



**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE
ÖRGÜTSEL MUHALEFET DÜZEYLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Niyazi Ozan AKDENİZLİ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN

SAMSUN
2022

**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**



**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE
ÖRGÜTSEL MUHALEFET DÜZEYLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Niyazi Ozan AKDENİZLİ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN

**SAMSUN
2022**

TEZ KABUL VE ONAYI

Niyazi Ozan AKDENİZLİ tarafından, Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN danışmanlığında hazırlanan “OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından 4.8.2022 tarihinde yapılan sınav sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı Üniversitesi Ana Bilim/Ana Sanat Dalı	İmza	Sonuç
Başkan	Prof. Dr. Cevat ELMA Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı		☒ Kabul ☐ Ret
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı		☒ Kabul ☐ Ret
Üye	Doç. Dr. Mahmut SAĞIR Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı		☒ Kabul ☐ Ret

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

ONAY
... / ... / ...
Prof. Dr. Ali BOLAT
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Hazırladığım Yüksek Lisans tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin Kaynaklar'da gösterilenlerden oluştuğunu, her unsurun enstitü yazım kılavuzuna uygun yazıldığını ve TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği'nin 3. bölüm 9. maddesinde belirtilen durumlara aykırı davranılmadığını taahhüt ve beyan ederim.

Etik Kurul Gerekli mi ?

Evet ☒ (Gerekli ise ekler kısmına ekleyiniz)

Hayır ☐

İmza

... / ... / 2022

Niyazi Ozan AKDENİZLİ

TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI

Tez Başlığı : OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışması için şahsım tarafından 01.01.2022 tarihinde intihal tespit programından alınmış olan özgünlük raporu sonucunda;

Benzerlik oranı : % 18

Tek kaynak oranı : % 3 çıkmıştır.

İmza

... / ... / 2022

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Niyazi Ozan AKDENİZLİ
Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Programı
Yüksek Lisans, Ağustos/2022
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN

Bu araştırmanın amacı öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışı ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmada okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışı ile öğretmenlerin muhalefet etme durumu arasındaki ilişkiyi belirlemek için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Kayseri ilinin Kocasinan ilçesinde resmi 142 ilkokul ve ortaokulda görev yapan toplam 3291 öğretmen bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, basit seçkisiz örneklem yöntemiyle belirlenen 516 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama amacıyla iki ayrı ölçme aracı kullanılmıştır. Bunlar “Örgütsel Adalet Ölçeği” (ÖAÖ) ve “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” (ÖMÖ)’dir. Elde edilen verilerin analizinde; t testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon katsayısı ve doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Öğretmenlere göre yöneticilerin örgütsel adalet davranışları “çoğu zaman” düzeyinde bulunmuştur. Cinsiyet, görev yapılan kurum, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre ÖAÖ alt boyutları içinde hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Medeni durum değişkenine göre bekar öğretmenlerin prosedürel adalet puan ortalamaları evli öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Evli öğretmenlerin ise etkileşimsel adalet puan ortalamaları bekar öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir.

Okullarda yöneticilere karşı öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları “büyük oranda katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur. Cinsiyet, medeni durum, görev yapılan kurum, branş ve kıdem değişkenlerine göre ÖMÖ alt boyutları içinde hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir.

“Örgütsel Adalet Ölçeği” ve prosedürel adalet alt boyutunda negatif yönde anlamlı ilişkiler elde edilmiştir (-,22). Tüm örgütsel adalet toplam ve alt boyut puanları yükselirken (prosedürel adalet dışında), dikey muhalefet puanları da yükselmektedir. Yine tüm örgütsel adalet toplam ve alt boyut puanları yükselirken, yatay muhalefet puanları da yükselmektedir.

“Örgütsel Adalet Ölçeği” toplam ve alt boyutları ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” toplam puanları arasında anlamlı ilişkiler elde edilememiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgüt, Örgütsel adalet, Örgütsel muhalefet.



ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHER'S PERCEPTIONS REGARDING THE ORGANIZATIONAL JUSTICE BEHAVIORS OF SCHOOL MANAGERS AND THE LEVELS OF ORGANIZATIONAL OPINION

Niyazi Ozan AKDENİZLİ
Ondokuz Mayıs University
Institute of Graduate Studies
Department of Education Management
Education Management Programme
Master, August/2022
Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Hüseyin ASLAN

The aim of this study is to determine the relationship between school administrators' organizational justice behavior and organizational opposition levels according to teacher perceptions. In the study, the relational survey model was used to determine the relationship between school administrators' organizational justice behavior and teachers' dissent. A total of 3291 teachers working in 142 official primary and secondary schools in Kocasinan district of Kayseri province in the 2020-2021 academic year constitute the universe of this research. The sample of the study consists of 516 teachers determined by simple random sampling method. In the research, two different measurement tools were used for data collection. These are the “Organizational Justice Scale” (OAS) and the “Organizational Opposition Scale” (SCA). In the analysis of the obtained data; t test, one-way analysis of variance, correlation coefficient and linear regression analysis were used.

According to the teachers, the organizational justice behaviors of the administrators were found at the "most of the time" level. Gender, institution, branch and profession There was no statistically significant difference in any of the sub-dimensions of SLD according to the seniority variables. According to the marital status variable, the procedural justice average score of single teachers is higher than that of married teachers. Married teachers, on the other hand, have higher interactional justice mean scores than single teachers.

The organizational opposition behaviors of the teachers against the administrators in the schools were found to be at the level of "I mostly agree". There was no statistically significant difference in any of the SME sub-dimensions according to gender, marital status, institution, branch and seniority.

Negatively significant relationships were found in the "Organizational Justice Scale" and the procedural justice sub-dimension (-,22). While all organizational justice total and sub-dimension scores increase (except procedural justice), vertical opposition scores also increase. Again, while all organizational justice total and sub-dimension scores increase, horizontal opposition scores also increase.

No significant correlations could be found between the total and sub-dimensions of the "Organizational Justice Scale" and the total scores of the "Organizational Opposition Scale".

Keywords: Organization, Organizational justice, Organizational opposition.

ÖN SÖZ VE TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimim boyunca bilgi ve deneyimleri ile ufkumu açan, her yönden rehberlik eden, bana bir hocadan çok daha fazlası olan kıymetli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca Ondokuz Mayıs Üniversitesi'ndeki saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Cevat ELMA'ya ve Doç. Dr. Yüksel GÜNDÜZ'e bana kattıklarından ötürü sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatta aldığım her kararda yanımda duran, desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen her anımda iyiki varsın dediğim sevgili eşim Gülşen'e teşekkür ederim.

Tez yazım sürecinde erkenden dünyaya gelmeye karar verip hepimizin yüreğini ağzına getiren oğlum Demir Halil'e, hayata tutunarak bize yaşattığı sonsuz mutluluk için teşekkür ederim.

Beni bugünlere getiren canım anneme, babama ve ablama hayatım boyunca yanımda oldukları için sonsuz teşekkürler.

Beni bu sürece yönlendiren, bilgi ve tecrübeleriyle yolumu aydınlatan kıymetli büyüğüm Erdal KESGİN'e her anlamda yanımda olduğu için sonsuz teşekkürler.

Tez çalışmamın veri toplama sürecinde, anketlerin doldurulmasında emeği geçen idareci ve öğretmen arkadaşlarıma emekleri için çok teşekkür ederim.

Niyazi Ozan AKDENİZLİ



Cennetteki kızıma...

İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL VE ONAYI	i
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI	ii
TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Araştırmanın Sayıtları	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	6
1.6. Tanımlar	6
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Örgüt Kavramı	7
2.2. Adalet Kavramı	8
2.3. Örgütsel Adalet	9
2.3.1. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları	11
2.3.2. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Adalet	16
2.3.3. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Adalet İle İlgili Yapılan Araştırmalar	18
2.4. Muhalefet Kavramı	19
2.5. Örgütsel Muhalefet	20
2.5.1. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	23
2.5.2. Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutları (Türleri)	24
2.5.3. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları	27
2.5.4. Örgütsel Muhalefet Değişkenleri	28
2.5.5. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Muhalefet	29
2.5.6. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Muhalefet İle İlgili Yapılan Çalışmalar	30
3. YÖNTEM	32
3.1. Araştırmanın Modeli	32
3.2. Evren ve Örneklem	32
3.3. Veri Toplama Aracı	33
3.4. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi	36
3.5. Verilerin Analizi	37
4. BULGULAR	38
4.1. “Örgütsel Adalet Ölçeği” Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	38
4.2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Demografik Değişkenlerine İlişkin Bulgular	40
4.3. “Örgütsel Muhalefet Ölçeği “ Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	44

4.4. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Değişkenlerine İlişkin Bulgular	45
4.5. Araştırmada Kullanılan “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” ve “Örgütsel Adalet Ölçeği” Puanları Arasındaki İlişkiler	50
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	51
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	51
5.1.1. Araştırmanın Birinci Alt Boyutuna İlişkin Sonuçlar	51
5.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Boyutuna İlişkin Sonuçlar	52
5.1.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Boyutuna İlişkin Sonuçlar	54
5.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Sonuçlar.....	55
5.1.5. Okullarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkilere Ait Sonuçlar	56
5.2. Öneriler	56
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler	56
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	57
KAYNAKLAR	58
ÖZGEÇMİŞ.....	75

SİMGELER VE KISALTMALAR

ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi
ÖAÖ	: Örgütsel Adalet Ölçeği
f	: Frekans / Sıklık
k	: Madde Sayısı
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
n	: Kişi Sayısı
ÖMÖ	: Örgütsel Muhalefet Ölçeği
p	: Oran / Yüzde
r	: Korelasyon Katsayısı
sd	: Serbestlik Derecesi
ss	: Standart Sapma
t	: T-Testi Tablo Değeri
TDK	: Türk Dil Kurumu
$\bar{x}$	: Aritmetik Ortalama
akt	: Aktaran

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Adams'ın Dağıtım Adaleti Oranlaması.....	13
Tablo 2.2. Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Nedenler	23
Tablo 3.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları	33
Tablo 3.2. Ölçek Maddelerinin Puan Aralıkları.....	37
Tablo 4.1. ÖAÖ Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	38
Tablo 4.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin ÖAÖ Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan t Testi Sonuçları.....	40
Tablo 4.3. Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin ÖAÖ Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan t Testi Sonuçları.....	40
Tablo 4.4. Okul Türüne Göre Öğretmenlerin ÖAÖ Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan t Testi Sonuçları.....	41
Tablo 4.5. Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin ÖAÖ Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan t Testi Sonuçları	42
Tablo 4.6. Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel ÖAÖ Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar (ANOVA).....	43
Tablo 4.7. ÖMÖ Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	44
Tablo 4.8. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin ÖMÖ Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan t Testi Sonuçları.....	45
Tablo 4.9. Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin ÖMÖ Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan t Testi Sonuçları.....	46
Tablo 4.10. Okul Türüne Göre Öğretmenlerin ÖMÖ Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan t Testi Sonuçları	46
Tablo 4.11. Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin ÖMÖ Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan t Testi Sonuçları	47
Tablo 4.12. Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin ÖMÖ Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan t Testi Sonuçları.....	48
Tablo 4.13. Kıdem Değişkenine Göre Dikey Muhalefet Alt Boyutu Ortalamaları İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları	49
Tablo 4.14. Öğretmenlerin “Örgütsel Adalet” ve “Örgütsel Muhalefet” Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Puanları Arasındaki İlişkiler.....	50

1. GİRİŞ

Eğitim kurumları, temelini bireylerin oluşturduğu sistematik yapılardır. Kurumların hedefleri belirlemesi, bu doğrultuda ilerleyebilmesi ve hedefleri gerçekleştirebilmesi için bireylerin organize bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir. Bu organizasyonu kurumlarda sağlayan kişiler okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin kurumlarda etkin bir organizasyon oluşturabilmesi, öğretmenlerin yöneticilerini algılama biçimiyle orantılı olmaktadır. Yöneticilerin adil olması, öğretmenler üzerinde olumlu anlamda etki etmektedir. Adil olmayan bir yönetim mekanizmasında ise bireyler bulunduğu ortamı sorgulamaya, örgütten soğumaya hatta ayrılmayı düşünmeye başlayabilmektedir. Okul yöneticilerinin, kurumu ile ilgili kararları alırken gelebilecek tepkileri de hesap etmesi ve örgütü bir bütün olarak görmesi, olumsuz durumların önüne geçebilmesi açısından önemlidir.

Eğitim kurumları yöneticisi, öğretmeni, öğrencisi ve velisiyle birlikte sosyal bir yapıdır. Bireylerin olduğu yerde farklılıkların olması normal karşılanmalıdır. “Beş parmağın beşi bir değil” atasözünde de anlatılmak istenen insanların birçok konuda birbirinden farklı olmasıdır. Günümüzde çağdaş örgütler, kişiler arasındaki farklılıkları anlayışla karşılayabilmekte ve örgüt yararına kullanabilmektedir. Bununla birlikte muhalif fikirleri olan örgüt bireylerinin muhalefetini gösterebilmeleri için örgüt içerisinde uygun ortamı sağlamaktadırlar (Kavak ve Kaygın, 2018).

1.1. Problem Durumu

Örgüt, kişilerin bireysel olarak baş edemeyecekleri durumlarda bir araya gelerek daha etkin olmasını sağlayan yapılardır (Can, Aşan ve Aydın, 2006). Örgütler amaçları gerçekleştirebildiği sürece varlığını sürdürebilmektedirler.

Okullar belirlenen hedefler dahilinde topluma planlı ve programlı olarak eğitim hizmetini sunan örgütlerdir (Ünal ve Ada, 1999). Devletlerin eğitim politikalarının topluma yansımaları, okulları aracılığıyla meydana gelebilmektedir. Okulların bu görevi karşılayabilmesi de sistematik bir yapıya sahip olmasıyla ilgilidir. Bu bağlamda okul sistemleri bünyesinde; üretim, uyarılma, yaşatma, alışveriş ve yönetim gibi alt sistemleri barındırmaktadır (Başaran, 2004). Bu sistem, içerisindeki bireylere uygun koşulları sağladıkça hedeflerine ulaşabileceği gibi; aksi durumda da sistemde aksamaların ve kopuklukların oluşabilme durumu ortaya çıkabilmektedir. Sistemlerde oluşabilecek iki durum da yöneticilerin okullardaki davranışlarıyla yakından ilgilidir.

Eğitim örgütlerinin ham maddesi insandır (Bursalıoğlu, 2002). Güçlü bir okul kültüründe okulun en önemli girdilerinden biri bireylerdir ve en önemli çıktıları arasında da yetiştirilmiş bireyler bulunmaktadır (Çelik, 2002). Okul yöneticilerinin örgüt içerisinde en üst düzey verimi alabilmesi için bireylere uygun ortamı sağlamaları gerekmektedir. Bireylerin örgütte arayacağı davranışlardan biri de yöneticilerinin adalet anlayışına sahip olmalarıdır. Örgüt içerisinde sağlanacak bir adalet ortamı, bireyler arasındaki ilişkilerin ve örgüt ikliminin olumlu yönde seyretmesine imkan sağlayabilmektedir.

Adalet; toplum hayatında bireylerin hak ettiği ceza veya ödül ile karşılaşma durumudur (Cevizci, 2005). Örgütsel adalet ise; bireylerin örgüt içerisindeki çalışma ve faaliyetlerdeki gözlemlediği adalet algıları olarak karşımıza çıkmaktadır (Greenberg, 1990). Örgütte adaletin sağlanması, örgütün öncelikleri arasında olmalıdır.

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda; yöneticiler çalışanların adalet algısının yüksek olmasını sağladığı takdirde, iş doyumunu ve kendilerine güveni de sağladıkları görülmektedir (Beugre, 1998). Polat (2007), Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, güven ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki konulu araştırmasında; adalet algısı düşük olan personellerin, moral, motivasyonda da bir kayıp yaşadığını; bu durumun da örgüte olan bağlılığını azalttığını dile getirmektedir. Örgüte karşı oluşan olumsuz tutumda çalışan örgütten uzaklaşabileceği gibi; örgütte kalıp örgüte zarar verici çalışmalar da yapabilmektedir (Parker ve Kohlmeyer, 2005).

Örgütlerde oluşan adalet algıları çeşitli boyutlarda incelendiğinde varılabilecek ortak sonuç; adalet ortamının sağlanamadığı örgütler hedeflerinden uzaklaşmakta ve çalışanlarda örgüte karşı kopukluklar meydana gelebilmektedir (Özgan ve Bozbayındır, 2011). Bu yüzden örgüt içerisinde çalışanların kurumları ile ilgili olumlu algıları oluşabilmesinde sağlanabilecek ön şartlardan biri, örgütsel adalet algılarını olumlu oluşturmaktır. Bu durumu eğitim kurumlarında sağlayacak kişiler okul yöneticileridir (Selvitopu ve Şahin, 2013). Koşulları sağlamadan hedefler için beklentiye girmenin gerçekçi olmayacağını düşündüğümüzde okul yöneticilerinin bu durumu dikkate almaları büyük önem arz etmektedir.

Bireyler bulundukları örgütte çeşitli sebeplerden dolayı farklı düşünce içerisine girebilirler. Örgüt içerisinde oluşan bu düşünce yapısında yönetim ile uyumsuzluk olduğu zaman muhalefet durumları gözlenebilmektedir (Garner, 2006). Örgütsel muhalefette bireylerin çıkarları göz ardı edilip örgüt menfaatleri ön plana çıkarıldığında, örgüte fayda sağlayabilecek bir hareket olabilmektedir.

TDK (2021) muhalefeti; “bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel muhalefet ise; örgüt içerisindeki bireylerin örgüt ile ilgili karşılaştığı sorunlarda otorite sahibiyle düştüğü fikir ayrılıklarını, sorun yaşadığı ya da sorunla alakasız kişilere açıklaması durumudur. Muhalefet, farklı bir görüş ve bunu dile getirmeyle oluşabilecek bir durumdur (Kassing, 1997a).

Örgüt içerisinde hiç muhalefet yapılmaması örgütte her şeyin doğru yapıldığı anlamına gelmediği gibi; çok sık muhalefetle karşılaşılması da örgütte fazlaca sorunun olduğu anlamına gelmemektedir. Yöneticinin muhalefetle hiç karşılaşmaması ya da çok az maruz kalması, örgüt içindeki sorunları görmesine engel olabilmekle beraber örgüt ile ilgili yanlış intibalar oluşmasına sebep olacaktır.

Muhalefet, örgüt menfaatleri için kullanıldığında bir geribildirim olarak görülmelidir (Kassing, 2002). Yöneticilerin çalışanları ile muhalefet aracılığıyla kuracağı iletişim; çalışanın örgüt için fikirlerinin değerli hissedilmesini sağlayarak örgüte bağlılığını arttırmakta ve kendini örgüte ait hissetmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007). Farklı fikirler ve görüş ayrılıkları olumsuz bir durum olarak anlaşılabilse de örgütte verimi arttırabilecek bir faaliyet haline de gelebilir.

Değişen dünya ve yenilenen ihtiyaçlar, eğitim politikasının da değişmesine neden olmaktadır. Değişimin eğitim kurumlarındaki uygulayıcıları okul yöneticileridir. Değişimi yöneticiler başlatabileceği gibi öğretmenler de bu yönde talepte bulunabilmektedirler. Bu süreçte öğretmenlerin örgüt içerisinde fikir beyan edebilmeleri veya karar aşamasında özgürce muhalefet edebilmeleri, yöneticilerini adil bireyler olarak görebilmeleriyle mümkündür.

Eğitim kurumları, bireylerin ön planda olduğu örgütlerdir. İnsanlar yönetimle ilgili yaşadığı sorunları dikey muhalefet tavrı sergileyerek örgüt menfaatleri doğrultusunda gerçekleştirmelidir (Erdoğan, 2002). Eğitim kurumlarında öğretmenlerin gözünden yöneticilerin adaletli olup olmadıklarını tespit edebilmek, yöneticilerin örgütsel adalet davranışlarına öğretmenlerin nasıl bir muhalefet sergilediğini ortaya çıkarmak ve adalet-muhalefet arasında bir bağ olup olmadığını görebilmek için bu çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur. Okul yöneticilerinin eğitim kurumlarını ilgilendiren durumlarda aldığı kararlar ve bu kararların paydaşlarını etkilediğı durumlarda sergilediğı adalet davranışı; sonuçlara eğitim camiasının en büyük topluluklarından olan öğretmenlerin yapacağı muhalefet durumunun alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışlarına ilişkin öğretmen algıları ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmen algılarına göre ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışları ne düzeydedir?
2. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışına yönelik öğretmen algıları öğretmenlerin; cinsiyetine, medeni durumuna, çalıştığı kurum türüne, branşına ve kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet algıları ne düzeydedir?
4. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet algıları; cinsiyet, medeni durum, çalıştığı kurum türü, branş ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmen algılarına göre ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışı ile örgütsel muhalefet etme durumu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitim sistemi; paydaşları geniş bir kitleden oluşan sistematik bir yapıdır. Paydaşlar arasında kurulan güçlü bağ, sistemin çağlar boyunca sağlam bir şekilde işlemesine olanak sağlayacaktır. Yapı içerisinde oluşacak olumsuz durumlar ise sistemin aksamasına ve sorunların ortaya çıkmasına neden olabilecektir.

Eğitim kurumlarında yöneticilerin sağlam temellere dayalı bir sistem oluşturabilmesinin yolu adalet kavramından geçer. Yöneticilerin örgütü amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmesi için adalet ortamını sağlaması gerekmektedir. Bu da demek oluyor ki yöneticinin örgütsel adalet davranışının örgütte bir karşılığı vardır. Yönetici adil bir sistem kurabilirse örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayabilir. Aksi durumda yine yönetici örgütün hedeften uzaklaşacağını kestirebilmelidir.

Eğitim örgütleri, kişiler arası ilişkilerin yoğun olduğu yapılardır. Bireylerin oluşturduğu yapıda kusursuz işleyen bir sistemden bahsetmek mümkün olmamaktadır. Burada önemli olan yanlış yapmadan ilerlemek değil, yapılan yanlışları düzelterek ilerleyebilmektir. Muhalefet; işleyen sistemde yanlışların görülebilmesi, hataların farkına varılabilmesi için gerekli bir kavramdır. Öğretmenlerin, eğitim kurumlarının amaçları doğrultusunda yapacağı muhalefet, sistemde görülen aksaklıkların giderilebilmesini sağlayacak güzel bir dönüt mekanizması olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğretmenlerden bu doğrultuda gelebilecek muhalefeti yöneticilerin dikkate almasıyla örgüte olan bağlılık artabilmekte ve olumlu bir örgüt ortamı oluşabilmektedir.

Bu çalışma ile; öğretmen algılarına göre ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışı; ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet algı düzeyi ve bunlara etki eden değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel adaletin ve örgütsel muhalefetin farklı bağımlı veya bağımsız değişkenlerle ilişkisini inceleyen çalışmalar mevcut olsa da aralarındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda yapılan çalışma alanında önemli bir değere sahiptir. Araştırma sonuçlarının eğitim alanında görev yapan yöneticilere yönetim sürecinde fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Araştırmanın temel aldığı başlıca varsayımlar aşağıda verilmiştir.

1. Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere doğru ve samimi cevaplar verdikleri kabul edilmiştir.
2. Öğretmenler okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışına ilişkin fikir sahibidir.
3. Öğretmenler örgütsel muhalefet düzeyleri hakkında fikir sahibidir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma;

1. 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Kayseri ili Kocasinan ilçesinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenler ile;
2. Öğretmenlerin ölçeklere verdikleri yanıtlar ile;
3. Araştırma kapsamında kullanılan istatistiksel tekniklerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Okul: Her türlü eğitim ve öğretimin toplu olarak yapıldığı yer, mektep (TDK, 2021). Okullar önceden belirlenmiş amaçlar dahilinde topluma planlı ve programlı olarak eğitim hizmetini sunan örgütlerdir (Ünal ve Ada, 1999).

Okul Yöneticisi: Eğitim öğretim kurumlarını yöneten kişilerdir. Bu kişiler müdür, müdür baş yardımcısı ve müdür yardımcısıdır.

Öğretmen: Mesleği, toplumun eğitim amaçları istikametinde kişilere eğitim - öğretim vermek olan bireylerin ünvanıdır.

Örgüt: Örgüt, belli amaçları yerine getirmek için kurulan, önceden belirlenmiş bir yapıya ve sürekliliğe sahip sosyal ilişki biçimi (Taşçı ve Erdemir, 2013).

Adalet: “Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması” “hak ve hukuka uygunluk” “herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” (TDK, 2021).

Örgütsel Adalet: Örgütsel anlamda adaletin açıklanması durumudur (Greenberg, 1990).

Muhalefet: Muhalefet, “bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık” şeklinde açıklanmaktadır (TDK, 2021).

Örgütsel Muhalefet: Örgüt üyesinin, örgütten ayrı düşündüğü konulardaki aykırı görüşlerini, anlaşmazlıklarını veya rahatsızlıklarını ifade etmesidir (Kassing, 1997b).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Kuramsal çerçevede ilk olarak araştırmanın birinci boyutu olan örgütsel adalet kavramından bahsedilmiştir. Örgütsel adalet açıklanmadan önce “örgüt” ve “adalet” kavramları ayrı ayrı açıklanmıştır. Örgütsel adaletin değişkenleri vurgulandıktan sonra, bu konuda eğitim kurumlarında yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Daha sonra ikinci boyut olan örgütsel muhalefet kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Yine öncesinde kavramların tam anlaşılabilmesi açısından “muhalefet” kavramı tek başına ele alınmıştır. Ardından örgütsel muhalefetin alt boyutlarına yer verilmiştir. Örgütsel muhalefetin değişkenleri vurgulandıktan sonra da son olarak, bu konuda eğitim alanında yapılan çalışmalar ele alınmış ve kuramsal çerçeve tamamlanmıştır.

2.1. Örgüt Kavramı

Örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet kavramlarına değinmeden önce “örgüt” kavramının ne anlama geldiğini açıklamakta fayda vardır. İnsanlar, tek başına ihtiyaçlarını belli ölçüde karşılayabilmektedir. Bu sebeple gereksinimlerini gidermek, varlığını sürdürebilmek için toplu halde yaşamak da bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bu durum örgütlerin ortaya çıkmasına imkan sağlamıştır. Genel anlamda örgüt; kişilerin bireysel olarak baş edemeyecekleri durumlarda bir araya gelerek daha etkin olmasını sağlayan yapılardır (Can, Aşan ve Aydın, 2006).

TDK (2021) örgütü “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” şeklinde açıklamıştır. Demek oluyor ki ortak bir amaca hizmet eden en az iki kişi gereklidir. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgüt içerisinde plan-program, iş paylaşımı ve uyumlu çalışma birlikteliğinin sağlanması gerekmektedir (Öztekin, 2002). Özkalp ve Kirel (2004), birbirine bağlı insanların bir amaç etrafında toplanmasının sonucu bir örgüt oluşumuna ve oluşan bu örgütün en önemli özelliğinin bir “amaç” olduğuna vurgu yapmışlardır.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak bir oluşuma örgüt diyebilmemiz için belli şartları taşıması gerekmektedir. Bunlar; bireyin tek başına gerçekleştiremeyeceği bir amacının olması, en az iki kişinin bir araya gelmesi ve amaç doğrultusunda koordine olunması olarak sıralanabilir.

2.2. Adalet Kavramı

Adalet, insanlık tarihinin başlangıcına kadar dayanan köklü bir kavramdır. Tarihte yazılı kaynaklara bakıldığında, bir çoğunda doğrudan ya da dolaylı olarak “adaletli olmaya” atıfta bulunulur. İnsanlar, tarih boyunca bu doğrultuda yoğun çaba sarf etmişlerdir (Çakmak, 2005).

Adalet ile ilgili farklı açılardan bakılarak yapılmış birçok tanım görebiliriz. Bu sebeple adaletin evrensel bir tanımını yapmak mümkün olamamıştır. Sözlük anlamına baktığımızda TDK’da (2021);

1. Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması.
2. Hak ve hukuka uygunluk
3. Herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk olarak tanımlanmıştır.

Adalet; insanın var olduğu her alanda, olmadığı zaman eksikliğini hissettirecek, örgütlerde düzeni sağlamada önemli rolü olan bir mekanizmadır. Adaletin olduğu yerde güvenden bahsedebiliriz. Bu durum, örgütlerde adalet anlayışının önemini bir kez daha ortaya koymaktadır (Karaeminoğulları, 2006).

Adalet; zenginlik, haysiyet ve toplumun öteki pay edilebilir değerlerinin dağıtımında esas alınan bir ilkedir ve paydaşlarının kabiliyetine, katkısına ve toplumdaki statüsüne göre eşit veya farklı dağıtılmasını gerektirir (Polat, 2007). Aristo’ya göre “Normlara aykırı davranmak, kendi menfaatleri doğrultusunda kullanmak ve bunlardan kaynaklı eşitsizlik meydana gelmesi adaletsizlik iken; normlara uygun hareket etmek, eşitsizliğe neden olmamak ise adalet” olarak tanımlanmaktadır (Toprakkaya, 2009).

Adalet kavramı bireyi algısal, örgütü ise davranışsal olarak etkileyen bir kavramdır. Algısal ve davranışsal boyutlarda etkili olan adalet kavramı gerek direk gerekse dolaylı olarak iş yaşamında belirleyici bir rol almaktadır (Tuna, 2013). Adaleti toplumsal düzeyde önemli yapan sebepler şu şekilde sıralanabilir:

1. Performans etkinliği: Adalet olgusuna önem verilmesi işgörenlerde pozitif etki yaratabilir ve bu da performansına aynı şekilde yansıyabilir. Aksi durumda da olumsuz durumlarla karşılaşılabilir ve iş performansında verimlilik düşebilir.
2. Topluluk duygusu: Adil olmak topluluk bilincinin oluşmasına yardımcı olur.
3. Bireyin saygınlığı: Adalet, kişinin saygınlığını korumaya yardımcı olur (Yılmaz, 2004).

Adalet, en basit şekilde hakkı olana hakkını vermek olarak açıklanabilir. Kişinin yapmış olduğu iş karşılığında alacağı ücret, bu hakka örnek olarak verilebilir. Greenberg (1990), örgütlerde işgörenlerin adaleti özellikle dört konuda aradığını gözlemlemiştir:

1. Verdikleri emeğin karşılığını alamadıklarında,
2. Değişim süreçlerinde,
3. Kıt kaynakların kullanımında,
4. Hiyerarşide güç dağılımının bariz şekilde çalışanlara belli edilmesinde, çalışanlar kendilerini koruyabilmek için çeşitli mekanizmalar oluşturma arayışına girebilirler. Adalet duygusunun olduğu yerde insanlar kendini maddi ve manevi olarak daha güvenli hisseder.

Adaletin toplumsal hayatın temel taşlarından biri olması adalet ile ilgili araştırmalar yapılmasına zemin hazırlamıştır. Araştırmalar ilerledikçe yeni bir kavram ortaya çıkmıştır: Örgütsel adalet.

2.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların kullanımında dikkat edilen kriterlerin ve bu kriterler uygulamaya konulduğunda otoritenin işgörene nasıl davranmasını gerektiğini ortaya koyan değerler bütünüdür (Çakmak, 2005). Bir diğer bakış açısına göre de örgütsel adalet, işgörenlerin örgüte dair olması gerektiğini düşündüğü ile mevcut durum arasındaki farkı karşılaştırmaları sonucunda ortaya çıkan adalet algılarıdır (Karaeminoğulları, 2006). Örgütlerde çalışanlara karşı işverenlerin adil olup olmadığını belirlemede kullanılan yöntemler ve adaletin işe olan etkisi örgütsel adalet kavramını önemli hale getirmiştir. Burada çalışanın sezgileri ön plana çıkmaktadır. Örgütte olan biteni anlama biçimleri son derece önemlidir.

Örgütsel adalet, çalışma ortamında adaletin kişi ve kuruma olan tesirlerini inceleyen bir kavramdır (Greenberg, 1990a). Bireyin ait olduğu örgüt ile ilgili adalet algılarının olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Örgütte işgörenlerin adaletli bir çalışma ortamında bulunmaları durumunda iş verimlerinin genellikle arttığı gözlemlenmektedir (Söyük, 2007). Örgütte işverenlerin ve yöneticilerin bunu çok iyi kavraması gerekmektedir (Özdevcioğlu, 2003).

Değişen dünyada toplumlar da bu değişimden kendine düşen payı alabilmelidir. Aksi takdirde değişime adapte olamayan toplumlar dağılma riskiyle karşılaşabilmektedir. Burada değişimi örgütte sağlayacak kişiler yine yöneticilerdir. Yöneticilerin bu değişimde üzerinde durması gereken konulardan biri; çalışanlarının işiyle arasında kuvvetli bağ kurmasını sağlamak olabilir. Bütün bunların olabilmesi için yöneticilerin etik bir adalet anlayışına sahip olması gerekir. Bu şartlar sağlandığında örgütte başarıdan bahsedilebilir (Ulukapı ve Bedük, 2013).

Adalet duygusunun olduğu yerde olumlu bir örgüt iklimi vardır. Çalışanlar böyle bir ortamda kendilerini güvende hissederler. Adil bir yönetim, çalışma ortamının havasını doğrudan etkiler diyebiliriz (Saruhan, 2013). Adaletsiz bir çalışma ortamının olduğu durumlarda ise bu durum sadece örgüt içinde kalmayıp aile ya da diğer örgütlere de etki edebilir. Dolaylı olarak sosyal hayatta çalışanların olumsuz durumlarla karşılaşmasına sebep olabilir (Yürür, 2008). Nasıl adaletli bir ortamda çalışanların işe bağlılığı artıyorsa, adaletsiz bir ortamda da çalışanlarda işten soğuma ve işe bağlılığında azalma durumu görülebilir (Ulukapı ve Bedük, 2013).

Örgütü oluşturan faktörler bir zincir gibi düşünülebilir. Zincirin herhangi bir yerindeki kopukluk, örgütün hedeflerine ulaşmada büyük engel teşkil edebilir. Bu zincir halkalarından biri de insan faktörüdür. İnsan faktöründeki en ufak bir değişim örgütü doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkileyebilmektedir. Örneğin örgütler bir amaç doğrultusunda bir araya gelen kişiler olarak görülürse, kişilerin etkili ve verimli çalışmasının amaca daha hızlı ulaştırabileceği söylenebilir. Burada örgütten verim almak, insan faktöründen verim almak ile sağlanabilir. Çalışanlardan verim alabilmek de örgütte adaleti sağlamak ve çalışanlarda adalet algısı konusunda şüphe uyandırmamak, aksine güvenlerini kazanmaktan geçer denilebilir (Ulukapı ve Bedük, 2013).

Bireylerin bulundukları ortam ile ilgili adalet anlayışları örgütsel adaleti doğurur. Kişide oluşan adalet anlayışı, davranışlarına yansıyabilmektedir. Olumlu bir adalet anlayışı olan bireyin yaklaşımları yine olumlu yönde; aksi yönde anlayışı olan bireyin de olumsuz yönde davranışlar sergilediği görülebilmektedir (Söyük, 2007).

Örgütler, verimli bir çalışma gerçekleştirebilmek için insan unsurunu her zaman göz önünde bulundurmalıdır. Örgütte sağlam temellere dayalı bir adalet mekanizmasıyla; çökmüş bir adalet sistemi uygulayan sistemi karşılaştırsak, iki uygulama arasında işverenlere dönüt çok farklı boyutlarda olacaktır. Örgütteki otoritelerin adalet kavramını iyi algılaması, örgütsel adaletin boyutlarına ve kuramlarına hakim olması gerekmektedir.

2.3.1. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları

Örgütsel adalet; kurumda çalışanların, kurum ile ilgili zihinlerinde oluşan adalet algısıdır. Bu algının oluşumunda yöneticilerin payı büyüktür. Yöneticinin adalet dağılımında gösterdiği hassasiyetle birlikte çalışanların performansı artabileceği gibi, tersi durumda örgüt performansı olumsuz şekilde etkilenebilmektedir. Burada iyi bir örgüt yönetimi ve örgütün geleceği için işveren ve yöneticilerin örgütsel adaleti tüm boyutlarıyla kavramaları önem teşkil etmektedir.

Örgütsel adalet boyutları ile ilgili farklı çalışmalar mevcuttur. Çalışmalara bakıldığında boyutlar konusu ile ilgili tartışmalar olduğu göze çarpmaktadır. Genel anlamda adalet türleri; dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalettir.

Adalet kavramı ele alınmaya başlandığı dönemlerde ilk olarak dağıtıcı adalet ve işlemsel (prosedürel) adalet olmak üzere iki boyut şeklinde ele alınmaktaydı. Etkileşimsel adalet ise işlemsel adalet boyutu içerisinde değerlendirilmekteydi. Zaman içerisinde etkileşimsel adalet de farklı bir boyut olarak görülmeye başlandı. İşlemsel adalet örgüt ile etkileşimsel adalet ise yönetici ile ilgilendiği için bu kavramlar farklı boyutlar olarak ele alındı (Erdoğan, 2002).

Örgütsel adalet boyutları birbiriyle ilişkili kavramlar olsa da farklı yapılar olması sebebiyle ayrı ayrı ele alınmaktadır (Polat, 2007). Dağıtımsal adalet, adalet dağıtımının sonuçlarına odaklı olarak maaş ve terfi gibi dağılımları; prosedürel adalet, adalet dağılımının sürecini; etkileşimsel adalet de süreç içerisinde kişiler arası ilişkileri incelemektedir. Özellikle işveren ve yöneticilerin farklılıkları kavraması, örgütlerinin geleceği için oldukça değerlidir.

2.3.1.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet boyutlarıyla alakalı yapılan araştırmalarda genellikle ilk olarak incelenen dağıtımsal adalettir. Örgütlerde adalet konusunda çıkabilecek sorunların başında kaynakların dağılımı gelmektedir. Dağıtım adaleti kaynakların örgüt üyeleri arasında dağılımı yapılması sonrası, bu dağılım sonucunda çalışanların zihninde uyanan adalet algısıdır. Örgüt üyeleri, kaynakların belirli standartlar doğrultusunda pay edildiğine inanmak ister. Bu da dağıtım adaletinin sosyal adaletten beslendiği göstermektedir.

Örgütlerde adalet anlayışı önceliği dağıtım adaletine vererek oluşturulabilir (Çakmak, 2005). Örgütlerde işgörenler örgüte sağladıkları katkı kadar örgütten de beklenti içine girmektedirler (Lambert, 2003). Bu beklenti maddi olabileceği gibi manevi de olabilir. Foa ve Foa'nın çalışanların katkısı karşılığında aldıkları olarak tanımladığı altı olgu; hizmetler, sevgi, mallar, statü, bilgi ve paradır (Cohen, 1987). Çalışanlar yapmış oldukları işin karşılığını çoğunlukla maddi olarak almak isterler. Verilen karşılığın azlığını veya çokluğunu, aynı işi yapan çalışanların aldıkları sonuçla kıyaslayarak hesaplayabilirler. Kıyas sonucu örgütte çalışmaların dönütü kişilere göre farklı şekilde olduğu hissiyatına kapılan çalışanlar, örgütte adaletin varlığından şüphe etmeye başlayabilir (Leventhal, 2003). Örgüt için çekilen çile, yaşanan stres, yorgunluk karşılığını bulduğu zaman çalışanlar örgüt içerisinde adaletin var olduğuna inanacaklardır (Homans, 1961; Akt. Karaeminoğulları, 2006). “Eşitlik Teorisi”ne göre adaletsizliğe uğradığını ve diğerlerine kıyasla mağdur olduğunu düşünen çalışan, örgüte olan katkısını düşürmeye meyillidir (Adams, 1965; Akt. Akgüney, 2014). Kıyasın diğer tarafında avantajlı konumda olan çalışanda da bu durum suçluluk ve utanma duyguları oluşmasına sebep olabilmektedir.

Dağıtımsal adalet, örgütteki çıktıların, dürüstçe pay edilmesidir (Lambert, Hogan ve Griffin, 2007). Bu payın dağıtılmasında yöneticiler büyük rol oynamaktadırlar. Dağıtımda kişinin kararlarının etkili olduğu düşünürsek dağıtımsal adalette nesnellik olgusunun zayıf olduğunu görebilmekteyiz (Yıldırım, 2008). Nesnellikten uzak bir mekanizma, adalet algısının yıkıcı etkileriyle karşı karşıya bırakabilmektedir.

Dağıtımsal adaleti oluşturan temellerden biri de Adams'ın Eşitlik Teorisi'dir. Eşitlik teorisi, kişinin kendi kazanımlarıyla başkalarının kazanımlarını karşılaştırıp, arada bir eşitlik olup olmadığını incelemesidir. Adams, adaletle ilişkin algıları kendi oluşturduğu bir denklem üzerinden anlatmaya çalışmıştır (Akgüney, 2014).

Tablo 2.1 Adams'ın Dağıtım Adaleti Oranlaması

Kişinin Kazanımı		Kişinin Katkısı
Diğer Kişinin Kazanımı	=	Diğer Kişinin Katkısı

Kaynak: Akgüney, E. (2014).

Eşitlik teorisiyle önem kazanan noktalardan birisi de, kişinin örgüt için gösterdiği çaba ve örgüte sağladığı kazanımların, bağlantılı olarak yöneticilerin bu doğrultuda verecekleri ödülün öznel değerinde olmasıdır. Çalışma sonucu işgörene yönelik çıktılarının yine işgörenin algılarıyla anlam kazanması sebebiyle, birinin adil bulmadığını başka biri eşit bulabilirken; başka birinin adil bulduğunu yine diğer kişi eşit bulmayabilir (Eroğlu, 2000).

Dağıtım adaletini oluşturan üç ana etmen vardır. Bunlar; hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçtır.

Hakkaniyet: Kişinin çabası kadar karşılığını alma durumudur.

Eşitlik: Çalışanların eşit ücret alma durumudur.

İhtiyaç: Ücretlendirme ya da ödül sisteminin, çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmesi durumudur (İşcan ve Naktiyok, 2002).

Yönetici ve işverenler, örgütün amaçları doğrultusunda ilerleyebilmesi için dağıtımsal adaleti hedefler doğrultusunda kullanabilmelidir. İşgörenlerin performansı ile orantılı olarak ödül ve cezaları dağıtabilmelidir. Bu kesinlikle herkese aynı ödül ve cezayı vermek anlamına gelmez. Ödül ve ceza sistemi, işgörenin emeği ile eşdeğer olmalıdır (Töremen ve Tan, 2010).

2.3.1.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet

İşlemsel adalet, örgüt içerisinde ödüllerin nasıl dağıtıldığıyla ilgilenen adalet boyutudur. Çalışanların, örgütün hedefleri doğrultusunda gösterdiği çabanın karşılığında verilen ödülün, neye göre ve nasıl belirlendiğiyle ilgilenir. Ödüllerin dağılımı ile ilgili karar alma süreci ve bu süreçler sonunda çalışanda oluşan adalet algısı, işlemsel adaletin inceleme alanıdır (Folger, 1987; Konovsky, 2000).

Örgütsel adalet kavramı, örgütler içinde yer etmeye başladıkça adalet ile ilgili araştırmalar daha da derinleşmiştir. Mevcut adalet anlayışının yetersiz olduğu düşüncesi, bu kavrama farklı bakış açıları getirilmesi ihtiyacı doğurmuştur. Artık örgütler alınan kararlardan çok, o kararın nasıl alındığıyla ilgilenmeye başlamıştır. İşlemsel adaletin ortaya çıkması bu süreçte meydana gelmiştir (İşbaşı, 2000).

Tyler (1988) işlemsel adaleti, tarafsızlık ilkesine dayanarak, doğru bilgiler çerçevesinde uygulamalarda bulunma, yeri geldiğinde kararları düzeltme ve değiştirme davranışında bulunabilme yeteneği olarak görmektedir. Folger ise işlemsel adaleti, işgörenlerin örgüt içinde kararların alınma şekline gösterdiği tepkiler olarak tanımlamaktadır. Bireylerin örgüte olan güven ve bağlılığı, süreç içerisindeki uygulamalara bağlı olarak artış ya da azalma gösterebilmektedir (Folger, 1987). İşveren örgütte adaleti sağladığı ve bunu çalışanlarına hissettirdiği takdirde, kişinin aleyhinde bile karar verse, çalışanın örgüte olan bağlılığında bir kopma yaşanmaz (Cropanzao ve Greenberg, 1997).

Örgüt kaynaklarının dağılımını belirleyen yöneticilerin, dağıtım sürecindeki uygulamalarına yönelik çalışanlarda bir algı oluşmaktadır. Çalışanların ücret, terfi ve ödül süreçlerini belirleyen bu uygulamalar örgütün varlığı için önem taşımaktadır (Altıntaş, 2007; Çakar ve Yıldız, 2009). Otoriteye karşı güven, sürecin nesnelliği, ilişkilerin güven, saygı, yardımlaşma ve iyi niyet üzerine kurulması çalışanları etkileyen faktörlerdendir (Greenberg, 1990).

İşlemsel adalet, örgüt ortamında ele alınmadan önce ilk olarak hukuk alanında Thibaut ve Walker'in çalışmalarıyla birlikte alanyazında yer edinmiştir. Örgüt ortamına işlemsel adalet kavramını kazandıran araştırmacılar ise Folger ve Greenberg olmuştur (Folger ve Cropanzao, 1997). “Procedural Justice, Participation And The Fair Process Effect In Groups And Organizations” adlı eserlerinde Thibaut, Walker ve Leventhal'in adalet ile ilgili görüşlerini performans değerlendirme, maaş ve insan kaynakları yönetimiyle bağlantılı hususlara adapte etmişlerdir (Colquitt vd., 2005; Greenberg ve Tyler, 1987).

Folger ve Cropanzao'ya göre işlemsel adalet, sonuca giden yolda kullanılan yöntem, sistem ve mekanizmaların algılanan adaletidir. Çıktıların oluşum süreciyle ilgilenen bir adalet boyutudur. İşgören ödül verme ya da örgüt kazanımlarının dağılımında otorite sahibinin adaletini analiz eder (Alexander ve Ruderman, 1987; Cropanzao ve Schminke, 2001).

Kararlar alınmadan önce çalışanlara söz vermek, fikrini sormak ve sürece dahil etmek çalışanların adalet anlayışına olumlu etki etmektedir (Greenberg, 1990a; Moorman, 1991). Örgüt içerisinde işlemsel adalet algısının oluşmasında üç faktör öne çıkmaktadır (Greenberg, 1990b). Bunlar; karar sürecinin nesnelliği, otoriteye duyulan güven, sürecin saygı, yardımlaşma ve iyi niyet çerçevesinde tamamlanmasıdır.

Tyler ve Lind (1992), yüksek işlemsel adalet algısı olan örgütlerde; güçlü iletişim, tarafsız bir yönetim, hatalı kararları kabul etme, yeri geldiğinde açıklamalar yapma, nezaket, çalışma koşullarının farkında olma gibi koşulların sağlandığını belirtmektedir.

Örgütler, yapısı gereği insan ilişkilerinin sıkı olduğu oluşumlardır. Çalışanlar, yöneticiyle ya da çalışma arkadaşlarıyla sürekli etkileşim içerisindeyler. Bu sebeple kendilerine nasıl davranıldığına sürekli dikkat etmektedirler. İşlem adaleti, yöneticiyle çalışan arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir mekanizma olarak bu noktada yerini almaktadır.

İşlemsel adalet, insan ilişkilerini düzenleyen bir adalet mekanizmasıdır. Çalışanlar karar sürecinin adil olmadığını düşünürlerse; işe ve işverene bağlılığında azalma, hırsızlık, iş değiştirme düşüncesi gibi kurumdan soğuma davranışları gösterebilmektedir. İşte kaldığı sürede ise performans kaybı ve örgüt içerisinde yardımlaşmada azalma meydana gelebilir (Folger ve Cropanzano, 1998).

2.3.1.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, odak noktası olarak kişiler arası ilişkileri inceleyen bir adalet boyutudur. Genellikle karar mekanizması ile işgören arasında gerçekleşen bir etkileşim türüdür. İletişim esnasındaki davranışlar, etkileşimsel adalet algısının oluşmasını şekillendirebilecek niteliktedir. Etkileşimsel adaletin bir diğer tanımının, kuralların uygulanması esnasında kişiler arası davranışların algılanması olması, ilişkilerin “davranış” boyutunu daha önemli hale getirmektedir (Cohen-Crahash ve Spector, 2001).

Örgütsel adalet, örgütler içinde yerini almaya devam ederken, örgütlerdeki adalet kavramı ile ilgili araştırmalar da sürmekteydi. Örgütsel adaletin boyutları daha önce dağıtımsal ve işlemsel adalet olarak incelenirken, kişiler arası ilişkilerin ayrı bir boyut olarak görülmesi etkileşimsel adaletin ortaya çıkmasına zemin oluşturmuştur (Özmen, Arbak ve Özer, 2002). Bies ve Moag, insanlar arasındaki ilişkilerin önemine dikkat çekerek adalet kavramına yeni bir boyut kazandırmışlardır. Bu üçüncü boyuta etkileşimsel adalet adını vermişlerdir (Colquitt vd., 2001).

Etkileşimsel adalet, adalet kavramının gelişmeye başladığı ilk dönemlerde işlemsel adaletin içinde bir kavram olarak değerlendirilmekteydi. Araştırmalar ilerledikçe ayrı bir boyut olarak görüldü (Folger ve Cropanzano, 1998). Bu boyutun işlemsel adaletin tamamlayıcısı olduğu belirtildi (Greenberg, 1990). Çalışanlar, örgütteki adaletin ipucu olarak kendilerine olan davranışı görmektedirler.

İşgörenler, örgüt içinde alınan kararların ne sebeple alındığını bilmek isteyebilirler. Kişinin lehine ya da aleyhine alınan kararlardan çok, bu kararların hangi sebeple alındığını öğrenmeyi kendilerine hak olarak görebilirler. Kendilerine tam anlamıyla bir dönüş ya da kararlarla birlikte bir açıklama yapıldığı takdirde, karar kişinin aleyhine dahi olsa kurum ve yöneticilere karşı adaletli anlayışı oluşabilmektedir (Colquitt vd., 2001). Yapılan bu açıklamalar ve insan ilişkilerinin saygı çerçevesinde ilerlemesi, çalışanda oluşacak adalet algısında son derece önemlidir (Baron ve Beugre, 2001).

Literatür taraması yapıldığında etkileşimsel adalet ile ilgili bir çok tanım karşımıza çıkmaktadır. Açıklamalara baktığımızda etkileşimsel adalette vurgulanan noktalardan birinin de etik değerler olduğunu görebilmekteyiz. Karar merciinin astlarına yaptığı açıklamaları saygı çerçevesinde yapması, samimi olması, güven vermesi; buna karşılık çalışanın aleyhine dahi olsa kararlara saygı duyması, ekibe bağlı kalması, yardımlaşma ve dayanışma bilinciyle çalışmalara katılması, etkileşim içerisinde etik değerlere verilen önemle sağlanabilmektedir. Otoritenin çalışanına verdiği değer, çalışanın özgüvenine doğrudan etki edebilmektedir (Yılmaz, 2004).

Örgütsel adalet; tüm boyutlarıyla, çalışanların algılama biçimleriyle karşılık bulan bir kavramdır. Yöneticilerin buradaki tutumları örgütün iklimini değiştirebilmektedir. Adil bir örgütte çalışanlar, sürece kendilerini sürekli dahil etmek isteyebilir ve örgüte karşı pozitif bir tutum sergileyebilir. Tüm bunlar iş performansına da yansıyabilmekte ve bu da örgütün verimine doğrudan katkı sağlayabilmektedir. İşverenlerin örgütte adaleti sağlarken çalışanlarla kuracağı iletişim bu bağlamda önemli hale gelmektedir (Polat, 2007).

2.3.2. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı, eğitim örgütleri dışındaki örgütlerde yıllardır var olmasına rağmen, eğitim örgütleri için aynı şeyi söyleyemeyiz. Eğitim örgütlerinde örgütsel adaletin var olma süreci Hoy ve Tarter'in çalışmalarıyla başlamıştır (Titrek, 2009).

Gelişmiş ülkelerin özellikleri incelendiğinde, toplumların refah seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir. Teknolojik, sosyal, siyasal ve ekonomik bakımdan gelişmiş ülkeler, standartların üzerinde bir sisteme sahiplerdir. Araştırmalar, başarıların tesadüf olmadığını ve temelinde sağlam bir eğitim sisteminin olduğunu göstermektedir (Başaran, 1993). Ülkelerin eğitim kalitesi ve ekonomileri arasındaki bağ kanıtlanmış bir gerçektir. Eğitim sistemleri yeterince gelişmemiş ülkeler

ekonomik olarak da zarar etmeye mahkumdur (Schleicher, 2019). Eğitim sistemiyle yarının bilim insanlarının, siyasetçilerin, ekonomistlerin yetiştiğinin farkında olan toplumlar, eğitime verdikleri önemle geleceğini şansa bırakmamaktadırlar (Balay, 2000).

İnsan ilişkilerinin yoğun olduğu eğitim örgütlerinde adaletin karşılıklı sağlanması, okulun havasına olumlu anlamda katkı sağlayacağı gibi; okul içerisindeki adil uygulamalar, eğitim-öğretim faaliyetlerinde de motivasyon kaynağı olabilmektedir. Toplumda eğitim sisteminin işlevini yerine getirebilmesi, eğitim örgütleri içinde yer alan bileşenlerin etkililiğine bağlıdır (Özgan, 2006). Bu etkinliği sağlayabilmek yöneticilerin elindedir (Özkan, 2005; Açıkgöz, 2009). Eğitim örgütü içerisindeki bileşenlerin etkinliği sağlayabilmenin ön koşullarından biri de örgütte adaleti sağlayabilmektedir.

Örgütsel adaletin sağlandığı eğitim kurumlarında, örgütü oluşturan bireylerde örgütsel güven algısının da oluştuğu gözlemlenmektedir. Bir okulda adalet ve güven sağlandığı zaman, öğretmenin mesleğine bağlılığı ve başarısı da dolaylı yoldan artmaktadır (Baş, 2010).

Eğitim kurumlarında adaleti sağlayabilmek, otoritenin asli görevlerinden biridir. Adaletsiz bir çalışma ortamı, çalışanların kurumdan uzaklaşmasına sebep olabileceği gibi, örgüt içerisindeki veriminin de düşmesine ortam hazırlayacaktır. Oluşabilecek böyle bir ortamdan çalışanlar kadar veliler, öğrenciler ve örgütle bağlantılı bireyler de etkilenebilmektedir.

Okul ortamında adaleti sağlamakla yükümlü yöneticilerin kendilerine yakın gördükleri bir grup öğretmeni ders programı hazırlarken kayırması, boş günleri onlara göre ayarlaması, daha fazla ders vermesi, ödül dağıtımında öncelik tanınması, sınıf seçiminde başarılı sınıfları vermesi, açılacak kurslarda öncelik tanınması, alınan kararlarda onların fikirlerini önemsemesi diğer öğretmenlerde motivasyon kaybına neden olmaktadır (Açıkgöz, 2009). Bu sebeple örgütlerde adalet kavramı vazgeçilemez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. William Godwin'in “Adalet, bütün ahlaki görevlerin toplamıdır.” sözünde de belirttiği gibi adaletin sağlandığı ortamda bir çok değer örgüte kazandırılmış olur. Bu nedenle yöneticiler, kurumlarında çalışan bireylerin örgütsel adalet algılamalarını mümkün olduğunca yüksek tutmalı ve sürekli geliştirmelidir.

2.3.3. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Adalet İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Polat (2007), Türkiye genelinde tesadüfî seçilmiş 14 ildeki 1281 lise öğretmenine uygulamış olduğu çalışmada örgütsel kavramların (adalet, güven, vatandaşlık) birbiriyle bağlantılı olduğu sonucuna varmıştır. Nitekim kuramsal çerçevemizde yer verdiğimiz geçmiş dönemlerde yapılan araştırmalarda da güven ve adalet arasındaki sıkı ilişkiden bahsedilmiştir.

Çelik (2011), Mersin ili merkez ilçelerinde ilkokul ve ortaokullarda görev yapan gönüllü 254 yönetici ve 542 öğretmenin katılımıyla yapmış olduğu bir araştırmada; kurumlarda iş doyumunun arttıkça, adalet algısının da arttığını gözlemlemiştir.

Güneş (2011), Ağrı ilinde 18 ilköğretim okulunda görev yapan gönüllü 350 öğretmenin katılımıyla yapmış olduğu çalışma ile dönüşümcü liderliğin adalet ile sıkı bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur.

Elma (2013), ilköğretim okulu öğretmenlerinin katılım sağladığı araştırmasında, “örgütsel adalet” ve “iş tatmini” boyutları arasında pozitif bir ilişkide ve özellikle prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutlarının iş tatmini üzerinde önemli bir yordama kapasitesinde olduğunu gözlemlemiştir.

Ay (2013), Türkiye genelinde Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı devlet ve vakıf okullarında görev yapmakta olan basit tesadüfî örneklem yöntemiyle seçilmiş 679 öğretmenin katılımıyla yapmış olduğu araştırmada, kişilerin adalet algısının artmasıyla örgütsel bağlılığının da arttığını ve bu bağlılığın en çok etkileşimsel adalet boyutu ile olduğunu tespit etmiştir.

Bölükbaşıoğlu (2013), Denizli il merkezinde ilköğretim okullarında görev yapan 375 öğretmenin katılımıyla yapmış olduğu araştırmada; öğretmenlerin kurumlarında hissettiği adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında ters yönde bir ilişki olduğunu vurgulamıştır.

Akgüney (2014), İstanbul ilinin Sultanbeyli ilçesinde görev yapan 534 sınıf ve branş öğretmenin gönüllü katılımıyla yaptığı çalışmada; eğitim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları göstermede örgütsel adaletin son derece önemli olduğu sonucuna varmıştır. Yapılan araştırma örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasındaki sıkı ilişkiyi ortaya koymuştur.

İşleyici (2015), Zonguldak ilinde gönüllü 474 öğretmenin katılımıyla örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik bir araştırma yapmışlardır. Sonuç olarak, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında tüm boyutlarda orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Terkeş (2015), İstanbul ili Kağıthane ilçesinde ortaokullarda görev yapan 292 öğretmenin katılımıyla yapmış olduğu çalışmada; öğretmenlerde örgütsel adaletin arttıkça tükenmişlik hissinin azaldığına dair bulgulara rastlamıştır.

Atasoy, 2018 yılında Samsun ilinde ilkököl ve ortaokullarda görev yapan 500 öğretmen ile yapmış olduğu çalışmada “yalnızlık” algısı ile “örgütsel adalet” algısı arasında tüm boyutlarda ters yönde bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Yalnızlık algısının arttıkça örgüt ile ilgili adalet algısının düştüğünü gözlemlemiştir.

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında kurumlarda adaletin sağlanmasıyla birlikte birçok örgütsel kavramın da kurumlara kazandırıldığı görülmektedir. Adaletin olduğu yerde haksızlıkların azaldığını, olumlu davranışların kazanıldığını görebilmekteyiz. Öğretmenlerin, okullarda adalet algısı yükseldikçe okuluna olan bakış açısının da olumlu yönde etkilendiğini söyleyebiliriz. Adaletin sağlandığı örgütlerde örgüte bağlılığın arttığını, bireysellikten çok örgüt için çalışmanın ön plana çıktığını, tükenmişlik hissinin azaldığını, olumlu bir iklimin oluştuğunu yapılan çalışmalar ortaya koymuştur.

2.4. Muhalefet Kavramı

Muhalefet, dilimize Arapçadan geçmiş bir sözcük olup Arapça h, l, f, kökünden gelmektedir. Bu kökten türeyen “hilaf” ve “ihtilaf” kelimelerinin ayrı bir yol tutmak, görüş ayrılığı, karşıt, ters gibi anlamları vardır (Ardoğan, 2004). Türk Dil Kurumu (2021) muhalefet ile ilgili şu tanımlara yer vermiştir:

- Bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık.
- Karşı görüşte, tutumda olan insanlar topluluğu.
- Demokraside iktidarın dışında olan parti veya partiler.

Muhalefetin İngilizce karşılığı olan “dissent” kelimesi ise Latince kökenli bir kelime olup; “ayrı” anlamına gelen “dis” ile “hissetmek” anlamına gelen “sentire” kelimelerinden oluşarak “ayrı hissetmek” anlamına gelmektedir (Kassing, 1997). Muhalefet (dissent) sözcüğü, otorite sayılan sözlüklerden biri olan Cambridge Sözlüğünde (2021) “bir kimsenin bir görüşe katılmama durumu” ve “bir konuda aynı görüşte olmama” olarak tanımlarken; Oxford Sözlüğünde (2021) ise “Genel olarak veya resmîyette herkes tarafından kabul edilen bir hususta farklı düşünceye sahip olma ya da bunu belirtme” olarak tanımlamaktadır.

Muhalefet, bireylerin farklı düşüncelere sahip olması, fikir ayrılıkları olarak tanımlanmaktadır (Ardoğan, 2004). Bir diğer tanıma göre muhalefet, yöneticinin örgüte getirdiği sınırlamalar nedeniyle, farklı düşüncelerin oluşması sonucu oluşan memnuniyetsizlik, inanç, hedef ve beklentilerle ilgili farklılıkların oluşması durumudur (Zaini vd., 2014).

Muhalefet ile ilgili çalışmalara bakıldığında, araştırmalarıyla ön plana çıkan Kassing muhalefeti; bireyin içinde bulunduğu durumdan rahatsız olması ve bunu ifade etmesi şeklinde açıklamaktadır. Muhalefet, örgütte işgörenlerin kişilik özelliklerini bilmeleriyle beraber, iş yerindeki statülerinin farkındalığını sağlayan bireysel bir olgudur (Kassing, 2008).

Muhalefet kavramı akıllarda genellikle siyaset kavramıyla birlikte yer almaktadır. Muhalefet ile ilgili farklı alanlarda da çalışmalar yapılmaktadır. 2000’li yıllardan itibaren muhalefet, örgütsel davranış ve yönetim bilimi alanlarında araştırmalara konu olan bir kavram olmaya başlamıştır (Özdemir, 2010).

2.5. Örgütsel Muhalefet

Muhalefet denildiğinde akla gelen ilk isimlerden biri olan Kassing (1997), örgütsel muhalefeti şu şekilde tanımlamaktadır: Örgüt üyelerinin, örgütün sürdürdüğü çalışma, fikir ya da politikalarla ilgili olarak örgütle görüş ayrılıkları yaşaması ve bu düşünceleri dile getirme durumları örgütsel muhalefet olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan yola çıkarak örgütte bir muhalefet durumunun oluşabilmesi için iki koşul vardır. Bunlardan birincisi, örgütte bir fikir ayrılığı yaşanması; ikincisi, bu durumun dile getirilmesidir. Başka ve benzer bir tanıma göre de örgütsel muhalefet, örgütte işgörenlerin üstleriyle olan fikir ayrılığını dile getirme durumudur (Özdemir, 2010). Graham (1986) örgütsel muhalefetin sadece yöneticilere karşı değil, çalışanlar arasında da oluşabileceğini belirtmektedir. Örgüt içerisinde oluşan durumlar, bir takım olay ve davranışlar örgüt içerisindeki muhalefete ortam hazırlayabilmektedir (Kassing, 1997).

Örgütsel muhalefet, kelime anlamı olarak olumsuz bir durumu çağrıştırır da örgüt içindeki iletişim türlerinden biridir (Garner, 2013). İletişim mekanizması sağlıklı kurulduğunda muhalefet, örgüte katkı sağlayabilmektedir. Fikirlerin özgürce dile getirilebildiği ortamlar, demokratik ortamlardır (Sadykova ve Tutar, 2014). Örgüt üyelerinin bulundukları ortamda, rahatsız oldukları durumlarda muhalefet edebilmeleri, örgütü demokratik bir ortam haline getirebilmektedir (Özdemir, 2013).

Modern örgütler, örgüt içerisinde demokrasiyi sağlayabilmek için muhalefeti desteklemektedirler (Kassing, 2002).

Örgütsel muhalefetin olumlu yanları olduğu gibi olumsuz yanları da karşımıza çıkabilmektedir. Örgüt içi muhalefet hareketlerinin aşırıya kaçması, örgütte güç kaybına neden olabilmektedir. Ayrıca muhalefetin iyi yönetilememesi ve kontrolden çıkması durumunda, örgütte kaos ve karmaşa hakim olabilmektedir (Özdemir, 2010).

Örgütsel muhalefette önemli olan konulardan birisi de yapılan muhalefetin örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda olması gerektiğidir. Yapılan muhalefette kişisel menfaatler değil, örgüt menfaatleri göz önünde bulundurulmalıdır. Aksi takdirde yapılan muhalefetler örgüte zarar verebilmektedir.

Örgütsel muhalefet, işveren ya da yöneticinin örgüt hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla yürüttüğü çalışmalarda, işgörenlerden onay alamaması ve tepki görmesi durumudur. Garner (2013) bu süreci, fikir uyuşmazlığı yaşayan işgörenlerin, çalışmalar sırasında üst makama geri bildirim verme yoluyla kurduğu iletişim olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel muhalefet, anlam olarak örgütsel çatışmayı çağrıştıran bir kavramdır. Bu sebeple iki kavramın benzer ve farklı yanlarını açıklamakta fayda vardır. En genel anlamıyla örgütsel çatışma, iki ya da daha fazla kişi ya grup arasındaki anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır (Aslan, 2003). Örgütsel muhalefette de bir anlaşmazlık olması açısından bu anlamda benzer taraflarının olduğunu görebilmekteyiz. Örgütsel çatışmanın örgütsel muhalefetten ayrılan yanı, örgütün içerisindeki işgörenlerin, örgüt hedefleri doğrultusundaki çalışmalarının, örgütün farklı kademelerindeki işgörenler tarafından engellenmeye çalışılması durumudur (Hill ve Jones, 1989; Akt. Şamdan, 2008). Örgütsel çatışma, örgüt içerisinde farklı amaçları olan kişi ya da gruplar arasında gerçekleşebilirken; örgütsel muhalefet, otoritenin aldığı karar ve uygulamalar sebebiyle üst yönetimle fikir ayrılığına düşme durumudur (Kassing, 1997).

Örgüt içerisinde muhalefet durumu, çalışanların bir sorun olduğunu düşünmesiyle başlar. Kassing (1997b), örgüt içinde hoşnutsuzluk varsa muhalefetin kaçınılmaz olduğunu belirtir. Sorunun ciddiyetinin farkına varılmasıyla beraber çalışanlar, bu sorunu dile getirdiğinde oluşabilecek tepkiyi hesap etmektedirler (Graham, 1986). Görüldüğü üzere örgütsel muhalefetin oluşabilmesi için öncelikle tetikleyici bir olayın var olması gerekmektedir (Graham, 1986; Kassing, 1997b). Bu olay ile ilgili örgüt üyeleri durumu dile getirmek zorunda hissederler (Kassing ve

Armstrong, 2002). Bu hissiyat ile muhalefet davranışlarından biri seçilir. Seçilen muhalefet davranışlarından her biri farklı sonuçlar doğurmaktadır.

Örgütsel muhalefetin sağlanabilmesi için iki ön koşul vardır. Bunlardan birincisi örgüt ile ilgili farklı düşünce ve fikirlerin olması; diğeri de bu fikirlerini örgüt içinde dile getirmesidir. Çalışanlar bazı durumlarda farklı fikirlerini örgüt içerisinde dile getirmeyip sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Garner, 2006). Sessiz kalmaya iten sebeplerden bazıları; muhalefet ederek bir sonuca varamayacağını düşünmesi, yönetimin tepkisiyle karşılaşma korkusu, sorun çıkaran kişi olarak görülmek istememesi, dışlanma korkusu olabilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

Örgütlerde işgörenler, örgütten hoşnut olmadığı zaman karşlarına iki seçenek çıkar. Bunlardan birincisi örgütten ayrılmak ve farklı örgütlere mensup olmak; diğeri de örgütte kalıp muhalefet yapmaktır. Burada kişinin örgüte olan sadakati, karar almasında yol gösterici olacaktır. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte kalıp muhalefet yapmayı tercih ederken; daha az bağlı olan bireyler de örgütten ayrılmayı tercih edebilmektedirler (Kassing, 1997a). Yöneticiler örgütte demokrasi ortamını sağladıkça çalışanlar, örgütten ayrılmaktan ziyade, örgütte kalarak yapıcı muhalefet tavırlarını sergilemeye devam edecek ve sakadatleri artacaktır (Garner, 2006).

Örgütte sadakat, aktif ve pasif sadakat olarak iki şekilde görülebilmektedir. Pasif sadakatli çalışan, alınan kararları uygular, ses çıkarmaz. Aktif sadakatli çalışan ise alınan kararlarda yanlış gördüğü yerler ile ilgili görüşlerini dile getirir, örgütün ilerlemesi için çaba sarf eder. Örgütün eksikliklerini giderebilmesi için çalışanlardan dönüt gelmesi gerekmektedir. Bu da muhalefetle gerçekleşebilmektedir. Buradan yola çıkarak pasif sadakatli çalışanların örgüte zarar verebileceği sonucu çıkmaktadır (Withey ve Cooper, 1992).

Örgütsel muhalefet kavramı ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, araştırmaların çoğunun yurt dışı kaynaklı olduğu, Türkiye’de bu konuda yapılan araştırmaların yetersiz kaldığı görülmektedir.

2.5.1. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri

Örgütsel muhalefet alanında çalışmalar yapan Kassing ve Armstrong (2002), örgüt içerisinde bireylerin muhalefet gösterme eğiliminde olmalarının sebeplerini araştırdıklarında elde ettikleri bulguları Tablo 2.2’de belirtildiği gibi dokuz ana başlık altında toplamışlardır.

Tablo 2.2 Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Nedenler

Çalışanlara Karşılık Davranışlar	Yöneticilerin çalışanlara karşılık nasıl davrandığına, örgüt içinde adalet ve çalışan haklarına ilişkin muhalefet
Örgütsel Değişme	Örgütsel değişim ve bu değişimin uygulanma şekline yönelik muhalefet
Karar Alımı	Örgütü ilgilendiren kararlara ve alınan kararların ne şekilde alındığına ilişkin muhalefet
Etkisizlik	Örgütteki etkisiz faaliyetlere yönelik muhalefet
Rol/Sorumluluk	Örgütteki bireylerin kendi ya da diğer bireylerin görev tanımı ve sorumluluklarına yönelik muhalefet
Kaynaklar	Kaynakların tedariki ve kullanımına yönelik muhalefet
Etik	Örgüt içerisinde etik olmayan faaliyetlere yönelik muhalefet
Performans Değerlendirme	Örgütteki bireyin kendine veya üyelere yönelik performans değerlendirilmesine ilişkin muhalefet
Zararın Önlenmesi	Örgüt içindeki bazı faaliyetlerin bireyin kendisine, çalışanlara ve müşterilere karşı oluşturulabilecek tehlikeli duruma yönelik muhalefet

Kaynak: Kassing, J. W. ve Armstrong, T.A. (2002).

Örgütsel muhalefetin nedenlerine eğitim kurumları açısından bakıldığında; okullarda yapılmak istenen değişikliklerin muhalefete sebep olduğu görülmektedir. Örgütlerin çeşitli nedenlerden ötürü mevcut düzeni koruma eğilimi, muhalefetin oluşmasına ortam hazırlamaktadır (Burns ve Wagner, 2013). Okul yöneticilerinin sahip olduğu adalet anlayışları da öğretmenlerin muhalefet etme sebeplerinden biri olabilmektedir.

Özdemir (2010) Ankara ilinde yaptığı araştırmada öğretmenlerin muhalefet etme nedenlerini incelediğinde “kişisel” ve “yönetmel” nedenler alt boyutlarında řu sonuçlara varmıştır:

- Eğitim durumu açısından yüksek lisans ve doktora mezunu öğretmenler, lisans mezunu öğretmenlerle kıyaslandığında; kişisel nedenleri daha fazla muhalefet sebebi olarak görebilmektedirler.
- Sendikalı öğretmenler, sendikalı olmayan öğretmenlerle kıyaslandığında; kişisel ve yönetmel nedenleri sendikalı öğretmenler daha fazla muhalefet etme gerekçesi olarak görmektedirler.
- Yaş, kıdem ve çalışılan okul sayıları da kişisel ve yönetmel olarak muhalefet etme nedenleri arasında anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

2.5.2. Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutları (Türleri)

Örgütsel muhalefet ölçeğini geliştiren Kassing (1997) örgütsel muhalefeti; dikey muhalefet, yatay muhalefet ve yer değıştirmiş muhalefet olarak üç alt boyutta incelemiştir.

2.5.2.1. Açık (Dikey) Muhalefet

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarından ilki olan açık (dikey) muhalefet, örgütü oluşturan bireylerin muhalif düşüncelerini, örgüt yönetiminde pay sahibi olan bireylerle paylaştığı boyuttur (Dağılı ve Ağalday, 2015). Muhalefetin alenen yapılma durumudur. Açık muhalefet yapan bireyin kötü bir niyeti olmaması sebebiyle, bu durumdan zarar göreceğı düşüncesi de olmamaktadır (Zengin, 2019). Örgütün eksikliklerini tespit edebilmek, örgütü geliştirebilmek için tercih edilen bir muhalefet türüdür.

Açık (Dikey) muhalefet, örgütün çıkarlarını ön planda tutması, örgüt üyelerinin fikirlerinin önemli görülmesi, sorunların çözümünde yapıcı tavırların sergilenmesi açısından işveren, yönetici ve çalışanlar için tercih edilen bir muhalefet türüdür. Bulunduğı örgüte bağılı olan ve örgüt için çaba sarf eden çalışanlar açık (dikey) muhalefet davranışında bulunabilmektedir.

Kassing (2002) dikey muhalefet davranışlarını istifa ile tehdit etme, sorunlar karşısında çözüm önerilerinde bulunma, kanıtlar sunarak itiraz etme, dayatma ve bir üstünü kullanarak tuzağa düşürme şeklinde ifade etmiştir.

Örgüt içerisindeki yetenekli üyeler yukarıda sayılan muhalefet biçimlerinden kanıtlar sunarak itiraz etme ve sorunlar karşısında çözüm önerisinde bulunma davranışlarını gösterirler. Daha az yetenekli üyeler ise istifa ile tehdit etme dayatma ve bir üstünü kullanarak tuzağa düşürme davranışlarını sergilerler (Kassing, 2005).

2.5.2.2. Yatay Muhalefet

Örgüt üyeleri, örgüt ile ilgili muhalif düşüncelerini örgüt içerisinde etkili olmayan diğer üyelere aktarıyorsa örgütte yatay muhalefet sergiliyor demektir (Burns ve Wagner, 2013). Örgüt üyeleri eğer muhalif düşüncelerini örgüt yönetimine ya da daha üst makamlara aktaracak olursa, dikey muhalefet sergiliyor demektir (Graham, 1983).

Örgütte yatay muhalefet, örgüt üyeleri düşüncelerini karar merciine duyuramadıklarında, çalışma arkadaşlarıyla paylaşmayı tercih etmeleriyle ortaya çıkar. Örgütte üst makamlarla iletişim kanallarının tıkalı olması, çalışanları yatay muhalefet sergilemeye iten sebeplerden biridir (Aksel, 2013).

Otoritenin hakim olduğu çalışma ortamlarında yönetim farklı fikirlere kapalı ve mevcut durumu korumaya meyillidir. Bu tür ortamlarda muhalefet etmek zorlaşmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999). Örgüt üyeleri, örgüt içerisinde muhalif düşüncelerini ifade edecek bir yol bulamadıklarında, kendilerini engellenmiş hissetmektedirler. Bu hissiyat, üst yönetime gitmesi gereken düşüncelerin, örgüt yönetiminde etkisi olmayan çalışma arkadaşlarına yönelmesine sebep olmaktadır (Kassing, 1998). Örgüt üyelerinin üstleri dışında yapacağı bir muhalefet örgüt çıkarlarına fayda sağlayamamaktadır. Bu durumda muhalif düşünce sahibi çalışanlar, üst yönetime aktaramadıkları düşüncelerini yönetimde etkisiz çalışanlara aktararak sadece kendilerini rahatlatabilmektedirler.

2.5.2.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet

Örgüt içerisinde, bireylerin muhalefet etme boyutları, örgütle ilgili muhalif düşüncelerini yönlendirdikleri kişilere göre şekillenmektedir. Örgütün yapısı, bireylerin muhalefetlerini yönlendirmede önemli rol oynamaktadır. Örgüt üyelerinin, muhalif düşüncelerini örgütle ilgisi olmayan, örgüt dışındaki kişilere ifade etmesine yer değiştirmiş muhalefet denilmektedir. Eşlere, aile bireylerine, örgüt dışındaki arkadaş ortamlarına yapılan muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet olarak nitelendirilebilmektedir (Kassing, 1997a).

Çalışanların örgüt ortamında ifade edeceği muhalif görüşlerin yanlış anlaşılması ya da tepki görmesi ihtimali örgüt içerisindeki yer değiştirmiş muhalefetin sebeplerinden biridir. Örgütlerde işveren ya da yöneticilerin örgüt içindeki muhalefete tutumları sert olursa, çalışanların yer değiştirmiş muhalefet davranışı tetiklenebilmektedir. Bu durumlarda çalışanlar muhalif düşüncelerini örgüt dışına yönelterek kendilerini gelebilecek tepkilerden korumak isteyebilmektedirler (Kassing, 1997a).

Yer değiştirmiş muhalefet boyutu genellikle rekabet ortamının yüksek olduğu örgütlerde görülebilmektedir. Çalışanlar, muhalif düşüncelerini ifade ettiklerinde, rakip olarak görülebilmek ihtimali sebebiyle, düşüncelerini örgüt dışındaki kişilere aktarabilmektedirler. Böylelikle kendilerini açığa çıkarmadan düşüncelerini ifade etme imkanı bulabilmekte ve rakip olarak görülememektedirler (Kassing, 1998).

Örgütlerde dikey, yatay ve yer değiştirmiş muhalefet şeklinde farklı boyutlarda muhalefet görülebilmektedir. Temelini bireylerin oluşturduğu bir yapıda, her bireyin birbirinden farklı olduğunu göz önünde bulundurursak, örgüt yapısından farklı düşünen insanların da olması normal karşılanmalıdır. Muhalefetin normal karşılanmadığı örgütlerde demokrasiden söz etmek mümkün değildir. Muhalif düşüncelerin bastırıldığı ortamlarda çalışanların verimi düşebilmekte, örgütün de geleceği tehlikeye girebilmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014).

2.5.3. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları

Eğitim kurumlarında örgütsel muhalefete okul yöneticileri açısından bakıldığında, muhalefeti olumlu ve olumsuz olarak algılayan okul yöneticilerinin olduğu görülmektedir (Özdemir, 2011). Muhalefeti olumsuz olarak algılayan okul yöneticileri, muhalifler karşısında kendilerine destek arayışına girmekte, değerlerinin bilinmediğini hissetmekte, okul içindeki iletişim mekanizmasının etkilendiğini düşünmekte, elindeki gücü kaybetmeye başladığını hissetme ve muhalefete karşı duyarsızlaşmaya başlayabilmektedir. İleri boyutlarda yaşanan olaylarda ise muhaliflere şiddet uygulama ya da örgütsel çatışmaların ortaya çıkması gibi olumsuz durumlarla da karşılaşılabilir (Shahinpoor ve Matt, 2007). Çatışma ortasında kalan örgüt üyeleri bu durumdan etkilenmekte ve örgütten ayrılma davranışı gösterebilmektedir (Özdemir, 2010).

Muhalefetin olumsuz etkileriyle beraber okul yöneticilerinde huzursuzluk oluşabilmekte ve öğretmenleri baskı altına alma davranışları gözlemlenebilmektedir (Özdemir, 2010). Bu doğrultuda muhalif öğretmenin derslerine girme, açık arama, dağınık ders programı hazırlama, iş yükünü arttırma gibi davranışlar gösterebilmektedir (Özdemir, 2013).

Garner (2006) muhalefeti, bir dönüt biçimi şeklinde görmektedir. Eğitim örgütlerinin de muhalefeti bir dönüt mekanizması olarak görmesi, muhalefetin olumlu yanlarını da beraberinde getirmektedir. Muhaliflerin verdiği geribildirimle birlikte örgütteki yanlış uygulamalar görülebilmekte ve otorite tarafından düzeltilebilmektedir. Düzeltme hareketleri örgütte etik değerlerin korunmasını da sağlayabilmektedir (Graham, 1986).

Örgütlerde yapılan muhalefetin örgütün çıkarlarıyla orantılı olması, yöneticilerde yapılan muhalefetin olumlu karşılanmasını sağlayabilmekte ve muhalif bireylerle otorite sahibi arasında kuvvetli bir iletişim ağı kurulabilmektedir (Waldron ve Kassing, 2011). Muhalif bireylerin fikirleri bu sayede daha önemli hale gelebilmekte ve bu durum iş performansına olumlu yönde yansımaktadır (Garner, 2013). Muhalif davranışlara öğretmenler açısından bakıldığında farklı boyutlar farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu boyutlar ve sonuçlar şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Cinsiyet boyutunda bakıldığında erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre muhalefete daha olumlu yaklaştığı gözlemlenmektedir.
- Sendikası olan öğretmenler, sendikası olmayan öğretmenlere göre muhalefetin okullara daha fazla katkı sağladığını düşünmektedirler.

- Farklı okullarda daha fazla çalışan öğretmenlerin, daha az okulda çalışan öğretmenlere göre muhalefete daha fazla olumlu baktığı görülmektedir (Özdemir, 2010).

2.5.4. Örgütsel Muhalefet Değişkenleri

Örgütler, insan ilişkilerinin ileri boyutta olduğu yapılardır. Bir araya gelen bireyler birbirlerinden farklı özellikler taşımaktadırlar. Bu farklılıklar düşünce yapısına da yansımaktadır. Bu sebeple örgüt içerisinde alınan kararların her birey tarafından kabul görmemesi normal karşılanmaktadır.

İnsanların örgüt içerisindeki fikirlere muhalefet etmelerinin çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Kassing (2008), bu sebepleri bireysel, ilişkisel ve örgütsel olarak üç boyutta sınıflandırmaktadır.

Bireysel Değişkenler: Örgütte muhalefet davranışının oluşmasında önemli rol oynayan değişkenlerin başında muhalefeti sergileyen bireyin kişilik özellikleri gelmektedir. Bu benlik özellikleri arasında münakaşaya eğilim seviyesi, sözlü sataşma düzeyi ve denetim odağı olmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999, 2001).

Bireysel değişkenlere bakıldığında, örgüte bağlılığı yüksek olan bireylerin dikey; az olan bireylerin ise yatay ya da yer değiştirmiş muhalefet sergilemektedirler. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar fikirleriyle örgüte katkı verip örgütün gelişimine olanak sağlayabilmek için, muhalif fikirlerini direkt olarak üst yönetime aktarabilmektedirler. Yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlar ise yatay muhalefet sergilemeye daha yatkın olabilmektedirler (Kassing, Armstrong; 2002).

İlişkisel Değişkenler: Örgüt içerisinde çalışanların yöneticilerle, çalışma arkadaşlarıyla ve diğer kişilerle kurdukları ilişki, ilişkisel değişkenler olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997). Örgüt içerisinde kurulan ilişkiler, muhalif davranışlara doğrudan ya da dolaylı olarak yön verebilmektedir. Çalışma arkadaşlarıyla kuvvetli ilişkiler kuran muhalif düşünceye sahip çalışanlar, örgütteki diğer bireylerle görüşlerini paylaşıırken dikey muhalefet gösterebilmekte; ters yönlü ilişkiler kuran çalışanlar ise yatay muhalefet davranışı göstermeye daha meyilli olabilmektedir (Kassing, 1997).

Örgütsel Değişkenler: Çalışanların örgütü algılama boyutu ile ilgili değişkendir. Örgütün algılanmasında örgütün iklimi, ifade özgürlüğü, yönetimin muhalefete tepkisi ve davranışı, örgüt içi adalet gibi faktörler önem arz etmektedir. Örgüt içerisindeki çalışan, muhalefet yapmadan önce bu faktörleri göz önünde bulundurabilmektedir (Kassing, 2008).

2.5.5. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Muhalefet

Okullar; veli, öğrenci, öğretmen, kurum içinde çalışan diğer personeller ve ilgili kuruluşlar ile birlikte sürekli etkileşim halinde olan yapılardır. İnsan ilişkilerinin ileri düzeyde olduğu bu yapıda, kurum içi ya da kurum dışında kurulan iletişimlerde kişiler arasında muhalefet durumları görülebilmektedir. Alanyazınında öğretmenlerin muhalif yaklaşımları incelenmesi sebebiyle öğretmenler açısından eğitim kurumlarında örgütsel muhalefete bakıldığında öğretmenlerin çeşitli sebeplerden ötürü muhalefet etme durumlarıyla karşılaşılmaktadır. Eğitim ortamlarındaki elverişsizlik, eğitime aktarılan kaynakların yetersizliği, aşırı bürokratik ve merkeziyetçi yapı, öğretmen atamalarında uygulanan partizanca yaklaşımlar öğretmenlerin muhalefet etme sebepleri olabilmektedir (Gemma, 2007).

Toplumsal anlamda bakıldığında eğitim, toplumsal gelişmeye yatırım niteliğinde olmalıdır. Toplumların sosyal, siyasal ve ekonomi gibi alanlarda ihtiyaçlarının sürekli yenilendiği bir ortamda eğitimin de bu doğrultuda değişime uğraması kaçınılmazdır. Eğitim kurumlarının değişime ayak uydurabilmesinde öncü olan bireyler, okul yöneticileridir. Okul yöneticileri, değişimi başlatan bireyler olarak engellerle karşılaşabilmektedir. Bu engellerin başında muhalifler gelmektedir.

Eğitim eleştirmenlerinin ortak kanıya vardığı konulardan birisi de, eğitim kurumlarının değişime direnç gösterdiğidir. Bu direnç sebepleri; ekonomik, sosyal ve siyasal olarak karşımıza çıkabilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998). Öğretmenler bu gibi çeşitli sebeplerle değişime karşı çıkarak mevcut düzeni koruma eğilimi gösterebilmektedirler. Tersı durumlarda da okul yönetiminin, yeniliğin getireceği farklı durumları bir bilinmezlik olarak algılaması sebebiyle öğretmenlerden gelen değişim talebine karşı gelmesi, eğitim kurumlarında yöneticiler ve öğretmenler arasında muhalefet durumlarının ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

Eğitim kurumlarında yöneticilerin öğretmenlere davranış biçimleri, ders dağılımındaki kriterleri, izin konusundaki yaklaşımları, okul işleyişinde alınan kararlara öğretmenleri dahil edip etmemeleri, önyargılı davranıp davranmamaları gibi davranışlara göre öğretmenlerde muhalefet davranışı gözlenebilmektedir. Okulların yanlış uygulamaları görüp düzeltebilmeleri, değişerek yeniliğe ayak uydurabilmeleri, başarı sağlayabilmeleri için, öğretmenlerden gelen çeşitli muhalefet davranışlarına önem vermeleri gerekmektedir. Okul menfaatleri ön planda olduğu müddetçe her türlü muhalefet hareketine yapıcı gözle bakmak gerekmektedir. Böylece eğitim kurumlarında öğretmenlerin okula bağlılığı artacağı gibi, sağlıklı bir okul iklimi ve

güven ortamı da oluşacaktır. Bu durum okula kazanımlar sağladığı kadar öğretmenler tarafına da olumlu katkılar sağlamaktadır.

2.5.6. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Muhalefet İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Ağalday (2013), Mardin ilinde 191 ortaokul öğretmeni üzerinde yaptığı araştırmada “açıkça belirtilmiş muhalefet” boyutunun öğretmenler tarafından daha çok tercih edildiği sonucuna varılmıştır.

Uğurlu’nun (2017) yapmış olduğu , İzmir ilinde 400 öğretmenin katıldığı çalışmada öğretmenlerin muhalif davranışları orta düzeyde çıkmış olup, en fazla açık muhalefet boyutunu sergiledikleri sonucuna varmıştır.

Teski (2017), Uşak ilinde 309 öğretmen ile yaptığı çalışmada, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin orta düzeyde çıktığını, muhalefet türlerinden en fazla haber uçuurma boyutunu kullandıklarını görmüştür.

Yaşa (2018), Isparta ilinde liselerde görev yapan 291 öğretmenin gönüllü olarak katıldığı çalışmada, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi orta düzeyde bulmuştur.

Yılmaz (2019), Hakkari ilinde ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapan gönüllü 380 öğretmenin katıldığı çalışmada, öğretmenlerin en sık “doğrudan itiraz etme” yöntemini kullandıkları sonucuna varmıştır.

Korkmaz (2019), İstanbul ilinde 149 öğretmenin katılmış olduğu çalışmada öğretmenlerin muhalefet sebebinin kişisel sebeplerden daha çok yönetsel sebeplerden olduğunu ortaya koymuştur.

Kayış (2019), Ankara ilinde gönüllü 427 öğretmenin katılımıyla yapmış olduğu bir araştırmada öğretmenlerin örgütsel muhalefetin alt boyutlarından en fazla açık muhalefet davranışını; en az da haber uçuurma davranışını sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır.

Gürler (2020), Gaziantep ilinde 568 gönüllü öğretmenin katılımıyla yaptıkları çalışmada, okul yöneticilerinin açık liderlik davranışlarının örgütsel muhalefet davranışlarının yordayıcısı olduğu gözlemlenmiştir.

Geçdoğan Yılmaz (2020), Amasya ilinde gönüllü 211 sınıf öğretmenin katıldığı araştırmada sınıf öğretmenlerinin yatay muhalefetten çok dikey muhalefet sergilediği sonucuna varmıştır.

Erdal (2020), Konya ilinde gönüllü 345 öğretmenin katılımıyla yapmış olduğu araştırmada örgüt kavramlarından demokrasi ile muhalefet arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğunu belirtmiştir. Farklı deyişle, muhalefet düzeyi arttıkça demokrasi de artmaktadır.

Gül (2020), ortaokullarda öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama düzeyi, nedenleri ve sonuçları ile ilgili Ankara ilinde gönüllü 391 öğretmenin katıldığı araştırmada, açık muhalefet yaşama düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Kesgin (2020), Kayseri ili Melikgazi ilçesinde 79 ilkokul ve 97 ortaokulda çalışan 430 öğretmenin katılımıyla yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin dikey muhalefet davranışını yatay muhalefete göre daha fazla sergiledikleri sonucuna varmıştır.

Örgütsel muhalefet ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında öğretmenlerin kurumlarda genel olarak dikey muhalefet davranışını sergilediklerini görebilmekteyiz. Dikey muhalefet, örgütün hedefleri doğrultusunda yapıldığında yöneticiye dönüt olabilecek bir muhalefettir. Bu bağlamda öğretmenlerin kurumlarındaki eksiklikleri gidermek, çalışmalarında başarı sağlamak için yöneticilerine doğrudan farklı görüşlerini aktardıklarını söyleyebiliriz. Yine muhalefetin olduğu yerde demokrasinin var olduğu görülmektedir. Benzer durum çağdaş toplumlarda da karşımıza çıkmaktadır. Muhalefetin örgüte katkı sağladığını düşünen yöneticiler öğretmenleri bu yönde teşvik etmektedirler.

3. YÖNTEM

Bu bölümde öncelikle araştırmanın modelinden bahsedilmiş olup devamında sırasıyla evren ve örneklem, verilerin nasıl toplandığı ve çözümlendiği ile ilgili başlıklara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma temel olarak nicel bir araştırmadır. Nicel araştırmalar içinde sosyal bilimler alanında en sık kullanılan tekniklerden biri tarama tipi araştırmalardır. Bu çalışmada da tarama (survey) modelleri içinde ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Bir konuya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre daha büyük örneklem üzerinde yapılan araştırmalara tarama araştırmaları denir (Şen, 2015). Okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışlarına ilişkin öğretmen algıları ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki adlı araştırmada, iki değişken arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için ilişkisel tarama modelinin kullanılması uygun görülmüştür (Cohen, Manion and Morrison, 2000; Karasar, 2006).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Kayseri ili Kocasinan ilçesinde bulunan resmi 142 ilkokul ve ortaokuldaki toplam görev yapan 3291 öğretmen oluşturmaktadır. Evrendeki öğretmen ve okul sayılarına ilişkin veriler Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü'nden alınmıştır. Ekonomiklik ve zaman açısından evrenden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örnekleme basit seçkisiz örneklem yoluyla seçilmiştir. Araştırma evreninin 5000 kişi büyüklüğünde olduğunda örneklemin en az 356 kişi olması gerekmektedir (Balcı, 2004; Büyüköztürk vd., 2015). Bu kapsamda evrende yer alan 3291 öğretmenden kaçının örneklem içerisinde yer alması gerektiğini belirlemek için Balcı'da (2004) yer alan formül referans alınmıştır.

$$n = \frac{\frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2 (PQ)}{d^2}}$$

N=Evren büyüklüğü

n=Örneklem büyüklüğü

t=Güven düzeyi tablo değeri (t:1.96)

d=Tutum düzeyi

PQ=Maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi (.05x.05=0.25)

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Bağısız Değişken	Kategori	F	%
Cinsiyet	Kadın	265	51,4
	Erkek	251	48,6
Medeni Durum	Evli	371	71,9
	Bekar	145	28,1
Kurum	İlkokul	273	52,9
	Ortaokul	243	47,1
Branş	Sınıf Öğretmeni	253	49,0
	Branş Öğretmeni	263	51,0
Kıdem	5 yıl ve altı	41	7,9
	6-10 yıl	36	7,0
	11-15 yıl	115	22,3
	16-20 yıl	172	33,3
	21 -25 yıl	108	20,9
	26-30 yıl	44	8,5
Toplam		516	100,0

Örneklem grubu 516 öğretmenden oluşmuştur. Öğretmenlerin % 51,4'nü kadınlar, %48,6'nı erkekler oluşturmuştur. %71,9'u evli, %28,1'i bekar öğretmenlerdir. Örneklem grubunun % 52,9'u ilkokulda, % 47,1'i ise ortaokulda görev yapmaktadır. Öğretmenlerin % 49'i sınıf öğretmeni iken, % 51'i branş öğretmenidir. Öğretmenlerin kıdem değişkeni açısından dağılımına bakıldığında % 33,3'ü 16-20 yıllık, % 22,3'ü 11-15 yıllık, % 20,9'u ise 21-25 yıllıktır. En düşük düzeyde %8,5 ile 26-30 yıllık kıdemde olanlar almıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama amacıyla iki ölçek kullanılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilmiş anket kullanılmıştır. Anket içinde cinsiyet, medeni durum, görev yaptığı kurum, branş ve kıdem değişkenlerine yer verilmiştir.

Araştırmanın birinci ölçeği; “Örgütsel Adalet Ölçeği”dir. Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ), Elma (2013) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 19 maddelik bir ölçektir. Ölçeğin; 13., 14., 15., 16., 17., 18., ve 19. maddeleri etkileşimsel adalet faktörünü; 7., 8., 9., 10., 11., ve 12. maddeleri prosedürel adalet faktörünü; 1., 2., 3., 4., 5. ve 6. maddeleri ise dağıtımsal adalet faktörünü oluşturmaktadır. Yapı geçerliğini belirlemek amacıyla yapılan faktör analizinde ölçek üç faktör altında toplanmış ve faktör yük değerleri .41 ile .77 arasında değişmiştir. Üç faktörlü yapı sergileyen ölçeğin açıkladığı toplam varyansın yaklaşık %76 olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algılarını belirlemek amacıyla beşli Likert derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte en küçük değer “hiçbir zaman” ve en büyük değer “her zaman” algısına denk gelmektedir. Alt ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

Etkileşimsel adalet: Etkileşimsel adalet ölçeği, “Okul müdürüm karar verirken görüşlerimi dikkate alır”, “Okul müdürüm karar verirken görüşlerimi dinler”, “Okul müdürüm bir öğretmen olarak haklarıma saygı duyar”, “Okul müdürümün benim için elinden gelenin en iyisini yapacağına inanırım”, “Okul müdürüm verdiği kararların gerekçesini dürüstçe açıklar”, “Okul müdürüm bana kibar davranır” ve “Okul müdürüm bana güvenir” ifadelerinden oluşmaktadır. Toplam yedi ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach α iç tutarlılık katsayısı 0,94 olarak bulunmuş ve faktör analizi sonucunda ifadelerin faktör yük değerlerinin .41 ile .76 arasında değiştiği belirlenmiştir.

Prosedürel adalet: Prosedürel adalet ölçeği, “Okul müdürüm karar verirken önyargılarını işin içine katmaz”, “Okul müdürüm okulun işleyişiyle ilgili konularda gerekli bilgilendirmeyi yapar”, “Okul müdürüm performansımı değerlendirirken adil davranır”, “Okul müdürüm herkese aynı davranır”, “Okulün işleyişiyle ilgili alınan kararlarda, görüşlerimi okul müdürüme rahatlıkla ifade ederim” ve “Okul müdürüm mevzuatı herkese eşit uygular” ifadelerinden oluşmaktadır. Toplam altı ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach α iç tutarlılık katsayısı 0,92 olarak bulunmuş ve faktör analizi sonucunda ifadelerin faktör yük değerlerinin .48 ile .75 arasında değiştiği belirlenmiştir.

Dağıtımsal adalet: Dağıtımsal adalet ölçeği, “Okul müdürüm ders dağılımında adil davranır”, “Okul müdürüm sınıf dışı etkinliklere ilişkin görev paylaşımında adil davranır”, “Okul müdürüm izinlerin kullanımında adaleti gözetir”, “Okul müdürü öğretmenlerin mesleki gelişimi için herkese eşit olanaklar sağlar”, “Okul müdürüm şube dağılımında adil davranır” ve “Okul müdürüm haftalık programımı adil bir şekilde düzenler” ifadelerinden oluşmaktadır. Toplam altı ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach α iç tutarlılık katsayısı 0,91 olarak bulunmuş ve faktör analizi sonucunda ifadelerin faktör yük değerlerinin .67 ile .77 arasında değiştiği belirlenmiştir. Örgütsel adalet ölçeğini oluşturan maddeler “Her Zaman” (1), “Çoğu Zaman” (2), “Ara Sıra” (3), “Nadiren” (4), “Hiçbir Zaman” (5) şeklinde puanlanmaktadır.

Bu ölçeğin araştırma kapsamında tekrar güvenirlik çalışması yinelenmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin toplam ölçek güvenirlik katsayısı .987’dir. Ölçeğin alt boyutlarından dağıtımsal adalet için cronbach alfa değeri ,969; prosüdürel adalet için, 950 ve etkileşimsel adalet için .974 olarak bulunmuştur. Ölçek bu araştırma kapsamında da güvenilir sonuçlar vermiştir.

Araştırmanın ikinci ölçeği; “Örgütsel Muhalefet Ölçeği”dir. 2000 yılında Kassing’in geliştirdiği Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ÖMÖ), Dağlı (2015) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış ve geçerlik güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Uyarlama çalışmasında ölçeğin orijinali ilk olarak Türkçe’ye çevrilmiş ve dil, içerik, ölçeğe değerlendirme bölümlerinde uzmanların bilgisine başvurulmuştur. Uzman görüşleri doğrultusunda yapılan değişikliklerle beraber ölçeğin Türkçe ve İngilizce formlarının aynı değeri taşıyıp taşımadığını anlamak için belli aralıklarla bir grup öğretmene uygulanmıştır. Ölçeklerden gelen puanların tutarlılığını test etmek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı hesaplanarak .97 değeri bulunmuştur. Bulunan bu değer, iki ölçek arasında pozitif anlamlı ve yüksek bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bu araştırma kapsamında ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yinelenmiştir. Örgütsel muhalefet ölçeğinin toplam güvenirlik katsayısı ,794; dikey muhalefet alt boyutu için ,722 ve yatay muhalefet alt boyutu için ,753 olarak saptanmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Çalışmanın veri toplama aşamasında ölçeklerle ilgili araştırmalar yapılmıştır. Kaynak taraması yapılarak bulgular toplanmaya çalışılmıştır. Tarama yapılırken çevrimiçi kaynaklarda; adalet, örgütsel adalet, adalet boyutları, muhalefet, örgütsel muhalefet, muhalefet boyutları, gibi anahtar sözcükler ile aramalar yapılmıştır. Kaynak taramaları yapılırken elde edilen bilgiler ve veriler düzenlenip çalışmaya dahil edilmiştir.

Anketlerin uygulanması için Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Anketler Kocasinan ilçesindeki ilkokul ve ortaokullarda gönüllülük esas alınarak uygulanmıştır. Uygulama süreci yaklaşık olarak 2 aylık süre içerisinde tamamlanmıştır. Araştırmada 539 öğretmenin görüşü alınmıştır. Bu verilerden 516 tanesi araştırmada kullanılmaya uygun bulunmuştur.

İlk olarak bütün ölçekler titizlikle kontrol edilmiş ve kurallara uygun doldurulmayanlar elenmiştir. İkinci adım olarak kurallara uygun doldurulduğu anlaşılan ölçeklere birer kod (ID) numarası atanmıştır. Veriler sağlıklı bir şekilde SPSS programına işlenmiş ve doğruluğu kontrol edilmiştir. Data girişlerinde bir hata bulunmadığından veriler analiz edilmeye başlanmıştır. Ölçeklerin toplam boyutu olmaması sebebiyle, alt boyutları için aritmetik ortalama belirlenmiştir. Alt ölçeklere ait maddelerin yanıtları toplam madde sayısına bölünmüş ve alt boyut toplam puanı hesaplanmıştır. Aritmetik ortalama, seçenek sayısının bir eksiği seçenek sayısına bölünür ve bu değer likert sistemdeki sayılara eklenerek kriteri belirlenmiş olur.

Betimsel istatistiki değerler incelendiğinde örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet toplam ölçeklerinden elde edilen verilere ilişkin merkezi eğilim ölçüleri içinde aritmetik ortalama ve medyan değerlerinin birbirine çok yakın olduğu ve çarpıklık basıklık değerlerinin +1 ile - 1 aralığında olduğu görülmektedir. Merkezi eğilim ölçülerinin birbirine yakın olması ve çarpıklık basıklık değerlerinin +1 ile -1 aralığında olması dağılımın normalliği olarak yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2009; Can, 2013). Diğer taraftan örneklemin büyümesi, katılımcıların ve ortalamanın örneklem dağılımı normale yaklaşmaktadır. Çoğunlukla örneklemelerde 300 ve üzeri katılımcı varsa örneklem normal bir dağılım sergilemese de dağılımı normal varsayabiliriz (Akal, 1999). Bu bilgiler doğrultusunda dağılımların normal olduğuna ve buna bağlı olarak da parametrik istatistiklerin kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçek maddelerinin puan aralığı Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Ölçek Maddelerinin Puan Aralıkları

	Puan Aralığı	Seçenekler (ÖAÖ)	Seçenekler (ÖMÖ)
1.	0-1.80	1-Hiçbir Zaman	1- Hiç Katılmıyorum
2.	1.81-2.61	2-Nadiren	2- Çok Az Katılıyorum
3.	2.62-3.42	3-Ara Sıra	3- Orta Düzeyde Katılıyorum
4.	3.43-4.21	4-Çoğu Zaman	4- Büyük Oranda Katılıyorum
5.	4.22-5	5-Her Zaman	5- Tamamen Katılıyorum

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın veri analiz bölümünde ilk etapta anket sorularına verilen yanıtların frekans ve yüzdelik dağılımları bulunmuştur. Araştırmanın birinci ve üçüncü temel amacını sınamak için, ölçeklerin her bir boyutunun toplam ve maddelerinin aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Alt boyut aritmetik ortalamalarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet düzeyleri yorumlanmıştır.

Araştırmanın ikinci, ve dördüncü temel amaçları; öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet düzeyleri anket ile toplanan süreksiz bağımsız değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili olacağından araştırmanın ikinci, ve dördüncü temel amacını sınamak için ankette yer alan bağımsız kategorik değişkenlere göre ölçek alt boyut ortalamaları arasındaki farklılıkların sınanması için ilişkisiz grup “t” testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) işlemi yapılmıştır.

Araştırmanın beşinci hipotezini sınamak üzere ölçekler toplam ve alt boyutları arasındaki ilişkiler, pearson çarpım momentler korelasyon katsayısı ile sınanmıştır. Son olarak araştırmanın altıncı hipotezini sınamak üzere çoklu regresyon analizi işlemleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada bütün sonuçlar çift yönlü olarak sınanacak ve anlamlılık düzeyi en az 0.05 olarak kabul edilecektir. Araştırmanın tüm istatistik analizleri SPSS programı ile gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde verilerin analizi sonucunda elde edilen veriler tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

4.1. “Örgütsel Adalet Ölçeği” Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Araştırmaya katılan 516 öğretmenin örgütsel adalet puanları Tablo 4.1’de verilmiştir. Tablo 4.1. incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeği puanlarının aritmetik ortalaması 3.71, standart sapması ,47 olarak bulunmuştur. Ölçekten alınabilecek en yüksek ortalama puan ise 5’tir. Belirlenen bu bulgular araştırmaya katılan öğretmenlerin algıladığı yönetici adalet puanlarının yüksek (çoğu zaman) düzeyde olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 4.1.’de “Örgütsel Adalet Ölçeği” maddelerinin tanımlayıcı istatistik değerleri sunulmuştur.

Tablo 4.1.“Örgütsel Adalet Ölçeği” Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Maddeler	N	X	Ss	Sıra
1-Okul müdürüm öğretmenlerin mesleki gelişimi için herkese eşit olanaklar sağlar.	516	3,76	1,38	7
2-Okul müdürüm ders dağılımında adil davranır.	516	3,81	1,42	2
3-Okul müdürüm izinlerin kullanımında adaleti gözetir.	516	3,76	1,45	8
4-Okul müdürüm haftalık programımı adil bir şekilde düzenler.	516	3,79	1,43	4
5-Okul müdürüm şube dağılımında adil davranır.	516	3,77	1,45	6
6-Okul müdürüm sınıf dışı etkinliklere ilişkin görev paylaşımında adil davranır.	516	3,68	1,38	13
7-Okul müdürüm performansımı değerlendirirken adil davranır.	516	3,75	1,41	9
8-Okul müdürüm okulun işleyişiyle ilgili konularda gerekli bilgilendirmeyi yapar.	516	3,71	1,42	12
9-Okul müdürüm mevzuatı herkese eşit uygular.	516	3,73	1,41	11
10-Okul müdürüm karar verirken önyargılarını işin içine katmaz.	516	3,58	1,40	17
11-Okul müdürüm herkese aynı davranır.	516	3,54	1,38	19
12-Okulun işleyişiyle ilgili alınan kararlarda, görüşlerimi okul müdürüme rahatlıkla ifade ederim.	516	3,82	1,38	1
13-Okul müdürüm karar verirken görüşlerimi dinler.	516	3,64	1,38	15
14-Okul müdürümün benim için elinden gelenin en iyisini yapacağına inanırım.	516	3,57	1,41	18
15-Okul müdürüm karar verirken görüşlerimi dikkate alır.	516	3,62	1,38	16
16-Okul müdürüm bana güvenir.	516	3,75	1,40	10
17-Okul müdürüm bir öğretmen olarak haklarıma saygı duyar.	516	3,78	1,39	5

18-Okul müdürüm verdiği kararların gerekçesini dürüstçe açıklar.	516	3,65	1,42	14
19-Okul müdürüm bana kibar davranır.	516	3,80	1,42	3
Örgütsel adalet toplam	516	3,71	,47	

Örgütsel adalet ölçeği 19 maddeden oluşmuştur. Örgütsel adalet ölçeğinde öğretmenlere göre okul yöneticilerinin en adil olduğu madde 12. madde ($X = 3.83$), (Okulun işleyişiyle ilgili alınan kararlarda, görüşlerimi okul müdürüme rahatlıkla ifade ederim.)’dir. Öğretmenler ikinci olarak yöneticilerinin 2. maddede ($X = 3.81$), (Okul müdürüm ders dağılımında adil davranır.) adil olduğu gözlemlemektedirler. Yine öğretmenlere göre yöneticilerin adalet konusunda üçüncü sırada hassas olduğu madde ise 19. madde ($X = 3.80$), (Okul müdürüm bana kibar davranır.)’dir. Öğretmenler yöneticilerin en az 11. maddede ($X = 3.55$), (Okul müdürüm karar verirken görüşlerimi dikkate alır.) adil olduğu düşünmektedir. Maddelerin tümü “çoğu zaman” değerlendirmesi içindedir.

Maddelerin “çoğu zaman” değerlendirmesi içinde olmasının sebebi olarak, öğretmenlerin kurumlarıyla ilgili adalet algılamasının yüksek olması gösterilebilir. Kurumda alınan kararlara öğretmenlerin dahil edilmesi ve “tepeden inme” değil ortak alınan kararların uygulanması, mevcut düzene olan güveni arttırmış olabilmektedir. Öğretmen emeklerinin boşa gitmeyeceğini bilir. İdare tarafından adil bir şekilde takdir edileceğini, gerektiğinde ödüllendirileceğini bilmek öğretmenleri daha fazla çaba harcama konusunda motive eder. Böyle okullarda proje ve etkinlikler daha çok yapılır. Bu tür kurumlarda iletişimin kuvvetli olduğunu söyleyebiliriz. Yöneticilerin öğretmenlerle etkili bir iletişim mekanizması kurması, kurumdaki uygulamalardan yeterli seviyede dönüt almasını sağlar. Ast-üst arasında olabilecek kopuklukların önüne geçer. Bu da öğretmenlerin adalet algılamalarına olumlu etki etmektedir.

4.2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Demografik Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde anket ile toplanan süreksiz değişkenlere göre öğretmenlerin “Örgütsel Adalet” ölçeği toplam ve alt boyutları puanları için yapılan “t” testi ve ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin “Örgütsel Adalet Ölçeği” Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan “t” Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	Art.Ort	Std. Sapma	t	Sd	P
Dağıtımsal adalet	Kadın	265	3,82	1,26	1,07	514	,28
	Erkek	251	3,70	1,38			
Prosedürel adalet	Kadın	265	2,24	1,17	-1,12	514	,26
	Erkek	251	2,36	1,33			
Etkileşimsel adalet	Kadın	265	3,73	1,23	,70	514	,47
	Erkek	251	3,65	1,38			
Örgütsel adalet toplam	Kadın	265	3,26	,45	,65	514	,51
	Erkek	251	3,24	,48			

*P<.05 ** p<.01 ***p<.001

Cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet ölçeği toplam ve alt boyut puanları için yapılan ilişkisiz grup “t” testlerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel adalet toplam ve alt boyutları puanları birbirine yakındır. Kadın ve erkek öğretmenler adalet konusunda benzer görüştedir.

Tablo 4.3. Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin “Örgütsel Adalet Ölçeği” Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan “t” Testi Sonuçları

Ölçek	Medeni Durum	N	Art.Ort	Std. Sapma	T	Sd	P
Dağıtımsal adalet	Evli	371	3,83	1,30	1,80	514	,07
	Bekar	145	3,59	1,36			
Prosedürel adalet	Evli	371	2,23	1,22	-2,09	514	,03*
	Bekar	145	2,48	1,31			
Etkileşimsel adalet	Evli	371	3,76	1,28	2,01	514	,04*
	Bekar	145	3,50	1,34			
Örgütsel adalet toplam	Evli	371	3,27	,46	1,69	514	,09
	Bekar	145	3,19	,47			

*P<.05 ** p<.01 ***p<.001

Medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet ölçeği toplam ve alt boyutları için yapılan ilişkisiz grup “t” testinde dağıtımsal adalet alt ve örgütsel adalet toplam boyutu dışında tüm alt boyutlarda ve toplamda istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bekar öğretmenlerin prosedürel adalet puan ortalamaları, evli öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Evli öğretmenlerin ise etkileşimsel adalet puan ortalamaları bekar öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir.

Okullarda prosedürel adalet alt boyutunun bekar öğretmenlerde yüksek algılanmasının sebebi, evli öğretmenlerin kendilerine gerektiği durumlarda ayrıcalık sağlanmasını istediği ve bu ayrıcalığın olmadığını düşündüğü şeklinde yorumlanabilir. Eşit bir yaklaşım sergilenmesi evli öğretmenler olarak “adil” görülmediğinden bu farklılık meydana gelmiş olabilmektedir.

Tablo 4.4. Okul Türüne Göre Öğretmenlerin “Örgütsel Adalet Ölçeği” Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan “t” Testi Sonuçları

Ölçek	Kurum	N	Art.Ort	Std. Sapma	T	Sd	P
Dağıtımsal adalet	İlkokul	273	3,84	1,28	1,43	514	,15
	Ortaokul	243	3,67	1,36			
Prosedürel adalet	İlkokul	273	2,22	1,22	-1,49	514	,13
	Ortaokul	243	2,39	1,29			
Etkileşimsel adalet	İlkokul	273	3,78	1,25	1,61	514	,10
	Ortaokul	243	3,59	1,35			
Örgütsel adalet toplam	İlkokul	273	3,28	,45	1,49	514	,13
	Ortaokul	243	3,22	,49			

*P<.05

** p<.01

***p<.001

Okul türüne göre örgütsel adalet ölçeği toplam ve alt boyut puanları için yapılan ilişkisiz grup “t” testinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerin örgütsel adalet toplam ve alt boyutları puanları birbirine yakındır.

Öğretmenlerin adalet algılamalarında okul türüne göre anlamlı bir farklılık bulunamaması, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine aynı yaklaşım gösterildiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.5. Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin “Örgütsel Adalet Ölçeği” Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan “t” Testi Sonuçları

Ölçek	Branş	N	Art.Ort	Std. Sapma	T	Sd	P
Dağıtımsal adalet	Sınıf	253	3,84	1,29	1,38	514	,16
	Branş	263	3,68	1,35			
Prosedürel adalet	Sınıf	253	2,22	1,24	-1,35	514	,17
	Branş	263	2,37	1,26			
Etkileşimsel adalet	Sınıf	253	3,77	1,28	1,36	514	,17
	Branş	263	3,61	1,32			
Örgütsel adalet toplam	Sınıf	253	3,28	,45	1,35	514	,17
	Branş	263	3,22	,48			

*P<.05

** p<.01

***p<.001

Branş değişkenine göre örgütsel adalet ölçeği toplam ve alt boyut puanları için yapılan ilişkisiz grup “t” testlerinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Sınıf ve branş öğretmenlerin örgütsel adalet toplam ve alt boyutları puanları birbirine yakındır.

Öğretmenlerin adalet algılamalarında branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamaması, sınıf ve branş öğretmenlerine aynı yaklaşım gösterildiği şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenlerin branşına göre bir “ayrıcalık” gösterilmemesi olumlu bir sonuç olarak görülebilir.

Tablo 4.6’da kıdem değişkenine göre örgütsel adalet ölçeği ölçek puan ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.6. Kıdem Değişkenine Göre “Örgütsel Adalet Ölçeği” Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar(ANOVA)

Ölçek	Kıdem	N	X	Ss	sd	F	P
Dağıtımsal adalet	5 yıl ve altı	41	3,65	1,40	1,44	5-510	,20
	6-10 yıl	36	4,00	1,06			
	11-15 yıl	115	3,99	1,28			
	16-20 yıl	172	3,65	1,43			
	21 -25 yıl	108	3,63	1,22			
	26-30 yıl	44	3,82	1,32			
	Toplam	516	3,76	1,32			
Prosedürel adalet	5 yıl ve altı	41	2,36	1,28	1,41	5-510	,21
	6-10 yıl	36	2,04	1,05			
	11-15 yıl	115	2,12	1,20			
	16-20 yıl	172	2,36	1,32			
	21 -25 yıl	108	2,49	1,20			
	26-30 yıl	44	2,25	1,31			
	Toplam	516	2,30	1,25			
Etkileşimsel adalet	5 yıl ve altı	41	3,51	1,34	1,15	5-510	,32
	6-10 yıl	36	3,91	1,06			
	11-15 yıl	115	3,86	1,24			
	16-20 yıl	172	3,64	1,38			
	21 -25 yıl	108	3,53	1,26			
	26-30 yıl	44	3,78	1,36			
	Toplam	516	3,69	1,30			
Toplam	5 yıl ve altı	516	3,69	1,30	1,19	5-510	,31
	6-10 yıl	41	3,18	,49			
	11-15 yıl	36	3,31	,35			
	16-20 yıl	115	3,32	,44			
	21 -25 yıl	172	3,22	,51			
	26-30 yıl	108	3,22	,43			
	Toplam	44	3,28	,47			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Kıdem değişkenine göre örgütsel adalet ölçeği toplam ve alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir [$p>.05$]. Kıdemleri farklı öğretmenlerin algıladıkları yönetici örgütsel adalet davranışı birbirine benzer düzeydedir.

Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin adalet algılamalarının değişkenlik göstermemesi, okul yöneticilerinin; meslekte ilk yıllarında olan öğretmenlere de, tecrübeli öğretmenlere de aynı yaklaşımı göstermelerinden kaynaklanabilmektedir şeklinde yorumlanabilir. Göreve yeni başlayan, ilk yıllarında olan ve yıllardır çalışmakta olan öğretmenlerin adalet algılarının benzer olması; asli görevi dışında görev dağılımında ya da farklı sorumlulukların alınmasında yöneticilerin öğretmenlerin kıdemine göre bir davranış içerisine girmediği şeklinde düşünülebilir.

4.3. “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Tablo 4.7. incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel muhalefet ölçeği puanlarının aritmetik ortalaması 3,58 standart sapması 1.20 olarak bulunmuştur. Ölçekten alınabilecek en yüksek ortalama puan ise 5’tir. Belirlenen bu bulgulara göre araştırmaya katılan öğretmenlerin muhalefet puanları “çoğu zaman” değerlendirilmesi içindedir. Tablo 4.7.’de “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” maddelerinin tanımlayıcı istatistik değerleri sunulmuştur.

Tablo 4.7.“Örgütsel Muhalefet Ölçeği” Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Maddeler	N	X	Ss	Sıra
1-Okulumda soru sormaktan veya karşıt fikirler sunmaktan çekinirim.	516	4,0	1,20	1
2-Okulumdaki yetersizlikleri herkesin yanında eleştiririm.	516	2,92	1,31	15
3-Okul yönetimini sorgulamam.	516	3,46	1,19	12
4-Okul politikalarını sorgulamaktan çekinirim.	516	3,85	1,14	2
5-Diğer öğretmenler okuldaki örgütsel değişiklikleri sorguladıklarında onların yanında yer alırım.	516	3,30	1,20	13
6-Bu okula ilişkin eleştirilerimi diğer öğretmenlerle açıkça paylaşıyorum.	516	3,71	1,24	7
7-Okul politikalarından memnun olmadığımında bunu herkese bildiririm	516	3,56	1,21	11
8-Okulda alınan kararlara katılmadığımında bu durumu müdüre söylemem.	516	3,63	1,20	8
9-Diğer öğretmenlerle bu okulda işlerin yapılış şekline ilişkin duygularımı paylaşıyorum.	516	3,81	1,16	4
10-Okulda alınan kararları sorgulamak istediğiminde bu durumu müdür ya da müdür yardımcısıyla konuşurum.	516	3,74	1,21	6
11-Okulumu diğer öğretmenlerin yanında eleştirmem.	516	3,06	1,29	14
12-Okuldaki yetersizlikleri gidermek için müdür ya da müdür yardımcısına önerilerde bulunurum.	516	3,75	1,16	5
13-Yönetimle anlaşılamadığımız konuları kendilerine bildirmem.	516	3,56	1,20	10
14-Öğretmenlere adil davranılmadığına inandığımında bunu yönetime bildiririm	516	3,62	1,24	9
15-İş arkadaşlarımla okuldaki rahatsızlık verici konuları rahatça konuşurum.	516	3,85	1,17	3
Toplam	516	3,58	1,20	

Örgütsel muhalefet ölçeği, 15 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel muhalefet ölçeğinde öğretmenlerin kurum içerisinde en yüksek muhalefet gösterdiği madde 1. madde ($X = 4.00$), (Okulumda soru sormaktan veya karşıt fikirler sunmaktan çekinirim) (ters ifade)'dir. Öğretmenler okullarda ikinci sırada 4. maddeye ($X = 3.85$), (Okul politikalarını sorgulamaktan çekinirim.) (ters ifade) muhalefet etmektedir. Öğretmenlerin üçüncü sırada muhalefet ettiği madde 15. maddedir ($X = 3.85$), (İş arkadaşlarımla okuldaki rahatsızlık verici konuları rahatça konuşurum). Öğretmenler tarafından en az muhalefet edilen madde 2. madde ($X = 2.17$), (Okulumdaki yetersizlikleri herkesin yanında eleştiririm.)'dir. Maddelerin tümü “büyük oranda katılıyorum” değerlendirmesi içindedir.

Öğretmenlerin muhalefet algılamalarının “büyük oranda katılıyorum” değerlendirmesi içinde çıkması, kurum içerisinde yöneticilere karşı yüksek bir muhalefet davranışı gösterildiği şeklinde düşünülebilir.

4.4. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde anket ile toplanan süreksiz değişkenlere göre öğretmenlerin “Örgütsel Muhalefet” ölçeği toplam ve alt boyutları puanları için yapılan t-testi ve ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.8. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan “t” Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	Art.Ort	Std. Sapma	T	Sd	P
Dikey muhalefet	Kadın	265	3,69	,68	-,60	514	,54
	Erkek	251	3,72	,71			
Yatay muhalefet	Kadın	265	3,48	,75	,60	514	,54
	Erkek	251	3,44	,80			
Örgütsel muh. top.	Kadın	265	3,58	,59	,03	514	,97
	Erkek	251	3,58	,64			

*P<.05

** p<.01

***p<.001

Cinsiyet değişkenine göre örgütsel muhalefet ölçeği toplam ve alt boyut puanları için yapılan ilişkisiz grup “t” testinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel muhalefet toplam ve alt boyutları puanları birbirine yakındır. Cinsiyet değişkenine göre örgütsel muhalefetin anlamlı bir farklılık göstermemesi, kadın öğretmenlerin de erkek öğretmenler kadar muhalif davranışlarda bulunabildiğini göstermektedir.

Tablo 4.9. Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan “t” Testi Sonuçları

Ölçek	Medeni Durum	N	Art.Ort	Std. Sapma	T	Sd	P
Dikey muhalefet	Evli	371	3,67	,70	-1,80	514	,07
	Bekar	145	3,79	,66			
Yatay muhalefet	Evli	371	3,46	,77	,02	514	,98
	Bekar	145	3,46	,80			
Örgütsel muh. top.	Evli	371	3,56	,62	-1,00	514	,31
	Bekar	145	3,62	,59			

*P<.05 ** p<.01 ***p<.001

Medeni durum değişkenine göre örgütsel muhalefet ölçeği toplam ve alt boyutları için yapılan ilişkisiz grup t-testinde hiçbir alt boyut ve toplamda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Bekar öğretmenlerin alt boyut ile toplam örgütsel muhalefet puanları, evli öğretmenlerle benzer düzeydedir.

Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin muhalefet etme durumunun farklılık göstermemesi, “muhalefet” kavramının, medeni durumdan bağımsız olarak kişinin karakter özellikleri ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Bireylerin birbirinden farklı özellikler göstermesinden dolayı, yapısı gereği fikirlerini açıkça söyleyebilen insanlar olduğu gibi, bu konuda çekimser kalanlar da gözlemlenebilmektedir.

Tablo 4.10. Okul Türüne Göre Öğretmenlerin “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan “t” Testi Sonuçları

Ölçek	Kurum	N	Art.Ort	Std. Sapma	T	Sd	P
Dikey muhalefet	İlkokul	273	3,72	,68	,48	514	,62
	Ortaokul	243	3,69	,71			
Yatay muhalefet	İlkokul	273	3,44	,81	-,68	514	,49
	Ortaokul	243	3,48	,74			
Örgütsel muh. top.	İlkokul	273	3,58	,63	-,15	514	,87
	Ortaokul	243	3,59	,60			

*P<.05 ** p<.01 ***p<.001

Okul türüne göre örgütsel muhalefet ölçeği toplam ve alt boyut puanları için yapılan ilişkisiz grup t-testinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerin örgütsel muhalefet toplam ve alt boyutlarındaki puanları birbirine yakındır.

Okul türüne göre öğretmenlerin muhalefet durumlarının anlamlı bir farklılık göstermemesi, ilkokul ve ortaokullarda öğretmenlerin karşılaştıkları durumlara benzer muhalefet davranışı sergilemesi, örgüt iklimlerinin benzer yapılarda olmasından kaynaklanabilmektedir. Genel olarak devlet kurumlarının yapılarının benzer olması nedeniyle kurum değişkenleri farklılık göstermemiştir denilebilir. Ayrıca okul yöneticilerinin ilkokul ve ortaokulda görev tanımlarının birbirine yakın olması, çalışma standartlarının aynı olması, gelebilecek muhalefet konularının benzer nitelikte olması da sebep olabilir. Bünyesinde hem ilkokul hem de ortaokul barındırıp tek bir idareci tarafından yönetilen kurumların da çalışmada yer alması, bu sonucu doğurmuş olabilir.

Tablo 4.11. Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” Toplam ve Alt Boyutları Puanları İçin Yapılan “t” Testi Sonuçları

Ölçek	Branş	N	Art.Ort	Std. Sapma	T	Sd	P
Dikey muhalefet	Sınıf	253	3,71	,68	,13	514	,89
	Branş	263	3,70	,71			
Yatay muhalefet	Sınıf	253	3,42	,80	-1,12	514	,26
	Branş	263	3,50	,75			
Örgütsel muh. top.	Sınıf	253	3,56	,63	-,63	514	,52
	Branş	263	3,60	,60			

*P<.05

** p<.01

***p<.001

Branş değişkenine göre örgütsel muhalefet ölçeği toplam ve alt boyut puanları için yapılan ilişkisiz grup t-testinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Sınıf ve branş öğretmenlerin örgütsel muhalefet toplam ve alt boyutları puanları birbirine yakındır.

Branş değişkenine göre öğretmenlerin muhalefet durumlarının anlamlı bir farklılık göstermemesinden, sınıf ve branş öğretmenlerinin okul yönetimine bakış açılarının benzer olduğu sonucu çıkarılabilir. Yine aynı okul yönetiminde çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin tek bir yönetime bağlı olması ve bu bağlamda değerlendirme yapması, eldeki sonucu doğurmuş olabilir. Ayrıca hem sınıf hem de branş öğretmenlerinin, okul yönetimine karşı sorumluluklarının aynı olması, idare ve öğretmen arasında standart bir ilişkinin ortaya çıkmasına ve branş bazında bir değişiklik göstermemesine sebep olmuştur diyebiliriz.

Tablo 4.12’de kıdem değişkenine göre örgütsel muhalefet ölçeği ölçek puan ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.12. Kıdem Değişkenine Göre “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar (ANOVA)

Ölçek	Kıdem	N	X	Ss	sd	F	P
Dikey muhalefet	5 yıl ve altı	41	3,43	,80	2,47	5-51	,03*
	6-10 yıl	36	3,71	,68			
	11-15 yıl	115	3,77	,67			
	16-20 yıl	172	3,79	,70			
	21 -25 yıl	108	3,67	,69			
	26-30 yıl	44	3,55	,57			
	Toplam	516	3,70	,69			
Yatay muhalefet	5 yıl ve altı	41	3,47	,79	,76	5-51	,28
	6-10 yıl	36	3,26	,82			
	11-15 yıl	115	3,50	,71			
	16-20 yıl	172	3,54	,81			
	21-25 yıl	108	3,39	,82			
	26-30 yıl	44	3,34	,61			
	Toplam	516	3,46	,78			
Toplam	5 yıl ve altı	41	3,45	,71	1,92	5-51	,08
	6-10 yıl	36	3,48	,60			
	11-15 yıl	115	3,64	,59			
	16-20 yıl	172	3,66	,62			
	21-25 yıl	108	3,53	,62			
	26-30 yıl	44	3,44	,49			
	Toplam	516	3,58	,61			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Kıdem değişkenine göre örgütsel muhalefet ölçeği toplam ve alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) istatistiksel açıdan sadece dikey muhalefet alt boyutunda anlamlı bir farklılık elde edilmiştir [p<.05]. Kıdem değişkeni, dikey muhalefet alt boyut varyansının % 2.4’ünü karşılamaktadır.

Dağıtımsal adalet alt boyutunda kıdem değişkenine göre total bir farklılık çıkması üzerine post-hoc tekniklerden hangisinin kullanılacağını belirlemek üzere varyansların homojenliğine bakılmıştır. Varyanslar heterojen olduğu için post hoc teknik olarak Scheffe testi seçilmiştir. Yapılan analiz sonuçları Tablo 4.13’te verilmiştir.

Tablo 4.13. Kıdem Değişkenine Göre Dikey Muhalefet Alt Boyutu Ortalamaları İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

(I) kıdem	(J) kıdem	Ort. arası fark	Std. Hata	P
1-5 yıl	6-10 yıl	-,27	,15	,69
	11-15 yıl	-,34	,12	,20
	16-20 yıl	-,35	,12	,12
	21-25 yıl	-,23	,12	,62
	26-30 yıl	-,11	,15	,98
6-10 yıl	1-5 yıl	,27	,15	,69
	11-15 yıl	-,06	,13	,99
	16-20 yıl	-,07	,12	,99
	21-25 yıl	,03	,13	1,00
	26-30 yıl	,16	,15	,95
11-15 yıl	1-5 yıl	,34	,12	,20
	6-10 yıl	,06	,13	,99
	16-20 yıl	-,01	,08	1,00
	21-25 yıl	,10	,09	,94
	26-30 yıl	,22	,12	,64
16-20 yıl	1-5 yıl	,35	,12	,12
	6-10 yıl	,07	,12	,99
	11-15 yıl	,01	,08	1,00
	21-25 yıl	,11	,08	,86
	26-30 yıl	,23	,11	,52
21-25 yıl	1-5 yıl	,23	,12	,62
	6-10 yıl	-,03	,13	1,00
	11-15 yıl	-,10	,09	,94
	16-20 yıl	-,11	,08	,86
	26-30 yıl	,12	,12	,96
26-30 yıl	1-5 yıl	,11	,15	,98
	6-10 yıl	-,16	,15	,95
	11-15 yıl	-,22	,12	,64
	16-20 yıl	-,23	,11	,52
	21-25 yıl	-,12	,12	,96

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

ANOVA’da bir kümülatif farklılık elde edilmesine rağmen scheffe testinde hiçbir ikili karşılaştırma arasında anlamlı bir fark elde edilememiştir. Bu sonuçta scheffe testinin alfa tipi hataya aşırı duyarlı oluşu etki etmiş olabilir.

4.5. Araştırmada Kullanılan “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” ve “Örgütsel Adalet Ölçeği” Puanları Arasındaki İlişkiler

Öğretmenlerin “Örgütsel Adalet” ve “Örgütsel Muhalefet” ölçeği toplam ve alt boyutları puanları için yapılan pearson çarpım momentler korelasyon sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.14. Öğretmenlerin “Örgütsel Adalet” ve “Örgütsel Muhalefet” Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Puanları Arasındaki İlişkiler

	Dikey muhalefet	Yatay muhalefet	Örgütsel muhalefet
Dağıtımsal adalet	,21(***)	-,12(**)	,04
Prosedürel adalet	-,22(***)	,10(*)	-,06
Etkileşimsel adalet	,22(***)	-,13(**)	,04
Örgütsel adalet toplam	,20(***)	,39(***)	,02

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

“Örgütsel Adalet Ölçeği” ve prosedürel adalet alt boyutunda negatif yönde anlamlı ilişkiler elde edilmiştir (-,22). Bu ilişki katsayıları aynı zamanda tümüyle istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlıdır. Dağıtımsal adalet alt boyutu ile dikey muhalefet arasındaki ilişki katsayısı ,21, etkileşimsel adalet alt boyutu ile dikey muhalefet arasındaki ilişki katsayısı ,22 ve toplam örgütsel adalet puanları ile dikey muhalefet alt boyutu arasındaki ilişki katsayısı .20’dir. Bu korelasyon katsayılarının yönü pozitifdir. Tüm örgütsel adalet toplam ve alt boyut puanları yükselirken (prosedürel adalet dışında), dikey muhalefet puanları da yükselmektedir.

“Örgütsel Adalet Ölçeği” dağıtımsal (-12) ve etkileşimsel alt boyutları (-13) ile yatay muhalefet alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Bu ilişki katsayıları aynı zamanda tümüyle istatistiksel açıdan ,05 ve .001 düzeyinde anlamlıdır. Prosedürel adalet alt boyutu ile yatay muhalefet arasındaki ilişki katsayısı .10 ve toplam örgütsel adalet puanları ile yatay muhalefet alt boyutu arasındaki ilişki katsayısı .39’dur. Tüm örgütsel adalet toplam ve alt boyut puanları yükselirken, yatay muhalefet puanları da yükselmektedir.

“Örgütsel Adalet Ölçeği” toplam ve alt boyutları ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” toplam puanları arasında anlamlı ilişkiler elde edilememiştir.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın beşinci bölümünde elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçların farklı araştırmalarla karşılaştırılıp değerlendirilmesine, varılan sonuçlara ve sonuçlara dayalı olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu kısımda araştırmanın ana problemine ve alt problemlerine ilişkin varılan sonuçlara değinilmiştir. Elde edilen sonuçlar ile kaynak taramasıyla erişilen araştırma sonuçlarının ve ilgili konuda yapılan araştırmalarla benzerlikleri veya farklılıklara yer verilmiştir.

5.1.1. Araştırmanın Birinci Alt Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Sonuçlar incelendiğinde öğretmenler okul yöneticilerinin yönetim süreçleri bakımından adil davrandıklarını belirtmektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısının yüksek olduğu okullarda öğretmenler fayda sağlayabileceklerini düşündükleri durumlarda fikirlerini rahat bir şekilde dile getirebilmektedir. Baskıcı bir okul ortamında bireyler fikirlerini açık bir şekilde dile getirmeyeceği gibi kabul ettirilmeye çalışan fikire de onay verebilmektedirler. Böyle ortamda alınan kararlar yanıltıcı olabilmektedir. Bu anlamda öğretmenlerin fikirlerini açık bir şekilde belirtmesi kurumların eksiklerini görebilmesi ve düzeltmesi açısından önem arz etmektedir.

Öğretmenlerin adalet algısının yüksek olduğu okullarda öğretmenler kurumlarındaki amirlerinin herhangi bir duruma bakmaksızın ders programlarını adaletli oluşturduğunu düşünmektedirler. Kurumlarda öğretmen-idareci iletişiminin önemli maddelerinden biri ders programlarının dağılımıdır. Bazı öğretmenlerin fazla ek ders alırken bazılarının az ek ders alması, ders saati az olduğu halde derslerin günlere yayılması gibi durumlar öğretmen-idare ilişkisinin zedelenmesi, öğretmenler arası sorunların oluşmasına neden olabilmektedir. Öğretmenler açısından ders dağılımının adil olduğunun düşünülmesi yöneticilerin her ne olursa olsun tüm öğretmenlere aynı imkanları sunduğunu göstermektedir.

Sonuçlar incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışlarının yüksek olduğu okullarda yöneticilerinin de kibar olduğunu düşünmektedir. Etkileşimsel adalette öne çıkan durum, bireylerin alınan kararlardan çok çalışanlara kararların aktarılma biçimidir. Yöneticilerin kararları kibar bir dille öğretmenlere anlatması öğretmenlerin kendilerini önemli hissetmesini sağlayacaktır. Bu durumun örgüt iklimine yansımaları olumlu yönde olmaktadır.

Öğretmenlere göre yöneticilerdeki adalet anlayışının yüksek olması kurumlarda “adil” bir ortamın sağlandığını göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler genel olarak adil ve tarafsız yöneticilere sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu sonuçlar Polat (2007), Uğurlu (2009), Kazancı (2010), Dündar (2011), Çırak (2013), Özcan (2014), Çetin Atasoy (2018), Selbi’nin (2019) yaptıkları çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

5.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin yöneticilerde algıladıkları adalet algıları cinsiyet, okul türü, branş, kıdem değişkenlerine göre toplam ve alt boyutlarda anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet ölçeği toplam ve alt boyutları için yapılan ilişkisiz grup “t” testlerinde dağıtımsal adalet alt ve örgütsel adalet toplam boyutu dışında tüm alt boyutlarda ve toplamda istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Öğretmenlerin yöneticilerde algıladıkları adalet cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Özcan’ın (2014), yapmış olduğu çalışmada da cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin algıladıkları adalet boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Altinkurt ve Yılmaz (2010) da örgütsel adalet ile ilgili yaptıkları araştırmada cinsiyet değişkeni açısından bir farklılık ile karşılaşmamıştır. Araştırma cinsiyet değişkeni açısından bu araştırmalar ile benzerlik göstermektedir. Çalışma sonuçlarına göre yöneticiler kadın ve erkek öğretmenlere aynı yaklaşımı sergilemektedirler.

Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin algıladıkları prosedürel adalet boyutunda bekar öğretmenlerin, evli öğretmenlere göre algılarının daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Bekar öğretmenlerde prosedürel adalet algısının yüksek olması, evli öğretmenlerin kendilerine ayrıcalık beklmeleri ve bunu bulamamalarından kaynaklı olabilmektedir. Evli öğretmenlerin ise etkileşimsel adalet puan ortalamaları bekar öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Evli öğretmenlerde etkileşimsel adalet algısının yüksek olması ise alınan kararların aktarılırken davranış

boyutuna evli öğretmenlerin daha fazla odaklanmasından kaynaklı olabilmektedir. Medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet algısı ile ilgili farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Mevcut araştırmada evli öğretmenlerin okul yöneticilerinden kendi durumları için beklediği imtiyazları bulamamaları adalet algılarının düşmesine sebebiyet vermiş olabilmektedir. Kara (2011), araştırmasında ilköğretim öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine göre algıladıkları adalet boyutlarında anlamlı bir fark bulamazken; Titrek (2009), evli öğretmenlerin adalet algılarının bekar öğretmenlerden yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dünder (2011), örgütsel adalet ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, örgütsel adaletin medeni durum değişkeninde herhangi bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışma yapılan grupların niteliğinin farklılık göstermesi, sonuçlarda farklılık oluşturmuş olabilmektedir. Genel olarak literatürde, medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılamalarının değişmediği yönünde sonuçlara rastlanmaktadır (Günce, 2011; Çelik, 2011).

Öğretmenlerin yöneticilerde algıladıkları adalet boyutları okul türü değişkenine göre toplam ve alt boyutlarda anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Polat'ın (2007), yapmış olduğu çalışmada da okul türü değişkenine göre öğretmenlerin algıladıkları adalet boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Aynı şekilde Selbi'nin (2019) de, örgütsel adalet ile ilgili yaptığı çalışmada okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Öğretmenlerin yöneticilerde algıladıkları adalet boyutları branş değişkenine göre toplam ve alt boyutlarda anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Kızılkaya'nın (2016) da, örgütsel adalet ile ilgili yaptığı araştırmada branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Çalışmalar bu değişken özelinde benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin yöneticilerde algıladıkları adalet boyutları kıdem değişkenine göre toplam ve alt boyutlarda anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Kızılkaya'nın (2016) da, örgütsel adalet ile ilgili yaptığı araştırmada kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Çalışmalar bu değişken özelinde benzerlik göstermektedir.

5.1.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Muhalefet algısının yüksek olduğu okullarda öğretmenler fikirlerini açık bir şekilde belirtebilmektedir. Kişilerin fikirlerini doğrudan ifade edebilmesi dikey muhalefet sergilediklerini göstermektedir. Örgütün eksiklerini görebilmesi, gelecek dönütler doğrultusunda çalışmalar yapılması için fikirlerin açıkça belirtilmesi son derece önemlidir. Fakat öğretmenlerden gelen fikirlerin kişilerin faydasından çok okulun faydasına olması gerekmektedir. Aksi takdirde yapılan muhalefetin örgüt için bir değeri kalmamaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının yüksek olduğu okullarda ifade özgürlüğü olduğu söylenebilir. Okul yönetiminin farklı bakış açılarını kazanım olarak değerlendirmesi öğretmenleri açık sözlülüğe sevk edebilmektedir. Öğretmenler okullarındaki yetersizlikleri doğrudan okul yönetimi ile görüşebilmektedir.

Öğretmenlerin muhalefet algılarının “büyük oranda katılıyorum” değerlendirmesi içinde çıkması, kurum içerisinde yöneticilere karşı muhalefet etme oranının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar Korucuoğlu (2016), Ağalday (2017), Kesgin (2020), Arayıt (2020), Geçdoğan Yılmaz (2020) ve Gürler’in (2020) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir.

Eğitim kurumlarında sorun olabilecek konuların belirlenmesi, var olan sorunların ortaya konması için paydaşların birbirleriyle sürekli iletişim halinde olması gerekmektedir. Bu iletişim yukarıdan aşağıya doğru bilgi aktarımı şeklinde değil karşılıklı fikir alış verişi şeklinde olmalıdır. Belirlenen sorunlara karşı yapıcı bir tartışma ortamı oluşturulması, mevcut duruma yapılacak muhalefetler kurumları daha kaliteli bir hale getirecek ve eğitimin kalitesine de bu oranda yansıma olacaktır. Bu ortamın oluşması için öğretmenlere muhalif fikirlerini rahatça söylemelerine imkan sağlanması son derece önemlidir.

5.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin muhalefet etme durumları, cinsiyet, medeni durum, kurum ve branş değişkenlerine göre toplam ve alt boyutlarda anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Kıdem değişkenine göre ise, toplam ve alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) istatistiksel açıdan sadece dikey muhalefet alt boyutunda anlamlı bir farklılık elde edilmiştir [$p<.05$].

Öğretmenlerin muhalefet etme durumları, cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Yıldız (2014), örgütsel muhalefet ile ilgili yapmış olduğu çalışmada cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Bu durum yapılan çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin muhalefet etme durumları, medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Evli ve bekar öğretmenlerin muhalefet etme durumları birbiriyle benzerlik göstermektedir. Bu durum, Dağlı ve Ağalday (2017) ve Kesgin'in (2021), örgütsel muhalefet ile ilgili yapmış oldukları çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin muhalefet etme durumları, görev yapılan okul türü açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin muhalefet etme durumları birbirine yakındır. Kesgin'in (2020) de yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin yöneticilerine muhalefet etme durumunda görev yapılan kurum açısından bir farklılık bulunamamıştır.

Öğretmenlerin muhalefet etme durumları, branş değişkenlerine göre toplam ve alt boyutlarda anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin muhalefet etme durumları birbiriyle benzerlik göstermektedir. Bu durum Kesgin'in (2020) örgütsel muhalefet ile ilgili yaptığı araştırmayla benzerlik göstermektedir. Kesgin (2020) yaptığı araştırmada branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık ile karşılaşmamıştır.

Öğretmenlerin muhalefet etme durumları, kıdem değişkeni açısından genel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin kıdemleri değişse bile muhalefet etme durumlarında herhangi bir değişiklik olmamıştır. Bu durum, Özcan (2014), Dağlı ve Ağalday (2017) ve Kesgin'in (2020), örgütsel muhalefet ile ilgili yapmış oldukları çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

5.1.5. Okullarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkilere Ait Sonuçlar

“Örgütsel Adalet Ölçeği” ve prosedürel adalet alt boyutunda negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Tüm örgütsel adalet ve alt boyut puanları yükselirken (prosedürel adalet dışında), dikey muhalefet puanları da yükselmektedir. Okullarda yöneticilerin adil bir ortam oluşturmaları aynı zamanda muhalefet etme ortamını da sağlamaktadır. Öğretmenlerin muhalefet ettiği takdirde yine de kendisine adil davranılacağından emin olması kişilerin düşüncelerini daha rahat dile getirmesini ve dikey muhalefet sergilemesini sağlamaktadır. Öğretmenlerin özgürce muhalefet edebilmesi farklı görüşlerin rahatlıkla ortaya çıkmasına ve okuldaki problemlerin değişik bakış açılarıyla çözülebilmesine olanak sağlar. Bu da idarecilerin eksiklerini daha net görebilmesine imkan tanır.

“Örgütsel Adalet Ölçeği” dağıtımsal ve etkileşimsel alt boyutları ile yatay muhalefet alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Bu durumda okulda adalet ortamı sağlandığında öğretmenler yöneticiler tarafından haklarının korunacağını bildiği için kurum içinde sorunları başkasına anlatma gereği duymamaktadır.

“Örgütsel Adalet Ölçeği” ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” toplam ve alt boyutlarının analizi sonucunda aralarında anlamlı ilişkiler elde edilememiştir.

5.2. Öneriler

Bu bölümde elde edilen bulgulardan hareketle uygulayıcılara ve araştırmacılara çeşitli öneriler sunulmuştur.

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Öğretmenlerin adalet arayışı içerisinde olduğu eğitim kurumlarında, örgüt içerisinde algılanan adalet kavramının örgüte karşı doğuracağı sonuçları yöneticilerin göz önünde bulundurması gerekmektedir.

2. Okul yöneticileri, öğretmenlerle kuracağı sağlam bir iletişim mekanizmasıyla oluşabilecek yanlış adalet algısının önüne geçebilmelidir.

3. Okul yöneticilerinin gelebilecek eleştirilere açık olması ve saygı göstermesi gerekmektedir. Her fikre aynı önemi göstermeli ve öğretmenler önemsendiğinin farkına varabilmelidir.

4. Eğitim kurumu yöneticilerinin hangi adalet boyutunun kullanımının öğretmenlerde istenilen şekilde ve düzeyde muhalefet stratejisi oluşturacağını iyi bilip, o adalet boyutunu kullanmaya yönelmeleri gerekmektedir.

5. Eğitim kurumu yöneticileri muhalefeti kurumu geliştiren bir kavram olarak görebilmeli ve demokratik bir ortam için muhalif fikirlerin ortaya çıkarılabilmesine imkan vermelidir.

6. Okul yöneticilerine adil bir yönetim anlayışı konusunda hizmetiçi eğitimler verilebilir.

7. Öğretmen ve yöneticilere muhalefet kavramı ve muhalefetin örgütler için önemi konularında hizmetiçi eğitimler verilebilir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu araştırmada okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışlarına ilişkin öğretmen algıları ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkiye ilkökul ve ortaokul düzeyinde bakılmıştır. Bu kavramlar arasındaki ilişkiye lise düzeyinde veya farklı düzeylerde ya da özel okullarda da bakılabilir. Böylelikle eğitim camiasının büyük çoğunluğunu oluşturan öğretmen topluluğu ile ilgili genel bir yargıya ulaşılabilir.

2. Araştırmada yöneticilerin örgütsel adalet davranışlarını belirlemek için öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Yapılacak diğer araştırmalarda öğretmen görüşlerinin yanı sıra okul yöneticilerinin de konu ile ilgili görüşleri alınarak öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri birbirleri ile karşılaştırılabilir.

3. Eğitim kurumu yöneticilerinin örgütsel adalet davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkileri ya da öğretmenlerin kullandıkları örgütsel muhalefet stratejilerinin yöneticiler üzerindeki etkileri konularında araştırmalar yapılabilir.

4. Araştırma çeşitli bölgelerde yapılarak bölgeler arası farklılıklar ortaya konup, bu doğrultuda değerlendirmeler yapılabilir.

5. Okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışlarına ilişkin öğretmen algıları ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki, nicel bir çalışmadır. Bu ilişkiyi belirlemek üzere nitel bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Acar, G. (2011). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Açıkgöz, A. (2009). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Ağalday, B. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Mardin ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Ağalday, B. (2017). *İlkokul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki*. Doktora Tezi. Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Akgüney, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aksel, S. F. (2013). *Relationship between workplace democracy and organizational dissent behavior*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alexander, S. and Ruderman, M., (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*. 1. 177-198.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16/4. 463-484.
- Altıntaş, F. Ç. (2007). Örgüt yapısının örgütsel politika ve işlem adaleti üzerine etkisinin yapısal denklem modellemesi yardımıyla analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7/2. 151-168.
- Arayıt, E. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ve işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ardoğan, R. (2004). Teorik temeller ve tarihsel gerilimler arasında islam kültüründe siyasal muhalefet. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*. 8/2. 171-189.
- Aslan, Ş. (2003). *Hastane işletmelerinde örgütsel çatışma: Teori ve örnek bir uygulama*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ay, G. (2013). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Beugre, D. C. and Robert A. B. (2001) Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*. 31/2. 324-339.
- Baş, G. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*. 1/2. 17-36.
- Başaran, İ. E. (1993). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın: 108.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Beugre, D. C. (1998). *Managing fairness in organizations*. U.S.A.: QuorumBooks <http://books.google.com.tr> adresinden 10 Temmuz 2021 tarihinde edinilmiştir.
- Bölükbaşıoğlu, K. (2013). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Burns, T. and Wagner, C. (2013). Organizational dissent. *Principal leadership*. 14/4. 28-32.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, N. (2013). *Öğretmen liderliği*. Ankara: Pegem A Akademi.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Cevizci, A. (2005). *Felsefe sözlüğü* (6. Baskı). İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Cohen, R. L., (1987). Distributive justice: Theory and research. *Social Justice Research*. 1. 19-40.
- Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2000). The role of school principal as instructional leader: The case of shambu primary school. *Open Access Library Journal*. 2 (8).
- Cohen-Charash, Y. and Paul E. S. (2001). The role of justice in organizations: A meta analysis. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*. 86. 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C., and Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium. A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*. 86. 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. and Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview of the field. J. Greenberg and J. A. Colquitt (ed.) *Handbook of Organizational Justice* (s.3-56). Mahwah, NJ: Erlbaum. <http://books.google.com.tr>. Erişim: 12/07/2021

- Cropanzano, R. and Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunnelling through maze. *International review of industrial and organizational psychology*. 12. 317-372. <http://faculty.washington.edu/mdj3/MGMT580/Readings/Week%209/Cropanza no.pdf> Erişim Tarihi: 17/07/2021
- Cropazano, R. and Schminke M. (2001). *Groups at work, theory and research*. Turner, M. (ed.). London: Lawrence Erlbaum.
- Çakar, D. ve Yıldız N. S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: Algılanan örgütsel destek bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8/28. 68-90.
- Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin Atasoy, D. (2018). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin iş yaşamındaki yalnızlık düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Çırak, S. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı (Ankara/Yenimahalle)*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2015). Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri. *Elementary Education Online*. 885-898.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Elma, C. (2013). The predictive value of teachers' perception of organizational justice on job satisfaction. *Eurasian Journal of Educational Job Research*. 51. 157-175.
- Erdal, İ. (2020). *Öğretmen görüşlerine göre okullarda örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Erdoğan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*. 12. 555-578.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık,
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*. 1/2. 143-159. Doi:10.1007/BF01048013 Erişim: 07/07/2021
- Folger, R. and Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*. 32. 115-130.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. London: Sage Publications.

- Garner, J. T. (2006). *When things go wrong at work: Expressions of organizational dissent as interpersonal influence*. Doctoral Thesis. University of Texas, Texas, USA.
- Garner, J. T. (2013). Dissenters, managers and coworkers: the process of co-constructing organizational dissent and dissent effectiveness. *Management Communication Quarterly*. 27/3. 373-395.
- Geçdoğan Yılmaz, R. (2020). *Sınıf öğretmenlerinin iş güvencesi algıları ile mesleki benlik saygıları arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık etkisi*. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Graham, J. W. (1983). *Principled organizational dissent*. Doctoral Thesis. Northwestern University, Evanston, Illionis.
- Graham, J. W. (1986). *Principled organizational dissent: A theoretical essay*. *Research in organizational behavior*. 8. 1-52.
- Greenberg, J. (1990a). Looking fair versus being fair: Managing impressions of organizational justice. *Research In Organizational Behavior*. 12/1. 11-157.
- Greenberg, J. (1990b). Organizational justice: Yesterday, today, tomorrow. *Journal of Management*. 16/2. 399-432. Doi: 10.1177/014920639001600208. Erişim: 10/08/2021
- Greenberg, J. and Tyler, T. R. (1987). Why procedural justice in organizations? *Social Justice Research*. 1/2. 127-142. <http://link.springer.com/article/10.1007%2F014920639001600208> Erişim: 10/08/2021
- Gül, Y. (2020). *Okullarda öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama düzeyi nedenleri ve sonuçları*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Güneş, A. M. (2011). *İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlikle örgütsel adalet arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Gürler, M. (2020). *Okul yöneticilerinin açık liderlik davranışlarının örgütsel muhalefete etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- İşbaşı, Ö. J. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*. 59 /1.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Kara, M. (2011). *Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları*. Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Karaemioğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kassing, J. W. (1997a). *Development and validation of the organizational dissent scale*. Doctoral Thesis. Kent State University, Ohio (U.S.A).
- Kassing, J. W. (1997b). Articulating, antagonizing and displasing: A model of employee dissent. *Communication Studies*. 48/4. 311-332. <https://doi.org/10.1080/10510979709368510>
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*. 12/2. 183-229.
- Kassing, J. W. and Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational Dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*. 13/1. 100-115.
- Kassing, J. W. and Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the organization as a function of control expectancies. *Communication Research Reports*. 18. 118-127.
- Kassing, J. W. (2005). Speaking up competently: A comparison of perceived competence in upward dissent strategies. *Communication Research Reports*. 22/3. 227-234.
- Kassing, J. W. and Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly*. 16. 39-65.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*. 16. 187-209.
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees expressions of dissent. *Communication Quarterly*. 56/3. 342-355. <https://doi.org/10.1080/01463370802240825>.
- Kavak, O. ve Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*. 4/1. 33-51.
- Kayış, E. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşamaları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Kesgin, E. (2020). *Okul yöneticilerinin güç kullanma biçimleri ile öğretmenlerin muhalefet etme durumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Kızılkaya, G. (2016). *İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*. 26/3. 489-511.
- Korkmaz, A. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Korucuoğlu, T. (2016). *Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*. 31. 155-168.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. <http://www.eric.ed.gov> . Erişim tarihi: 21.07.2021
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. and Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*. 40/6. 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*. 76. 845-855.
- Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Özdemir, M. (2011), Lise yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 11/4. 1895-1908.
- Özdemir, S. (2010). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21. 77-96.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan davranışlar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 16. 66-85.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özkan, R. (2005). Birey ve toplum gelişiminde öğretmenlik mesleğinin önemi. *Milli Eğitim Dergisi*. 166.
- Özmen, T. Ö., Arbak Y. ve Özer P. S. (2005). “Değerler ve adalet”. *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Öztekin, A. (2002). *Yönetim bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Parker, J. R. and Kohlmeyer, M. J. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society*. 30. 357-369. Doi: 10.1016/j.aos.2004.05.001
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki*. Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*. 2/1. 1-16.
- Saruhan, C. (2013). *İşletme fonksiyonları*. Ürper, Y. ve Besler, S. (ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Schleicher, A. (2019). *Dünya Okulu - 21. Yüzyılda Okul Sistemi Nasıl Kurgulanmalı*. Karadeniz, Ş. (çev.). İstanbul: Bau Yayınları.
- Selbi, A. (2019). *Okul müdürlerinin kullandıkları liderlik stilleri ve örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmalarını yordama derecesi*. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Selvitopu, A. ve Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*. 14/2. 171-189.
- Shahinpoor, N. and Matt, B. F. (2006). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*. 74. 37-48.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Şahin, Deniz N. (2007). *Örgütsel adalet ve kültür. Kültürel bağlamda yönetsel örgütsel davranış*. Erdem, R. ve Çukur, C. S. (ed.). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:31.
- Şamdan, A. İ. (2008). *Örgütsel çatışma ve çözümü yöntemleri: Bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Şen, S. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesinin ilkeleri ve uygulaması*. Nobel Akademik Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (1998). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları*. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Taşçı, D. ve Erdemir, E. (2013). *Örgüt kuramı*. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınevi.
- TDK. (2020). Muhalefet. 27 Temmuz 2021 tarihinde, <http://sozluk.gov.tr/> adresinden erişildi.
- Terkeş, N. (2015). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Teski, A. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 6/2. 551-573.
- Toprakkaya, A. (2009). Aristoteles'te adalet kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2/6. 628-633.

- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 14. 58-70.
- Tuna, M. (2013). Örgütsel adalet: Kamu ve özel sektör kuruluşlarında bir araştırma. *International Journal of Social Science*. 6/8. 997-1023. Doi number:dx.doi.org/10.9761/JASSS1967.
- Türk Dil Kurumu (t.y.). *Büyük Türkçe Sözlük*, www.tdk.gov.tr adresinden 22 Temmuz 2021 tarihinde edinilmiştir.
- Tyler, T. (1988). What is procedural justice? Criteria used by citizens to assess the fairness of legal procedures. *Journal of The Law and Society Association*. 22/1. 103-136. www.jstor.org/stable/3053563 Erişim Tarihi: 20/07/2021
- Tyler, T. R. and Lind. E. A. (1992). *A relational model of authority in groups*. Zanna, M. (ed.). *Advances In Experimental Social Psychology*. 25. 115-191. New York: Academic Press.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi (Hatay ili örneği)*. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Uğurlu, E. (2017). *Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Ulukapı, H. ve Bedük, A. (2013). Örgütsel adaletin iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7/31. 771-778.
- Ünal, S. ve Ada, S. (1999). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.
- Wade, C. and Tavis, C. (1990). *Psychology*. San Francisco: Harper Row Publisher.
- Waldron, V. R. and Kassing J. W. (2011). Managing risk in communication encounters: strategies for the workplace. (iv-v). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. <http://knowledge.sagepub.com/view/managing-risk-in-communication-encounters/SAGE.xlm> adresinden indirilmiştir.
- Withey, M. J. and Cooper W. H. (1992). What's Loyalty? *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 5/3. 231-240.
- Yaşa, R. (2018). *Liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, F. (2008). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ile örgütsel adalet, örgüt temelli özsayı ve bazı kişisel ve örgütsel değişkenlerin ilişkisi. *Mülkiye Dergisi*. 17/239. 371- 402.
- Yıldız, K. (2014). Örgütsel muhalefet. *Akademik Bakış Dergisi*. 43. 12-16.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Yılmaz T. (2019). *İlköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13/2. 295-312.
- Zaini, R., Saeed, K. and Elmes, M., (2014). Dynastic cycle: A resource allocation theme for addressing dissent in universities.
- Zengin, Y. (2019). *Örgütsel muhalefet*. Konya: Eğitim Yayınevi.



EKLER

EK-1: Anket Yapma İzni



T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-72975315-100-135364
Konu : Ölçek İzni (Niyazi Ozan AKDENİZLİ)

KAYSERİ İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı 14.10.2021 tarihli ve E-63629408-100-134403 sayılı yazısı.

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Niyazi Ozan AKDENİZLİ, Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN danışmanlığında yürüttüğü "Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu Adalet Anlayışı İle Öğretmenlerin Muhalefet Etme Durumu Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasına veri toplamak amacıyla Müdürlüğünüze bağlı resmi ilk ve ortaokullarda ölçek çalışması yapmak istediğini bildirmiştir.

İlgili öğrenciye ait dilekçe, tez önerisi, çalışma verileri ile Etik Kurul Kararını içeren "Başvuru Belgeleri" ekte sunulmuş olup söz konusu çalışmanın yapılabilmesi hususunda gereğini bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Ali BOLAT
Enstitü Müdürü

Ek: Başvuru Belgeleri (14 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.
KAYSERİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-47882400-602.04.01-37459180
Konu : Araştırma Uygulama İzni Hk.
Niyazi Ozan AKDENİZLİ

24/11/2021

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : (a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı (2020/2) Genelgesi.
(b) Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörlüğünün Bilal tarihli ve 135364 sayılı yazısı.

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Niyazi Ozan AKDENİZLİ'nin "Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu Adalet Anlayışı ile Öğretmenlerin Muhalefet Etme Durumu Arasındaki İlişki" konulu araştırma talebine ilişkin ilgi (b) yazı ve ekleri incelenmiş olup, ilgi (a) genelge doğrultusunda söz konusu araştırmanın 2021-2022 eğitim öğretim yılında ilimiz Tüm ilçelerindeki resmi ilköğretim ve resmi ortaokullardaki Öğretmenlerin katılımıyla, kurum faaliyetlerini aksatmadan, pandemi kurallarına uyulması kaydıyla, gönüllülük esasına göre yapılması Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınızı arz ederim.

Ahmet Saim DURGUN
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:

- İlgi(b)Yazı ve Ekleri (15 Sayfa)
- Araştırma Değerlendirme Formu (1 Sayfa)

OLUR
Dr. Abdullah KALKAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.
KAYSERİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-47882400-602.04.01-37532518
Konu : Araştırma Uygulama İzni Hk.
(Niyazi Ozan AKDENİZLİ)

24.11.2021

.....KAYMAKAMLIĞINA
(İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü)

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Niyazi Ozan AKDENİZLİ'nin "Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu Adalet Anlayışı ile Öğretmenlerin Muhalefet Etme Durumu Arasındaki İlişki" konulu araştırmanın İlimiz Tüm ilçelerindeki resmi ilkokul ve resmi ortaokullardaki Öğretmenlerin katılımıyla, kurum faaliyetlerini aksatmadan, pandemi kurallarına uyulması kaydıyla, gönüllülük esasına göre uygulanmasının uygun görüldüğüne dair Valilik Oluru ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Ahmet Saim DURGUN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:

- Araştırma İzni Onayı (1 Sayfa)
- Yazı ve Ekleri (15 Sayfa)
- Mühürlü Ölçek Örnekleri (2 Sayfa)

Dağıtım:

- 16 İlçe Kaymakamlığına (İlçe M.E.M)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.
TOMARZA KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-93645134-602.01.01-37541558
Konu : Araştırma Uygulama İzni Hk.
(Niyazi Ozan AKDENİZLİ)

25.11.2021

..... MÜDÜRLÜĞÜNE

Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğünün 24.11.2021 tarih ve 37532518 sayılı "Araştırma Uygulama İzni Hk. (Niyazi Ozan AKDENİZLİ)" konulu yazısı ekte gönderilmiş olup, ekli yazıda belirtilen söz konusu çalışmanın COVID-19 salgını nedeniyle maske, mesafe ve temizlik kurallarına dikkat edilerek eğitim faaliyetlerini aksatmadan, okul müdürlüğünün gözetiminde ve uygun göreceği zaman diliminde yapılması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Mehmet KURT
İlçe Milli Eğitim Müdürü

Ek: Yazı (5 Sayfa)

Dağıtım: İlgili Okullar

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURUL KARARLARI

KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
28.05.2021	05	2021/440

KARAR NO: 2021-440
Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Niyazi Ozan AKDENİZLİ'nin Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN danışmanlığında "Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu Adalet Anlayışı ile Öğretmenlerin Muhalefet Etme Durumu Arasındaki İlişki" isimli yüksek lisans tezine ilişkin ölçek ve veri kaynak taraması çalışmalarını içeren 13074 sayılı dilekçesi okunarak görüldü.

Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Niyazi Ozan AKDENİZLİ'nin Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN danışmanlığında "Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu Adalet Anlayışı ile Öğretmenlerin Muhalefet Etme Durumu Arasındaki İlişki" isimli yüksek lisans tezine ilişkin ölçek ve veri kaynak taraması çalışmalarının kabulüne oy birliği ile karar verildi.

EK-3: Kişisel Bilgiler ve Ölçekler Formu



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ

Değerli Meslektaşım;
Bu araştırma, ilköğretim ve ortaokul öğretmenleri hakkında bilgi edinmeyi amaçlamaktadır.
Bu bilgi toplama aracı ile elde edilen veriler bilimsel bir çalışma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Formun hiçbir yerine adınızı yazmanız gerekmemektedir.
Araştırmada elde edilecek bilgilerin doğruluğu, ölçeklerde yer alan ifadeleri içtenlikle yanıtlamanıza bağlıdır. Katılmanız için şimdiden teşekkür ediyorum.

Niyazi Ozan AKDENİZLİ
Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I
KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıda yer alan kişisel bilgileri, durumunuzu yansıttak şekilde doldurunuz. Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.

A. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
B. Medeni Durumunuz : () Evli () Bekar
C. Çalıştığınız Kurum : () İlkokul () Ortaokul
D. Alanınız : () Sınıf () Branş
E. Kıdeminiz : () 1-5 yıl () 11-15 yıl () 21-25 yıl () 31 yıl ve üstü
() 6-10 yıl () 16-20 yıl () 26-30 yıl

BÖLÜM II
Size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Lütfen tüm ifadeleri eksiksiz olarak işaretleyiniz.

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

	1. Her zaman	2. Çoğu zaman	3. Ara sıra	4. Nadiren	5. Hiçbir zaman
1- Okul müdürüm öğretmenlerin mesleki gelişimi için herkese eşit olanaklar sağlar.	1	2	3	4	5
2- Okul müdürüm ders dağılımında adil davranır.	1	2	3	4	5
3- Okul müdürüm izinlerin kullanımında adaleti gözetir.	1	2	3	4	5
4- Okul müdürüm haftalık programını adil bir şekilde düzenler.	1	2	3	4	5
5- Okul müdürüm şube dağılımında adil davranır.	1	2	3	4	5
6- Okul müdürüm sınıf dışı etkinliklere ilişkin görev paylaşımında adil davranır.	1	2	3	4	5
7- Okul müdürüm performansını değerlendirirken adil davranır.	1	2	3	4	5
8- Okul müdürüm okulun işleyişiyle ilgili konularda gerekli bilgilendirmeyi yapar.	1	2	3	4	5
9- Okul müdürüm mevzuatı herkese eşit uygular.	1	2	3	4	5
10- Okul müdürüm karar verirken önyargılarını işine katmaz.	1	2	3	4	5
11- Okul müdürüm herkese aynı davranır.	1	2	3	4	5
12- Okulun işleyişiyle ilgili alınan kararlarda, görüşlerimi okul müdürüme rahatlıkla ifade ederim.	1	2	3	4	5
13- Okul müdürüm karar verirken görüşlerimi dinler.	1	2	3	4	5
14- Okul müdürümün benim için elinden gelenin en iyisini yapacağına inanırım.	1	2	3	4	5
15- Okul müdürüm karar verirken görüşlerimi dikkate alır.	1	2	3	4	5
16- Okul müdürüm bana güvenir.	1	2	3	4	5
17- Okul müdürüm bir öğretmen olarak haklarıma saygı duyar.	1	2	3	4	5
18- Okul müdürüm verdiği kararların gerekçesini dürüstçe açıklar.	1	2	3	4	5
19- Okul müdürüm bana kibar davranır.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ

Okul müdürümüz;

	1. Hiç katılmıyorum	2. Çok az katılıyorum	3. Orta düzeyde katılıyorum	4. Bıyıkta erinde katılıyorum	5. Tamamen katılıyorum
1- Okulmda soru sormaktan veya karşıt fikirler sunmaktan çekinirim.	1	2	3	4	5
2- Okulumdaki yetersizlikleri herkesin yanında eleştiririm.	1	2	3	4	5
3- Okul yönetimini sorgulamam.	1	2	3	4	5
4- Okul politikalarını sorgulamaktan çekinirim.	1	2	3	4	5
5- Diğer öğretmenler okuldaki örgütsel değişiklikleri sorguladıklarında onların yanında yer alırım.	1	2	3	4	5
6- Bu okula ilişkin eleştirilerimi diğer öğretmenlerle açıkça paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
7- Okul politikalarından memnun olmadığımda bunu herkese bildiririm.	1	2	3	4	5
8- Okulda alınan kararlara katılmadığımda bu durumu müdüre söylemem.	1	2	3	4	5
9- Diğer öğretmenlerle bu okulda işlerin yapılş şekline ilişkin duygularımı paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
10- Okulda alınan kararları sorgulamak istediğimde bu durumu müdür ya da müdür yardımcısıyla konuşurum.	1	2	3	4	5
11- Okulumu diğer öğretmenlerin yanında eleştirmem.	1	2	3	4	5
12- Okuldaki yetersizlikleri gidermek için müdür ya da müdür yardımcısına önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
13- Yönetimle anlaşılamadığımız konuları kendilerine bildirmem.	1	2	3	4	5
14- Öğretmenlere adil davranılmadığına inandığımda bunu yönetime bildiririm.	1	2	3	4	5
15- İş arkadaşlarımla okuldaki rahatsızlık verici konuları rahatça konuşurum.	1	2	3	4	5

EK-4: Örgütsel Adalet Ölçeği Uygulama İzin İsteği

Ölçek Kullanım İzni 

**ozan akdenizli**
Alıcı: CEVAT 

4 Nis 2021 22:22   

Hocam öncelikle kolay gelsin. İzniniz olursa "Örgütsel Adalet Ölçeği"nizi tez çalışmamda kullanmak istiyorum. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.
Niyazi Ozan AKDENİZLİ

**CEVAT ELMA**
Alıcı: ben 

5 Nis 2021 17:42   

Merhaba Ozan,

Çalışmada geliştirmiş olduğum "Örgütsel Adalet Ölçeği"ni kullanabilirsin.

İyi çalışmalar...

EK-5: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Uygulama İzin İsteği

Ölçek Kullanım İzni  **Gelen Kutusu** 

**ozan akdenizli**
Alıcı: dagli 

4 Nisan Paz 22:23   

Hocam öncelikle kolay gelsin. İzniniz olursa "Örgütsel Muhalefet Ölçeği"nizi tez çalışmamda kullanmak istiyorum. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.
Niyazi Ozan AKDENİZLİ

**Abidin DAĞLI** 
Alıcı: ben 

4 Nisan Paz 22:31   

Sevgili Niyazi Ozan AKDENİZLİ,

Tarafımızdan Türkçeye uyarlanan Örgütsel Muhalefet Ölçeğini çalışmalarınızda kullanmanızda bir sakınca yoktur. İyi çalışmalar diliyorum.

Sevgilerimle...

Doç. Dr. Abidin DAĞLI

ÖZ GEÇMİŞ

Niyazi Ozan AKDENİZLİ Nevzat Karalp Anadolu Lisesi’ni bitirdikten sonra girmiş olduğu Gazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Bölümünden 2015 yılında mezun oldu. 1 Mart 2016 tarihinden itibaren Milli Eğitim Bakanlığı’nda görev yapmaktadır. Temel ilgi alanları spor ve teknolojidir (04.05.2022).

İletişim Bilgileri

ORCID ID : 0000-0002-8179-0483

Yayınlar:

1. Akdenizli, N.O. ve Aslan, H. (2020). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. Uluslararası Pegem Eğitim Kongresi, Antalya, Türkiye.
2. Akdenizli, N.O. ve Aslan, H. (2021). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin sahip olduğu adalet anlayışı. Uluslararası Pegem Eğitim Kongresi, Antalya, Türkiye.