muhalefet biçimleri puanlarının profesör doktorlara, doçent doktorlara ve öğretim görevlilerine göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Alan yazın incelendiğinde ise, Kavak (2016), Koçmar (2019) ve Taçyıldız (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar da profesör doktor unvanına sahip akademisyenlerin diğerlerine göre daha fazla muhalif davranışlarda bulundukları ve genel olarak dikey muhalefet davranışını tercih ettikleri belirlenmiştir. Diğer yandan İzgüden ve Erdem (2017) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise araştırma görevlisi unvanına sahip akademisyenlerin ise diğerlerine oranla daha fazla yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergiledikleri belirlenmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular, alan yazındaki çalışmalar ile farklılaşmaktadır.

Örgütsel Muhalefetin Sonuçlarına İlişkin Tartışma

Araştırmada elde edilen bulgular, üniversitelerde öğretim elemanlarının muhalif davranışlarının bir takım olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olduğunu göstermektedir. Örgütsel muhalefetin olumsuz sonuçlarını kişisel ve mesleki olumsuz sonuçlar olarak sınıflandırmak mümkündür. Örgütsel muhalefetin kişisel olumsuz sonuçları arasında

öğretim elemanı ile ilgili dedikodu yapılması, sorun yaratan birisi olarak nitelendirilmesi ve kişisel ilişkilerinin zarar görmesi gibi kişisel birtakım olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca mesleki olumsuz sonuçlar olarak da, kongre, sempozyum vb. faaliyetlere katılımlarının engellenmesi, akademik çalışmalarının haksız yere eleştirilmesi, ders verme yükü bakımından eşitsizliğe maruz kalınması, geçerli bir neden olmadan hakkında soruşturma açılması, kendilerini ilgilendiren toplantı ve etkinliklere katılmalarının engellenmesi, özlük haklarını kullanmaya yönelik engeller, bazı görevlerinden (idarecilik, akademik danışmanlık vb.) ayrılmalarının istenmesi gibi birtakım uygulamalara maruz kalabilmektedirler. Bunların yanında örgütsel muhalefetin olumlu sonuçları olarak da muhalif davranışa neden olan kararların öğretim elemanları lehine güncellenmesi, olumsuz uygulama ve durumların son bulması, daha demokratik ve öz kontrollü bir iş ortamının oluşması gibi birtakım sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretim elemanlarının muhalefetin mesleki ve kişisel olumsuz sonuçları ile daha fazla karşılaştıkları; muhalefetin olumlu sonuçları ile daha düşük düzeyde karşılaştıkları belirlenmiştir. Örgütsel muhalefetin olumsuz sonuçları noktasında ise öğretim elemanlarının mesleki olumsuz sonuçlara daha çok maruz kaldıkları belirlenmiştir. Benzer bir biçimde Özdemir (2010) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada da çalışanların örgütsel muhalefetin sonuçlarına ilişkin olarak çok daha fazla mesleki olumsuz sonuçlar ile karşılaştıkları belirlenmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre kadın öğretim elemanlarının örgütsel muhalefetin kişisel olumsuz sonuçları ve mesleki olumsuz sonuçları ile daha fazla karşılaştıkları görülmektedir. Türkiye’de kadınlar sosyal politika açısından dezavantajlı gruplar arasında yer almakta ve çalışma yaşamında da erkeğe göre birçok açıdan ön yargı ile yaklaşılmakta ve kadınlar iş yaşamında belirli ayrımcılıklar ve zorluklar ile mücadele etmektedirler (Umutlu & Öztürk, 2020). Fettahoğlu (2008) tarafından üniversitelerde mobbing üzerine gerçekleştirilen araştırmada, kadın öğretim elemanlarının görev yaptıkları üniversitelerde çok daha fazla mobbinge maruz kaldıkları belirlenmiştir. Ayrıca, Kavak (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda da kadın akademisyenlerin korku ve kaygı temelli olarak karşılaştıkları olumsuz durumlar karşısında sessizliği tercih ettikleri belirlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretim elemanlarının örgütsel muhalefetin sonuçlarına ve alt boyutları olan mesleki olumsuz sonuçlar, kişisel olumsuz sonuçlar ve muhalefetin olumlu sonuçlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı

belirlenmiştir. Ayrıca, 27-32 yaş grubunda yer alan öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet sonuçları ve alt boyutlarından örgütsel muhalefetin mesleki olumsuz sonuçları ve örgütsel muhalefetin kişisel olumsuz sonuçları ile daha fazla karşılaştıkları belirlenmiştir. Taçyıldız (2020), Koçmar (2019), Yaşa (2018), ve Yıldız (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda ise, genelde 25 yaş üstü katılımcıların daha az dikey yönlü muhalif davranışları sergiledikleri belirlenmiştir. Ayrıca, Kavak (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda, 36-45 yaş aralığında ki akademisyenlerin örgüt içerisindeki ilişkilerinin zarar görmemesi için sessiz kalmayı tercih ettikleri belirtilmektedir. İlgili araştırmalardan elde edilen bulgular, 25 yaş ve üzeri yaştaki çalışanların örgütsel muhalefetin olumsuz sonuçları ile daha fazla karşılaştıkları ve bu duruma bağlı olarak daha az muhalif davranış sergiledikleri yönünde yorumlanabilir. Örgütsel muhalefetin olumlu sonuçlarına en yüksek katılımın ise 21-26 yaş aralığında yer alan öğretim elemanlarından olduğu belirlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretim elemanlarının örgütsel muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşlerinin eğitim durumu değişkeni açısından farklılaşmadığı belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel muhalefetin mesleki olumsuz sonuçları ve kişisel olumsuz sonuçları ile en fazla karşılaşan öğretim elemanlarının yüksek lisans eğitim durumuna sahip öğretim elemanları olduğu belirlenmiştir. Özdemir (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda lisansüstü mezunu katılımcıların lisans mezunlarına göre örgütsel muhalefetin nedenlerine katılımlarının daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bailey (2001) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada da örgütsel muhalefet nedenleri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir fark olduğu ve eğitim durumu arttıkça örgütsel muhalefet nedenlerine katılım düzeylerinin arttığı belirtilmektedir. İlgili araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, eğitim durumu arttıkça örgütsel muhalefet nedenlerine katılımın artmasına bağlı olarak örgütsel muhalefetin olumsuz sonuçları ile daha fazla karşılaşıldığı söylenebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretim elemanlarının örgütsel muhalefetin kişisel olumsuz sonuçları ve örgütsel muhalefetin olumlu sonuçlarının kıdeme göre anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel muhalefetin mesleki olumsuz sonuçları ile en çok karşılaşanların 11-15 yıl arasında kıdeme sahip olan; kişisel olumsuz sonuçları ile 1-5 yıl arasında kıdeme sahip olan ve muhalefetin olumlu sonuçları ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretim elemanlarının karşılaştıkları görülmektedir. Özdemir (2010), Taçyıldız (2020) ve Yaşa (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda, 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcıların açık muhalefet davranışını daha fazla tercih ettikleri belirtilmektedir.

İlgili bulgulara göre, öğretim elemanlarının kıdemleri arttıkça örgütsel muhalefetin olumlu sonuçları ile daha fazla karşılaştıkları ve bu duruma bağlı olarak açık muhalefet davranışını daha fazla tercih ettikleri yönünde yorumlanabilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, örgütsel muhalefetin mesleki olumsuz sonuçlarının idari görev ile ilişkisinde anlamlı bir fark olduğu ve idari görevi bulunan öğretim elemanlarının mesleki olumsuz sonuçlara çok daha karşılaştıkları belirlenmiştir. Fettahoğlu (2008) tarafından üniversitelerde örgütsel mobbing üzerine yapılan araştırmada da idari görevi olmayan akademik personelin, idari görevi olanlara göre bir üst yönetim basamağı tarafından daha yüksek oranda psikolojik şiddet davranışlarına maruz kaldıkları ve psikolojik şiddet olaylarında öğretim elemanlarının idari göreve sahip olup olmamasının yöneticiler tarafından dikkate alındığı belirtilmektedir. Ayrıca Kavak (2016) üniversitelerde idari görevi olan akademisyenlerin icra makamı olmalarından dolayı örgütsel muhalefet karşısında sessiz kaldıklarını belirtmektedir. Bu durumun idari görevi olan akademisyenlerin örgütsel muhalefetin olumsuz sonuçları ile daha az karşılaşmalarının bir sonucu olduğu düşünülebilir.

Araştırmadan elde edilen örgütsel muhalefetin sonuçlarının statü ile ilişkisine dair bulgulara göre araştırma görevlilerin örgütsel muhalefetin mesleki olumsuz sonuçları ve kişisel olumsuz sonuçlarını diğer öğretim elemanlarına göre daha fazla deneyimledikleri görülmektedir. Fettahoğlu (2008) tarafından üniversitelerde mobbing üzerine gerçekleştirilen bir araştırmada da benzer bir biçimde mobbing ile akademik unvan arasında anlamlı bir fark bulunmuş ve araştırma görevlilerinin diğer öğretim elemanlarına göre daha fazla psikolojik şiddet davranışlarına maruz kaldıkları belirlenmiştir. Kontaş (2011) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma da ise benzer biçimde araştırma görevlilerinin her gün “kendilerine bağırılması ve anlık öfekenin hedefi olunması” gibi mobbing davranışları ile karşılaştıkları belirlenmiştir. İlgili bulgulara göre, araştırma görevlilerinin örgütsel muhalefetin olumsuz nedenlerine katılım düzeylerinin yüksek çıkmasının, üniversitelerde araştırma görevlilerinin çok daha fazla mobbing vb. olumsuz durumlara maruz kalmaları olduğu düşünülebilir.

Sonuçlar

Üniversiteler açısından öğretim elemanlarının örgütsel süreçlere ilişkin olumlu veya olumsuz her türlü fikirleri, tespitleri veya önermeleri değerlidir. Üniversitelerde ki örgütsel süreçlere ilişkin öğretim üyelerinin sahip olduğu karşıt fikirleri dile getirebilmeleri ve yönetim kademesi tarafından bu görüş ve düşüncelerin değerlendirilmesi üniversitelerde örgütsel süreçlerin verimliliği ve devamlılığı için büyük bir önem arz etmektedir.

Araştırma sonucunda, üniversitelerde öğretim elemanlarının muhalefet etmelerine neden olan pek çok etken bulunmaktadır. Örgütsel muhalefete neden olan bu etkenlerin bazıları örgütsel yapıdan kaynaklı bazıları ise yönetsel nedenlerden kaynaklı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, öğretim elemanlarının yönetsel nedenlere dayalı muhalefetlerinin, örgütsel nedenlere dayalı muhalefetlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretim elemanları, yöneticilerin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmamaları, yetkilerini kişisel çıkarları için kullanmaları, tutarsız davranışlar sergilemeleri ve kurumsal ihtiyaçlara yönelik tavsiyeleri dikkate almamaları gibi konularda daha fazla muhalif davranışlar sergilemektedirler. Diğer yandan üniversitelerde derslerin, çeşitli görevlerin veya ödüllerin adaletsiz bir şekilde dağıtılması ve mevzuatın keyfi bir şekilde uygulanıyor olması da öğretim elemanlarının görece daha düşük seviyede olsa da muhalif davranışlar sergiledikleri örgütsel uygulamalar arasında yer almaktadır.

Araştırma sonuçları demografik değişkenler açısından incelendiğinde erkek öğretim elemanlarının örgütsel nedenlere dayalı muhalefetleri kadın öğretim elemanlarına göre daha yüksek iken genel anlamda erkek ve kadın katılımcıların örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri benzerlik sergilemektedir.

Öğretim elemanlarının örgütsel nedenlere dayalı muhalefetlerinin yaş değişkenine göre farklılaşmadığı fakat yönetime dayalı nedenlere ilişkin muhalefetlerinin yaş değişkenine göre farklılaştığı görülmektedir. 33-50 yaş arasındaki öğretim elemanlarının yönetsel nedenlere dayalı muhalefete katılım düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer bir şekilde öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet nedenlerine ilişkin görüşlerinin kıdeme göre anlamlı derecede farklılaştığı ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretim elemanlarının diğer gruplara göre muhalefet nedenleri puanlarının oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir.

Öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet nedenlerine ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyine göre farklılaştığı ve doktora mezunu öğretim elemanlarının yüksek lisans ve lisans mezunu öğretim elemanlarına göre örgütsel muhalefet nedenleri ve alt boyutları olan örgütsel nedenlere dayalı muhalefete ve yönetsel nedenlere dayalı muhalefete katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet nedenlerine ilişkin görüşlerinin statü ve idari görev değişkenlerine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Araştırma sonucunda idari görevi olmayan öğretim elemanlarının örgütsel muhalefetin nedenleri ve alt boyutlarına katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca statü değişkenine göre, doktor öğretim üyelerinin örgütsel muhalefetin nedenleri ve yönetsel nedenlere dayalı muhalefet alt boyutuna ait puanlarının diğer öğretim elemanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçlarının öğretim elemanlarının muhalefet biçimleri ile ilgili sonuçlarına bakılacak olursa, genel olarak düşük düzeyde muhalif davranışlara sahip oldukları görülmektedir. Öğretim elemanlarının örtük muhalefet davranışlarını, açık muhalefet ve yönlendirilmiş muhalefet davranışlarına göre daha çok tercih ettikleri görülmektedir.

Araştırmanın örgütsel muhalefet biçimlerine ilişkin sonuçları demografik değişkenler açısından incelendiğinde, öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet biçimlerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete, eğitim düzeyine ve idari görevi olup olmamasına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir.

Öğretim elemanlarının genel olarak muhalif davranışlarının yaş değişkenine göre farklılaşmadığı görülmekle beraber 27-38 yaş arası öğretim elemanlarının açık muhalefet davranışlarının diğer yaş grubundaki katılımcılara oranla daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.

Öğretim elemanlarının kıdem değişkeni açısından muhalif davranışlarında açık muhalefet ve örtük muhalefet davranışlarında anlamlı şekilde farklılaşırken; yönlendirilmiş muhalefet davranışlarında anlamlı bir fark görülmemektedir. 6-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretim elemanları diğerlerine göre açık muhalefet davranışlarını daha çok tercih ederlerken 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretim elemanları ise diğerlerine göre örtük muhalefet davranışlarını daha fazla tercih etmektedirler.

Öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışların statü değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı ve doktor öğretim üyeleri ile araştırma görevlilerinin daha fazla muhalif davranış sergiledikleri görülmektedir. Ayrıca, açık muhalefet biçimi ve yönlendirilmiş muhalefet biçimini en çok tercih eden öğretim elemanlarının araştırma görevlileri, örtük muhalefet biçimini en çok tercih eden öğretim elemanlarının ise doçent doktorlar olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre muhalefetin mesleki ve kişisel olumsuz sonuçlarına yüksek düzeyde katıldığı; muhalefetin olumlu sonuçlarına ise düşük düzeyde katıldıkları gözlenmektedir. Öğretim elemanları muhalif davranışlar sergilediklerinde akademik yükselme noktasında engellenme, ders yükü bakımından eşitsizliğe maruz kalma, geçerli bir neden olmaksızın soruşturma açılması, özlük haklarını kullanmalarına yönelik engellemeler gibi mesleki gelişimlerine yönelik bir takım olumsuz durumlara maruz kalabildiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca benzer şekilde muhalif davranışları karşısında üniversite içerisinde kişisel ilişkilerini etkileyen haklarında çeşitli dedikoduların yapılması, sorun yaratana birisi olarak nitelendirilmeleri, iş arkadaşlarının kendilerine karşı kıskırtılmaları gibi bir takım olumsuz sonuçlar ile de karşılaşabildiklerini belirtmişlerdir. Tüm bunlara karşın muhalif davranışları sonucunda, muhalif davranışlar sergiledikleri olumsuz uygulama ve durumların düzelmesi, daha demokratik ve öz kontrollü bir örgüt ortamının oluşması gibi olumlu birtakım sonuçların ise çok fazla görülmediğini belirtmişlerdir.

Araştırmanın örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin sonuçları demografik değişkenler açısından incelendiğinde, erkek ve kadın öğretim elemanları muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşlerinin oldukça benzer olduğu görülmekle birlikte kadın öğretim elemanlarının muhalefetin kişisel olumsuz sonuçlarını erkek öğretim elemanlarına göre görece daha fazla deneyimledikleri görülmektedir. Yaş değişkeni açısından araştırma sonuçlarına bakılacak olursa 27-32 yaş grubundakilerin muhalefetin olumsuz sonuçlarına katılımlarının çok anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Muhalefetin olumlu sonuçları açısından da benzer bir biçimde 21-26 yaş grubu ve bunun yanında 51 yaş üstü yaş grubundakilerin diğer yaş grubundakilere göre anlamlı düzeyde yüksek katılım sergiledikleri görülmektedir. Eğitim düzeyi bakımından ise öğretim elemanlarının muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşlerinin farklılaşmadığı görülmektedir.

Araştırma sonuçları idari görev açısından incelendiğinde ise, idari görevi olmayan öğretim elemanlarının idari görevi olanlara göre muhalefetin mesleki olumsuz sonuçları ile daha sık

karşılaşmaktadırlar. Fakat, kişisel olumsuz sonuçlar ve muhalefetin olumlu sonuçları noktasında ise idari görevi olup olmamasına göre herhangi bir farklılaşma belirlenmiştir. Kıdem değişkeni açısından ise öğretim elemanlarının muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşlerinde mesleki olumsuz sonuçlara ilişkin görüşleri farklılaşmamakla beraber muhalefetin kişisel olumsuz sonuçları ve olumlu sonuçlarına ilişkin farklılıklar belirlenmiştir. Buna göre 1-15 yıl kıdeme sahip olan öğretim elemanları muhalefetin kişisel olumsuz sonuçlarına daha sık maruz kalabilmekte iken, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar ise diğerlerine göre muhalefetin olumlu sonuçlarını daha fazla deneyimledikleri belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının örgütsel muhalefetin sonuçları, mesleki olumsuz sonuçları, kişisel olumsuz sonuçları ve muhalefetin olumlu sonuçlarına ilişkin görüşlerinin statü değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Buna göre araştırma görevlilerinin, muhalefetin mesleki ve kişisel olumsuz sonuçları ile daha fazla karşılaştıkları; profesör doktorların ise muhalefetin olumlu sonuçları ile diğer gruplara göre daha fazla karşılaştıkları görülmektedir.

Öneriler

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda uygulayıcılar ve araştırmacılar için bazı öneriler sunulmuştur.

Bu araştırmada, üniversitelerde öğretim elemanlarının muhalif davranışlar sergilemesine neden olabilecek çeşitli örgütsel nedenler olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve öğretim elemanlarının görev, sorumluluk ve yetkilerini belirleyen yasal metinlerin yeniden gözden geçirilmesi, akademisyenlerin çeşitli kaygılardan uzak çalışabileceği daha özgürlükçü ortamların meydana getirilmesi gerekmektedir.

Bu araştırmada, üniversitelerde öğretim elemanlarının muhalif davranışlar sergilemesine neden olabilecek çeşitli yönetici davranışları olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, başta YÖK'ün destek ve önerileri doğrultusunda üniversite rektörlüklerinin üniversitelerde görevli yöneticilere yönelik olarak insan kaynakları yönetimi, örgütsel psikoloji, iş etiği, meslek etiği, iletişim teknikleri vb. alanlarda hizmet içi eğitim faaliyetleri gerçekleştirilebilir.

Bu araştırmada, üniversitelerde öğretim elemanlarının muhalif davranış sergilemelerinin en önemli nedenlerinin yönetici özellikleri ve davranışlarından kaynaklandığı belirlenmiştir.

Üniversitelerde yönetici atamalarına yönelik olarak öğretim elemanları görüşlerinin de dahil edileceği belirli kriterler belirlenebilir. Ayrıca, üniversitelerde görev yapan yöneticilerin performans değerlendirmelerine yönelik, öğretim elemanı görüşlerinin de merkeze alındığı, bir süreç geliştirilebilir ve öğretim elemanı görüşleri doğrultusunda yöneticilere, görevden almak da dahil olmak üzere birtakım yaptırımlar uygulanabilir.

Bu araştırmada, üniversitelerde örgütsel muhalefet nedenleri ve örgütsel muhalefetin sonuçlarına ilişkin etik dışı uygulamaların varlığını ortaya koymuştur. Öğretim elemanlarının yaşadıkları veya yaşayabilecekleri etik dışı durumlar karşısında ne tür davranışlar sergileyebilecekleri noktasında yasal dayanaklar ve ilgili mevzuatlar önemli bir çerçeve oluşturmaktadır. Dolayısıyla, üniversitelerde öğretim elemanları ve yöneticilere yönelik olarak başta “Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik” olmak üzere yasal mevzuatlar ile ilgili seminerler veya bilgilendirme toplantıları yapılabilir.

Bu araştırma, kamu üniversitelerinde görevli öğretim elemanlarından elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Benzer araştırmalar vakıf üniversitelerini de kapsayacak biçimde gerçekleştirilebilir. Böylece kamu üniversitelerinin yanında vakıf üniversitelerinde örgütsel muhalefete ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine dayalı olarak Türkiye’deki vakıf üniversitelerinin örgütsel muhalefet açısından durumu ortaya konabilir.

Bu araştırmada, öğretim elemanlarının örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin belirli demografik değişkenlerle olan ilişkileri incelenmiştir. Benzer araştırmaların farklı demografik değişkenlerle gerçekleştirilmesinin alan yazına katkıları olacaktır.

Bu araştırmada, sadece öğretim elemanlarının görüşlerine dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, katılımcıların yöneticilik görevinin olup olmaması ve bu değişken ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki incelenmiş olsa da yöneticilerin muhalefete nasıl bir anlam yükledikleri ve buna bağlı olarak yöneticilerinin örgütsel muhalefete ilişkin görüş ve tutumlarına dayalı araştırmalar da yapılabilir.

Bu araştırma, üniversitelerde görevli akademik personel ile sınırlı tutulmuştur. Benzer araştırmalar, üniversitelerde görevli idari personel ile gerçekleştirilmesi üniversitelerde örgütsel muhalefetin idari personel açısından değerlendirilmesine yönelik olarak yapılabilir.

Bu araştırmada, öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet nedenleri, örgütsel muhalefet biçimleri ve örgütsel muhalefetin sonuçları ile belirlenen bağımsız değişkenlerin ilişkisi

incelenmiştir. Üniversitelerde örgütsel muhalefet ile ilgili yapılan çalışmaların görece yetersizliği göz önüne alınacak olursa, üniversiteler özelinde örgütsel muhalefetin örgüt kültürü, örgütsel demokrasi, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik, mobbing vb. değişkenler ile olan ilişkilerini de kapsayacak çalışmalar yapılabilir.



KAYNAKLAR

- Acaray A. (2018). Örgütsel muhalefetin kişisel değerler ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisinin incelenmesi. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 6(3), 171-189.
- Agun, H. (2020). *A qualitative study on the antecedents and consequences of organizational dissent in the IT sector*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ağalday, B. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Diyarbakır Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Ağalday, B., Özcan, H., & Arslan, M. C. (2014). İlkokul ve ortaokullarda görevli yöneticilerin örgütsel muhalefete ilişkin algıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 4(3), 35-50.
- Akada, T. (2015). *Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Aksel, S. F. (2013). *Relationship between workplace democracy and organizational dissent behavior*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, C.C. (2004). *Nasıl bir üniversite?* İstanbul: Değişim.
- Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani ret davranışı: whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 1(13), 1-13.
- Aktürk, A. (2019). *Öğretmenlerin damgalama eğilimleri ve örgütsel muhalefet davranışlarının, örgütsel depresyona etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

- Altbach, P. G. (2001). Academic freedom: international realities and changes. *Higher Education*, 41, 205-219.
- Ardoğan, R. (2004). Teorik temeller ve tarihsel gerilimler arasında İslam kültüründe siyasal muhalefet. *Cumhuriyet Üniversitesi. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2), 171-189.
- Ataç, L. O., & S. Köse (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2017/46, (1), ss.117-132.
- AAUP. (1915). 1915 Declaration of principles on academic freedom and academic tenure. <http://www.aaup.org/file/1915-Declaration-of-Principles-on-Academic-Freedom-and-Academic-Tenure.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- AAUP. (1940). 1940 Statement of principles on academic freedom and tenure. <http://www.aaup.org/file/principles-academic-freedom-tenure.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.
- Aydın, M. A. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Aytaç, M. & Öngen, B. (2012). Doğrulamalı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi*, 5, s. 14-22
- Aytekin, E. (2019). *Demokratik liderliğin örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi: otel işletmelerinde bir uygulama*. Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ayre, C., & Scally, A. J. (2014). Critical values for Lawshe's content validity ratio: revisiting the original methods of calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47 (1), 79–86. <https://doi.org/10.1177/0748175613513808>
- Azrak, A. Ü. (1988). Devlet ve üniversite", *İdare Hukuku ve İlimleri Dergisi*, 1-3, Cilt: 9, İstanbul Üniversitesi İdare Hukuku ve İdare İlimleri Enstitüsü.
- Bailey, L. (2001). Expressing organizational dissent: the role of ethical ideology and corporate ethical values. *Journal of Business Strategies*, 18, 71-89.

- Balcı, A. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma: yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül.
- Berry, B. (2004). Organizational culture: a framework and strategies for facilitating employee whistleblowing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16(1), 1-11.
- Beetham, D., & Boyle, K. (1998). *Demokrasinin temelleri 80 soru ve cevap* (Çev. Vahit Bıçak). Ankara: Liberte.
- Beyme, K. V., & Daniels, R. V. (1979). Muhalefet (Çev. Mehmet Turhan). *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 36(1-4), 187-226.
- Bozkurt, S. (2012). *Örgütsel demokrasiyi ve akademik özgürlüğü benimseme ve Türkiye’de uygulanabilir bulma düzeyine ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö., & Köklü, N. (2018). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (2016). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cenkci, T. & Ötken, A. B. (2014). Organization-based self-esteem as a moderator of the relationship between employee dissent and turnover intention. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. 150, 404-412.
- Cliggett, L., & Wyssmann, B. (2009). Crimes against the future: zambian teachers' alternative income generation and the undermining of education. *Africa Today*, 55(3), 25-43.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (second ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1994). The earth is round ($p < .05$). *American Psychologist*, 49, 997-1003.

- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis*. UK: Psychology.
- Crane, A., & Matten, D. (2005). What is stakeholder democracy? perspectives and issues. *Business Ethics: A European Review*, 14 (1), 6-13
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52, 281–302.
- 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.
- 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.
- Croucher, S. M., Zeng, C., Rahmani, D. & Cui, X. (2017). The relationship between organizational dissent and workplace freedom of speech: a cross-cultural analysis in Singapore. *Journal of Management, & Organization*, 24 (6):1-15.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüöz Türk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: spss ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çopur, Z. (2018). *Öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2014). Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 170-182.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218.
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2015). Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 14(3), 885-898.
- De Dreu, C. K. W., West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201

- Demiryürek, M. (2019). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Derber, C. & Schwartz, W. (1983). Toward a theory of worker participation. *Sociological Inquiry*, 53, 61–78.
- Dinler, V. (2013). Akademik özgürlüğün sınırı üzerine sorular. *Muhafazakâr Düşünce*, 9(35), 239-261.
- Dissent. (n.d.). <http://www.latin-dictionary.net/search/latin/dissent> sayfasından erişilmiştir.
- Dissent. (n.d.). https://www.academia.edu/37664584/Latince_Türkçe_Sözlük_PDF sayfasından erişilmiştir.
- Doğanay, A. (2018). *Lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolü: otel işletmeleri üzerine bir çalışma*. Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: the moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 389-402.
- Dozier, J. B., & Miceli, M. P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: a prosocial behavior perspective. *Academy of Management Review*, 10, 823-836.
- Ercan, İ., & Kan, İ. (2004). Ölçeklerde geçerlik ve güvenirlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler*. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Eryeşil, K. (2018). *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin rolü: bankacılık sektöründe bir araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Esendemir, E. (2019). *İş tatmini algısı ve prososyal davranış eğilimleri ilişkisinde örgütsel muhalefet davranışının aracılık rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Evans, G. R. (2007). *Akademisyenler ve gerçek dünya*. İstanbul: Bilgi Üniversitesi.

- Fan, X. (2001). Statistical significance and effect size in education research: Two sides of a coin. *Journal of Educational Research*, 94, 275-283.
- Fettahoğlu, Ö. O. (2008). *Örgütlerde psikolojik şiddet (mobbing): üniversitelerde bir uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Garner, J. T. (2009). When things go wrong at work: An exploration of organizational dissent messages. *Communication Studies*, 60, 197-218.
- Gedikoğlu, T. (2013). Yükseköğretimde akademik özgürlük. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(3), 179-183.
- Gençdoğan Yılmaz, R. (2020). *Sınıf öğretmenlerinin iş güvencesi algıları ile mesleki benlik saygıları arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık etkisi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M., & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.
- Gorden, W. I. (1988). Range of Employee Voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 283-299.
- Gordon, M. (2008). Toward a pedagogy of dissent encounter: *Education for Meaning and Social Justice*, 21(2), 20-27.
- Gossett, L. M., & Kilker, J. (2006). Examining counterinstitutional web sites as locations for organizational member voice, dissent, and resistance. *Management Communication Quarterly*, 20, 63-90.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: a theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.
- Grossman, F. D. (2010). Dissent from within: how educational insiders use protest to create policy change. *Educational Policy*, 24, 655-686.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, felsefe-yöntem-analiz*. Seçkin Yayıncılık/ Sosyal Bilimler. Birinci Baskı: Ankara.

- Gürcan, B. (2020). *İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile örgütlerine yönelik muhalif davranışları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Haydaroğlu, S. (2020). *Beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefete etkisi ve lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü: beyaz yakalı çalışanlar üzerinde bir araştırma*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic and dissent conditions in organizational rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*, 18, 141-152.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Hooper D., Coughlan J., & Mullen M. R. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- İpek, M. B. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- İzgüden, D. & Erdem, R. (2017). Yüksek-düşük bağlamli 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).
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: a restrictive definition and interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21, 77–94.
- Kadı, A., & Beytekin, O. F. (2014). Okul kültürü ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin mesleki değerler aracılığıyla araştırılması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 71-97.
- Kapani, M. (2003). *Politika bilimine giriş*. Ankara: Bilgi.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler*. Ankara: Nobel.

- Karakaya, İ. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. A. Tanrıöğen (Ed.), *Bilimsel araştırma yöntemleri içinde* (s.57-83). Ankara: Anı.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Karip, E. (2015). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Kassing, J. W. (1997a). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48, 311-332.
- Kassing, J. W. (1997b). *Development and validation of the organizational dissent scale*. Unpublished doctor of philosophy dissertation, Kent State University.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13, 76-91.
- Kassing, J. W. (2000a). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17, 387-396.
- Kassing, J. W. (2000b). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17, 58- 70.
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the organization as it relates to control expectancies. *Communication Research Reports*, 18(2), 118-122.
- Kassing, J. W. (2001). From the looks of things: Assessing perceptions of organizational dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442-470.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2001). Examining the association of job tenure, employment history, and organizational status with employee dissent. *Communication Research Reports*, 18, 264-273.
- Kassing, J. W. (2002) Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209

- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employee's dissent expressions. *Management Communication Quarterly*, 16, 39-65.
- Kassing, J. W., & DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17, 111-120.
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56, 342-355.
- Kassing, J. W., & McDowell, Z. (2008). Talk about fairness: Exploring the relationship between procedural justice and employee dissent. *Communication Research Reports*, 25, 1-10.
- Kassing, J. W. (2011). Stressing out about dissent: examining the relationship between coping strategies and dissent expression. *Communication Research Reports*, 28(3), 225-234.
- Kassing, J. W., & Kava W. (2013). Assessing disagreement expressed to management: development of the upward dissent scale. *Communication Research Reports*, 30(1), 46- 56.
- Kavak, E. (2016). *Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Kavak, H. (2020). *Algılanan örgütsel kronizmin örgütsel muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvenin aracı rolü: Adıyaman ilinde milli eğitim bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında bir araştırma*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kavak, O., & Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 04 (01).
- Kaya, Ç. (2014). *Eğitim fakültesi öğretim elemanlarının iş ortamlarında kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

- Kayış, E. (2019). *Öğretmenlerin muhalefet davranışları ile mobbing yaşamaları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kerr, A. (2004). The limits of organizational democracy. *Academy of Management Executive*, 18(3), 81-97.
- Kesen, M., & Pabuçcu, H. (2016). Örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşmanın duygusal tükenmişliğe etkisinin anfis model ile incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(42), 1552-1563.
- Klaas, B. S., & Denisi, A. S. (1989). Managerial reactions to employee dissent: the impact of grievance activity on performance ratings. *Academy of Management Journal*, 32(4), 705-717.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.
- Koçmar, S. (2019). *Örgütsel kimlik algısının örgütsel muhalefet ile ilişkisi, kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü*. Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kontaş Çevik S. (2011). *Üniversitelerde öğretim elemanlarının yıldırma (mobbing) davranışlarına maruz kalma düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Korkmaz, A. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Korucuoğlu, T. (2016). *Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Krone, K. J. (1992). A comparison of organizational, structural, and relationship effects on subordinates' upward influence choices. *Communication Quarterly*, 40, 1-15.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.

- Lee, C., & Farh, J. L. (1999). The effects of gender in organizational justice perception. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 133- 143.
- MacKinnon, C. T. (2000). Politics of community participation in a public school. *Educational Studies*, 31(3), 225-248
- Madsen, V. T. (2020). Crossing hierarchies in organizations: making sense of employee dissent and circumvention on internal social media. *A Journal of Language, Culture and Communication*, 9, 57-72.
- Marangoz, C. (2008). *Çağdaş üniversite*. Ankara: Yarınlr İçin Düşünce Platformu Eğitim ve Kültür.
- Marcia P. M., J. P. Near, & T. M. Dworkin (2008). *Whistle-blowing in organizations*, New York: Routledge.
- McMurray, A. J. (2007). The role of discussion and dissent in creating civic understanding. *American Secondary Education*, 36(1), 49-58.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Schwenk, C. R. (1991). Who blows the whistle and why? *Industrial and Labor Relations Review*, 45(1), 113-130.
- Miller, R. G. (1969). *Simultaneous statistical inference*. New York: McGraw-Hill.
- Mulcahy, D. E., & Irwin, J. (2008). The standardized curriculum and delocalization: obstacles to critical pedagogy. *Radical History Review*, 102, 201-213.
- Murillo, M. V., & Ronconi, L. (2004). Teachers' strikes in argentina: partisan alignments and public-sector labor relations. *Studies in Comparative International Development*, 39(1), 77-98
- Mustafa, N. A. (2001). *İslam düşüncesinde muhalefet* (Çev. Vecdi Akyüz). İstanbul: Ayışığı Kitapları.
- Oral Ataç, L. (2015). *Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: beyaz yakalıları üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Özdemir, M. (2011). Lise yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1895-1908.
- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 38, 113-128.
- Özsoy, G., & Özsoy, S. (2013). Eğitim araştırmalarında etki büyüklüğü raporlanması. *İlköğretim Online*, 12 (2), 334-346.
- Özşahin, M., & Yürür, S. (2019). Does organizational justice increase or decrease organizational dissent? *Research Journal of Business and Management- RJBm*, Vol.6(1), 1-8.
- Payne, H. J. (2007). The role of organization-based self-esteem in employee dissent expression. *Communication Research Reports*, 24, 235-240.
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*. C:34, 245-258.
- Rosovsky, H. (2004). *Üniversite, bir dekan anlatıyor* (Çev. Süreyya Ersoy). Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları.
- Rusbult, C., & Lowery, D. (1985). When bureaucrats get the blues: responses to dissatisfaction among federal employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 15, 80-103.
- Sadykova, G., & Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Sarkar, S. P. (2009). The dance of dissent: managing conflict in healthcare organizations. *Psychoanalytic Psychotherapy*, 23(2): 121-135.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New Jersey: Taylor & Francis.
- Seggie, F. N., & Gökbel, V. (2014). Geçmişten günümüze Türkiye’de akademik özgürlük. *Analiz*, 98. Ankara: SETA.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 317-339.

- Shahinpoor, N., & Matt, B. F. (2007). The power of one: dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74, 37-48.
- Sophokles (2016). *Antigone- Hasan Ali Yücel klasikleri* (A. Çokona, Çev.). İstanbul: İş Bankası Kültür.
- Sprague, J. A., & Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193.
- Stanley, J. D. (1981). Dissent in organizations. *The Academy of Management Review*, 6(1), 13-19.
- Stewart, L. P. (1980). Whistle blowing: implications for organizational communication scholars. *Annual Convention of the International Communication Association*. Acapulco, Mexico. 18-23 May 1980.
- Summak, M. S. (1998). Academic human rights and freedoms in Turkey. *The Educational Forum*, 62(1), 32-39
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: temel kavramlar ve örnek uygulama. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-73.
- Şahin, T. (2019). *Örgütsel muhalefetin anlaşılmasında örgütsel güvenin rolü ve önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şencan H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenirlik ve geçerlik*. Ankara: Seçkin.
- Şenerkal R. (2014). *Üniversitelerde akademik personele yönelik mobbing süreci: mobbing davranışları ile akademisyenlerin sağlığı ve bireysel performansı ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş; temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Şimşek, M. Ş., & Aslan, Ş. (2012). Meslekî ve örgütsel bağlılığın, örgütsel davranışa ilişkin sonuçlarla ilişkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(23).
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (6th ed.)*, Boston: Allyn and Bacon.

- Taçyıldız, E. (2020). *Liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi: akademik personel üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tanrıverdi D. (2016). *Üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının mobbing deneyimleri ve mobbingin bireyler üzerindeki psiko-sosyal etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel.
- Thompson, P., McDonald, P., & O'Connor, P. (2020). Employee dissent on social media and organizational discipline. *Human Relations*, 73(5), 631-652. <https://doi.org/10.1177/0018726719846262>
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 13-23.
- Turabık, T. (2019). *Yükseköğretim örgütlerinde örgütsel demokrasi ile politik davranışlar arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Türk Dil Kurumu. (2019). *Türkçe sözlük*. Ankara: TDK.
- Uçar, A. (2016). *Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Umutlu, S., & Öztürk, M. (2020). İş yaşamında kadın ve karşılaştığı sorunlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3), s. 297-306.
- UNESCO. (2008). 1997 Recommendation concerning the status of higher education teaching personnel. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, Paris, France.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay.
- Vacha-Haase, T., & Thompson, B. (2004). How to estimate and interpret various effect sizes. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 473-481.
- Worsley, P. (1987). *The new introducing sociology*. Middlesex: Penguin Books.

- Worthington, R. L., & Whittaker, T. A. (2006). Scale development research: a content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806-83.
- Yaşı, R. (2018). *Liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeşilyurt, S., & Çapraz C. (2018). Ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılan kapsam geçerliği için bir yol haritası. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20)1. <https://doi.org/10.17556/erziefd.297741>
- Yıldız, K. (2014). Örgütsel muhalefet. *Akademik Bakış Dergisi*, 43, 12-19.
- Yılmaz, R. G. (2020). *Sınıf öğretmenlerinin iş güvencesi algıları ile mesleki benlik saygıları arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık etkisi*. Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 853-879.
- Yıldırım, M., (2020). *Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel muhalefet davranışı ve işle bütünleşme düzeyine etkisi: bir alan araştırması*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Yurdugül, H. (2005). *Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliği için kapsam geçerlik indekslerinin kullanılması*. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresinde sunulmuş bildiri, Pamukkale Üniversitesi, Denizli. <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/PamukkaleBildiri.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi (2021). <https://istatistik.yok.gov.tr/>. sayfasından erişilmiştir.
- Yükseköğretim Kanunu. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2547.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Zeng, C., Permyakova, M. T., Smolianina, E. A., & Morozova, I. S. (2020). Exploring the relationships 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>

Zeng, C. (2014). *Organizational dissent and workplace freedom of speech: a qualitative study of young professional intra-urban migrant workers in Shanghai*. Master's Thesis, University of Jyväskylä Department of Communication, Jyväskylä.



EKLER

Ek-1. Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Sayın Öğretim Elemanı,

Bu ölçme aracı, öğretim elemanlarının muhalif davranışlarının nedenlerine, muhalif davranış biçimlerine ve muhalif davranışlarının yol açtığı sonuçlara ilişkin görüşlerini saptamaya yönelik bir doktora çalışması için hazırlanmıştır.

İsminizi belirtmenize gerek yoktur. Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından sorulara gerçek ve samimi cevaplar vermeniz son derece önemlidir. Lütfen tüm sorulara cevap veriniz. Ölçme aracından elde edilecek veriler kesinlikle ikinci şahıslar veya kurumlarla paylaşılmayacaktır.

Araştırmaya vermiş olduğunuz destek ve katkılardan dolayı teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Ömür Bilsay KUL

ABÖLÜMÜ

KİŞİSEL BİLGİLER

Size uygun seçeneğin yanındaki parantezi (X) ile işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
2. Yaşınız: 21-26 () 27-32 () 33-38 () 39-44 () 45-50 () 51 yaş ve üstü ()
3. Eğitim Durumunuz: Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
4. Kıdeminiz: 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 () 21 yıl ve üstü ()
5. İdari bir göreviniz var mı? Evet () Hayır ()

6. Statünüz: Okutman () Araştırma Görevlisi () Öğretim Görevlisi ()

Doktor Öğretim Üyesi () Doçent Doktor () Profesör Doktor ()

B BÖLÜMÜ

Aşağıda öğretim elemanlarının muhalefet etmelerine yol açabilecek birtakım örgütsel nedenler ve yönetici davranışları sıralanmıştır. Bu durumlara veya davranışlara muhalefet etme sıklığınızı lütfen belirtiniz.

Size uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

Muhalefet etme nedenimin kaynağı		Katılma Durumu (Derecesi)				
		(1) Hiçbir zaman	(2) Nadiren	(3) Arasıra	(4) Çoğu zaman	(5) Her zaman
1	Derslerin adaletsiz dağıtılması.					
2	Görevlerin (danışmanlık, gözetmenlik vb.) adaletsiz dağıtılması.					
3	Ödüllerin adaletsiz dağıtılması.					
4	Mevzuatın keyfi uygulanması.					
5	Akademik özgürlüğün ihlal edilmesi.					
6	Yöneticilerin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmamaları.					
7	Yönetici davranışlarındaki tutarsızlıklar.					
8	Yöneticilerin yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması.					
9	Yöneticilerin yeniliğe, gelişime ve değişime açık olmaması.					
10	Yöneticilerin üniversiteyi iyileştirmeye dönük önerileri dikkate almaması.					

C BÖLÜMÜ

Aşağıda çalıştığınız üniversitede sizi rahatsız eden veya yöneticileriniz ile görüş ayrılığına düştüğünüz durumlarda sergileyebileceğiniz birtakım muhalif davranışlar sıralanmıştır. Lütfen bu ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.

Size uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

Muhalefet etme biçimim		Katılma Durumu (Derecesi)				
		(1) Hiçbir zaman	(2) Nadiren	(3) Arasıra	(4) Çoğu zaman	(5) Her zaman
1	Çalıştığım üniversiteden ayrılırım.					
2	Çalıştığım üniversite hakkındaki olumsuz eleştirileri desteklerim.					
3	İşi yavaşlatırım (işe geç gelme, dinlenme aralarını uzatma).					
4	Yöneticilerle olan iletişimimi azaltırım.					
5	Etrafımdaki kişilere çalıştığım üniversiteden ayrılmak istediğimi dile getiririm.					
6	Üniversitede düzenlenen resmî toplantılara katılmamaya gayret gösteririm.					
7	Üniversite tarafından düzenlenen hiçbir sosyal aktiviteye katılmam.					
8	Yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim.					
9	Rahatsız olduğum durum veya olayları sosyal medyayı (Facebook,Twitter vb.) kullanarak paylaşıyorum.					
10	Rahatsız olduğum durum veya olayları basın kuruluşlarıyla paylaşıyorum.					
11	Olumsuz durum veya uygulamaları siyasilere ve üst düzey bürokratlara iletirim.					
12	Olumsuz durum veya uygulamaları sendika ve diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim.					

13	Durum ve olaya bağlı olarak üniversiteyi veya ilgili yöneticiyi YÖK’e şikâyet ederim.					
----	---	--	--	--	--	--



D BÖLÜMÜ

Aşağıda, çalıştığınız üniversite veya yöneticinizle ilgili çeşitli muhalif tutumlarınızın doğurabileceği birtakım sonuçlar ifade edilmiştir. Lütfen bu ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.

Size uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

		Katılma Durumu (Derecesi)				
		(1) Hiçbir zaman	(2) Nadiren	(3) Arasıra	(4) Çoğu zaman	(5) Her zaman
Muhafif davranışlarının sonuçları						
1	Alınan kararlar öğretim elemanlarının lehine gözden geçirilerek güncellenir.					
2	Hakkımda dedikodu yapılır ve söylentiler yayılır.					
3	Sorun yaratan biri olarak nitelendirilirim.					
4	Üniversitedeki kişisel ilişkilerim zarar görür.					
5	Kongre, sempozyum, panel vb. gibi etkinliklere gitmem engellenmeye çalışılır.					
6	Akademik çalışmalarım ve yayınlarım haksız yere eleştirilir.					
7	Akademik yükselme konusunda engellenirim.					
8	Akademik ders verme yükü bakımından eşitsizliğe maruz kalırım.					
9	Geçerli bir neden olmadan hakkımda soruşturma açılır.					
10	Şiddet içeren tehditlere maruz kalırım.					
11	Eleştirilerim anlayışla karşılanıp problem durum veya davranışlar düzeltilmeye çalışılır.					
12	Yaptığım işler aşırı denetlenir.					

13	Beni ilgilendiren toplantı ve etkinliklere katılmam engellenmeye çalışılır.					
14	Özlük haklarımı kullanmama yönelik engeller çıkarılır.					
15	Bazı görevlerimden (idarecilik, akademik danışmanlık vb.) ayrılmam istenir.					
16	Olumsuz uygulama ve durumlar son bulur.					
17	İş arkadaşlarım yönetim tarafından bana karşı kışkırtılır.					
18	İşyerinde daha demokratik bir ortam oluşur.					
19	İşyerinde daha öz kontrollü bir ortam oluşur.					

Ek 2. Etik Kurul İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 28/06/2019-E.80690



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Ölçme Değerlendirme Etik Alt Çalışma Grubu



Sayı : 91610558-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 14/05/2019 tarihli ve 80287700-302.08.01-E.60924 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Doktora Öğrencisi Ömür Bilsay KUL'un, Doç.Dr.Ayhan URAL'ın danışmanlığında yürüttüğü "*Öğretim Elemanlarının Örgütsel Muhalefet Davranışları Üzerine Bir Çözümleme: Nedenleri, Biçimleri ve Sonuçları*" adlı tez çalışması ile ilgili konu Kurulumuzun 26.06.2019 tarih ve 07 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır

Araştırma Kod No: 2019-194

Ek: 1 Liste



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..