

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞLARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ: ADIYAMAN İLİ ÖRNEĞİ

EVALUATING TEACHERS' ORGANIZATIONAL DISSENT BEHAVIOR IN SEVERAL VARIABLES CONTEXT: THE CASE OF ADIYAMAN CITY

Dr. Habib KAVAK

Milli Eğitim Bakanlığı, Kâhta Salkımbağı İlkokulu, Adıyaman/Türkiye
ORCID: 0000-0001-5932-9896

Dr. Öğr. Üyesi Şeyda Nur SEÇKİN

İnönü Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Malatya/Türkiye
ORCID: 0000-0002-2313-1340

Cite As Kavak, H. & Seçkin, Ş.N. (2021). "Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Adıyaman İli Örneği", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:6, Issue:21; pp:120-128

ÖZET

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin muhalefet davranışlarının çeşitli değişkenler -cinsiyet, medeni durum, sendika üyelik durumu, eğitim durumu, çalışma süresi- açısından incelenmesidir. Araştırma, Adıyaman İli Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında görevli 350 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Veriler; yatay muhalefet, dikey muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet boyutları olmak üzere 10 ifadeden oluşan örgütsel muhalefet ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak tanımlayıcı istatistikler, parametrik testlerden bağımsız örneklem t-testi ve varyans analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları, ortalama fark testlerinin uygulandığı değişkenler arasında yerinden edilmiş muhalif davranışların, hemen hemen tüm ortalama farklılık testlerinde öğretmenlerin hem dikey hem de yatay muhalefet davranışlarının ortalama farklılıklarından daha yüksek olduğunu göstermiştir. Ayrıca cinsiyete göre erkeklerin yatay ve dikey; sendika üyeliği durumuna göre sendika üyeliği olanların yatay; çalışma süresine göre ise 3-5 yıl deneyimlilerin 15 ve üzeri yıl deneyimleri olanlara göre daha yüksek düzeyde muhalefet davranışlarının olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuçlar, araştırmanın gerçekleştirildiği ilde öğretmenlerin muhalefet davranışlarının örgüte fayda sağlayabilecek düzeyde olmadığını göstermiştir. Bu durum, öğretmenlerin muhalefet davranışlarına yönelik tolerasyon düzeyinin düşük olmasıyla açıklanabilir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel muhalefet, sosyo-demografik değişkenler, öğretmen muhalefeti

ABSTRACT

The aim of this study is to examine teacher's dissent behavior in terms of various variables - gender, marital status, union membership status, educational status, and working time. The research was carried out with 350 teachers working in secondary education institutions affiliated to the Ministry of National Education in Adıyaman Province. Using an organizational dissent scale consisting of 10 statements: horizontal dissent, vertical dissent, and displaced dissent dimensions the data was collected. Descriptive statistics, parametric tests, independent samples t-test and variance analysis were used in accordance with the purpose of the study. The analysis results demonstrated that displaced dissent behaviors among the variables which mean difference tests were applied were higher than the mean differences of both vertical and horizontal dissent behaviors of teachers in almost all the mean differences tests. In addition, according to gender, men horizontally and vertically; according to union membership status, those who are union members are horizontal; according to the duration of the study, it was found that those with 3-5 years of experience had higher levels of dissent than those with 15 years and more. The results showed that the dissent behavior of the teachers in the province where the study was conducted was not at a level that could benefit to the organization. This situation can be explained by the low tolerance level of teachers towards dissent behavior.

Key words: Organizational dissent, socio-demographic variables, teacher's dissent

1. GİRİŞ

Küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren modern örgütlerde, rekabetin gerektirdiği dinamik değişimin ve yeniliğin sağlanabilmesinin başat unsurlarından biri çalışanlardır. Örgütlerin gelişebilmeleri, iyileşebilmeleri ve çevredeki değişime uyum sağlayabilmeleri; çalışanlarının olumlu veya olumsuz bilgi, fikir, istek ve önerilerini rahatça ortaya koyabilmeleri ve alınacak kararlara etkin katılım gösterebilmeleriyle olanaklıdır. Örgüt üyeleri ile üstler arasındaki anlaşmazlıklar, örgütsel değişimin getirdiği belirsizlik, kaynak dağıtım adaletsizlikleri, örgüt içerisindeki süreçlerde ve uygulamalarda etkisizlik, etik dışı uygulamalar, çalışan hakları ve örgütsel adalet bozulmaları, müşteriler ve örgüt üyeleri için tehdit oluşturabilecek durumlar kurum içinde örgütsel muhalefete neden olabilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Özellikle katılımcı bir yönetim anlayışı benimseyen örgütlerde söz konusu unsurların minimize edilmesinde örgütsel muhalefetin katkısı yadsınamaz öneme sahiptir. Örgüt üyeleri muhalefetlerini örgüt içerisinde direkt olarak üstlerine (dikey muhalefet) ya da iş arkadaşlarına (yatay muhalefet) dile getirebilmektedirler. Bunun dışında çalışanlar muhalefet etme yolu olarak iş yerinde gördükleri, yaşadıkları sıkıntı ve yanlışları örgütle bağlantısı olmayan

arkadaşları ve aileleri ile paylaşma (yer değiştirmiş muhalefet) yoluna da gidebilmektedirler (Kassing, 1997b: 327; Kassing, 1998a: 183).

Örgütlerde muhalefet her zaman tolere edilen ve desteklenen bir olgu değildir. Hiyerarşik yapılanmanın yoğun olduğu örgütlerde üyeler, muhalefet etme konusunda tedirgin olurlar. Bunun nedeni de bu tür örgütlerde üyelerin düşüncelerini dile getirirken bir korku yaşamalarından ve örgüt içinde iletişim konusunda bazı kısıtlamalar olmasındandır (Stanley, 1981: 13). Yöneticiler tarafından görülemeyen bazı sorunların işi bizzat yapan çalışanlar tarafından görülmesi daha kolaydır. Bu nedenle, iş yerindeki problemlerin çalışanlar tarafından yöneticilere bildirilmesi ve örgütsel muhalefetin bir tür bilgi kaynağı olarak değerlendirilmesi (İzgüden, 2017: 103) örgüt açısından faydalı bir yaklaşımdır. Otoriter örgüt yöneticilerinin örgütsel muhalefet davranışını genellikle kendi otoritelerine karşı bir saldırganlık ve itaatsizlik olarak görme eğiliminde olmaları; muhalif davranışlar karşısında failleri yok sayma, cezalandırma bazen de ödüllendirme gibi tepkiler vermelerine neden olmaktadır. Demokratik nitelikli örgütlerde ise yöneticiler, çalışanların yaratıcı düşüncelerinden faydalanarak başarı elde etmek amacı ile örgütsel muhalefet davranışlarını bir araç olarak kullanmaktadır (Eroğlu ve Alga, 2018: 148).

Örgütler rekabette avantaj sağlamak ve yaşamlarını devam ettirebilmek için sahip oldukları teknoloji, kültür, insan gücü, ürün ve daha birçok kaynağı çevresel değişimlere ayak uyduracak şekilde yeniden düzenlemelidir. Örgütsel muhalefet davranışı da örgütün ihtiyaç duyduğu değişimlerin ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahiptir (Eroğlu ve Alga, 2018: 155). Örgütsel muhalefetin demokratik yapılara ulaşmadaki rolü, çalışanların kararlara daha fazla katılım sağlaması ile açıklanabilir. Çalışanlar örgütsel politika ve uygulamalarla ilgili olarak kendi fikirlerini açıkça ifade etme ortamı bulduklarında örgütsel kararların alınmasına da daha fazla katılım sağlamış olacaktadırlar. Ayrıca örgütsel muhalefet davranışı demokratikleşmenin yanında öz denetim ve yenileşme gibi süreçlerde etkili olduğundan (Özdemir, 2013: 126) iyi değerlendirildiğinde örgütlerin stratejik ve taktiksel hatalar yapmasının önüne geçerek verimliliğe de katkıda bulunabilmektedir. Çünkü örgütsel muhalefetin eksikliği, yönetsel birtakım yanlış davranışlara, daha büyük ölçekli stratejik ve taktiksel hatalara yol açabilir (Stanley, 1981: 13).

Muhalif davranışlar sergileyen çalışanlar; ödüllendirilme, statü kazanma ve takdir edilme gibi olumlu; cezalandırılma, antipatik bir kişi olarak algılanma, düşük performans notu verilme, statü düşürülme veya maaş artışından yoksun bırakılma gibi olumsuz tutum ve davranışlara maruz kalabilmektedirler (Akada, 2015: 83). İş yerlerinde anlaşmazlıkların özgür bir şekilde ifade edilebilmesi muhalif davranış sergileyen çalışanlar üzerinde olumlu sonuçlar doğursa da aynı şey yöneticiler için her zaman geçerli olmayabilir. Yöneticiler açısından bakıldığında sürekli olarak muhalefet davranışlarına maruz kalan yöneticilerin giderek yalnızlaştığı ve kendilerine bir destek arayışı içerisine girdikleri görülmektedir (Özdemir, 2013: 126).

Temel amacı, işgörenlerin örgüt içinde herhangi bir olayı, durumu veya uygulamayı bir sorun olarak algıladığı durumlarda bunu rahatça ifade edebilmesini ve işgörenlerin bunun çözümü konusunda sürece rahatça katılmasını sağlamak olan (Sadykova ve Tutar, 2014: 6) örgütsel muhalefete örgütsel yapı içerisindeki hemen her birey katkı sunabilir. Bu noktada bilinmesi gereken, örgütsel muhalefetin işletmeye zarar verme olasılığı bulunan uygulama ve politikaların belirlenmesine, bunların değerlendirilmesine, sonuca göre aksiyon alınmasına olanak tanıyabileceğidir. Bu yönüyle eğitimi, cinsiyeti, kıdemi, sendika üyelik durumu, yaşı, medeni durumu, kişisel özelliğine bakılmaksızın üyelerin muhalefetleri anlayışla karşılanarak bunların yapıcı eleştiri perspektifiyle değerlendirilmesi, örgütlerin çağımız dinamik koşullarında örgütlerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında başat unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Mevcut araştırma kapsamında Adıyaman ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin muhalefet yapma biçimleri, düzeyleri ve çeşitli değişkenlere göre farklılıkları incelenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüz koşulları kurum içinde çalışanların daha fazla söz sahibi olmalarını zorunlu kılan bir yapıya dönüştürmeye zorlamasına rağmen alınan kararlar, prosedürler, politikalar veya uygulamaya ilişkin hatalar söz konusu olduğunda, çalışanların saptamalarını ortaya koymaları, eleştirel bir yaklaşım sergilemeleri veya iyileştirme önerebilmeleri, yönetim seviyesinde çalışan muhalefetinin algılanışıyla yakından ilişkilidir.

Etimolojik kökeni Arapça “hilaf” kelimesine dayanan muhalefet kavramını en genel ifadeyle Ardoğan (2004) bir fikre, harekete karşı gelmek olarak tanımlamaktadır. Kassing (1997) ise muhalefet kavramını kişinin bulunduğu konum ve durumdan kendini rahatsız hissetmesi ve bunu dile getirmesi şeklinde ifade etmektedir. Kavram her ne kadar sıklıkla politik düzlemde ele alınsa da bu çalışmada örgütsel bağlamıyla ele alınmaktadır.

Örgüt üyelerinin kendi karakterlerinin farkında olmalarının yanı sıra iş ortamındaki konumlarını da anlamalarını gerektiren kişileştirilmiş bir davranış olan muhalefet (Kassing, 2008: 343), yöneticilerin getirdiği sınırlamalar nedeniyle, örgüt içerisinde farklı düşüncelerin yarattığı memnuniyetsizlik veya inanç, amaç ve beklentilerle ilgili farklı fikirlerin baş göstermesi olarak ortaya çıkmaktadır (Zaini, 2014: 4). Buna göre muhalefet kavramına paralel bir yaklaşımla örgütsel muhalefet, örgütsel yapı içerisinde yer alan üyelerin anlaşmazlıkları ve farklı görüşleri ifade etmeleri olarak yorumlanabilir (Kassing, 1997: 326).

Kassing (1997a: 36), örgütsel muhalefet kavramına ilişkin yapılan açıklamalarda genel olarak beş önemli konuya dikkat çekmektedir. Bunlar;

- ✓ Örgüt içi mevcut şartlardan duyulan memnuniyetsizliğin bir sonucu olarak ortaya çıkması
- ✓ Örgütün içinde bulunduğu durumundan daha farklı bir durumu desteklemeyi gerektirdiği düşüncesi
- ✓ Açık, net ve anlaşılır bir protesto ya da bir itirazı ifade etmesi gerektirdiği
- ✓ Yapısı itibarıyla örgüt içi muhalefetin olumsuz bir durum olduğu inancı

İlke veya prensip konulardır.

Çalışanlar beklentileri ve karşılaştıkları durumlar arasında bir fark gördüklerinde muhalefet sürecine girmektedirler. Süreç, tetikleyici bir olayın meydana gelmesiyle başlar (Graham, 1986: 2), muhalefeti dile getirme stratejisinin etkilerinin değerlendirilmesi ve stratejinin seçimiyle devam eder, nihayet muhalefetin dile getirilmesiyle sonlanır (Kassing, 1997b: 311). Stratejinin seçimi aşamasında çalışanlar; bireysel -iletişim tercihleri ve kişilik özellikleri-, işyeri ilişkileri -iş arkadaşları ve yöneticilerle-, örgütsel etki -örgüt iklimi ve örgüt kültürü- gibi kendileri ve çalıştıkları kuruma en uygun yöntemi seçmeye çalışmaktadır. Buna göre çalışanların tercih edebileceği yöntemler; dikey muhalefet, yatay muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet ve haber uçurma olarak sıralanabilir. Dikey muhalefet davranışı; çalışanların, muhalif görüşlerini doğrudan konu ile ilgili düzenlemeler yapma yetkisine sahip kimselere ifade etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışın temelinde, muhalefetin örgüte katkı sağlayacak olumlu bir geri bildirim aracı olduğu görüşü yatmaktadır (Kassing, 1997: 326). Ancak bireylerin farklı, muhalif görüşlerini, üstleri tarafından yapıcı olarak algılanacaklarından ve düşmanca tavırlarla karşılaşmayacaklarından emin oldukları takdirde açık bir şekilde dile getirmeyi tercih edeceklerdir. Örgütsel yapı içerisinde muhalif davranışlarda bulunan üyelerin olumsuz durumlarla karşılaşmaları yaygın bir durumdur. Bu nedenle muhalif eğilim sergileyen örgüt üyeleri olumsuz durumların kendilerine yöneltilmemesi amacıyla farklı görüş ve düşüncelerini iş arkadaşlarına aktarmaktadır. Yatay muhalefet olarak adlandırılan bu yöntemi tercih eden örgüt üyeleri çoğunlukla örgüt içinde diğer çalışanlarla yakın, samimi ilişki içinde olan, tecrübeli ve belirli alanlarda uzman kişiler olmaktadır. Daha önce vurgulandığı üzere örgüt üyeleri çok sayıda nedenlerle sahip oldukları muhalif düşünceleri ifade etmekten kaçınabilmektedir. Dikey veya yatay muhalefet stratejilerinden birini benimsemekten imtina eden ve bu nedenle düşüncelerini paylaşmayan örgüt üyeleri bunları iş dışındaki arkadaşları, sosyal çevreleri veya aile üyeleriyle paylaşabilmektedir. Yer değiştirmiş muhalefet olarak adlandırılan bu durum (Kassing ve Avtgis, 1999), örgüt üyelerinin psikolojik rahatlama ve kendilerine yönelik gerçekleşme olasılığı olan herhangi bir misilleme davranışını minimize etmek amacıyla ve örgüt içinde çeşitli güç odaklarıyla sahip olduğu iyi ilişkilerin sürdürülebilmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2009a). Araştırmalar kaynakların kullanılabilirliği, performans değerlendirmeleri, örgütsel verimsizlik, örgütsel değişim, etik değerler, çalışanın maruz kaldığı muameleler, çalışanın tükenmişlik düzeyi, örgütsel adalet algısı, iş yerinde konuşma özgürlüğü, çalışma süresi, örgütsel iklim, lider üye etkileşimi ve olumsuz algılamalar gibi çok sayıda unsurun örgütsel muhalefeti harekete geçirebileceğini göstermektedir (Turnage ve Goodboy, 2016: 3).

3. İLGİLİ ALANYAZIN

Örgütsel yapı içerisinde muhalefet çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterebilmektedir. Bunlardan en sık bahsedilene bireysel özelliklerdir. Kassing (1997b), kişilik özelliklerinin örgüt üyelerinin muhalefet davranışlarını etkilediğini savunmaktadır. Deneyimin de örgütsel muhalefeti etkileyen diğer bir unsur olduğu ifade edilmektedir. Buna göre çalışanların işleriyle ilgili deneyimleri arttıkça muhalif görüşlerin örgüt dışında dile getirilme sıklığının azaldığı belirlenmiştir (Kassing ve DiCioccio, 2004).

Örgütsel muhalefet, uluslararası alanda olduğu gibi ulusal alanda da birçok araştırmacı tarafından ilgiyle karşılanan, takip edilen, üzerinde durulan ve araştırılan bir konudur. Alanyazın incelendiğinde kavrama olan ilginin özellikle son yıllarda arttığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmalarda; örgütsel muhalefetin, örgütsel

bağlılık (Yıldız, 2013), örgütsel demokrasi (Ataç, 2015), kayırmacı davranışlar (Uçar, 2016) ve örgütsel özdeşleşme (Yaşa, 2018) ile ilişkisi ortaya konmuştur.

Yapılan bazı çalışmalarda ise sosyo demografik değişkenlere göre örgütsel muhalefete yönelik tutumların değişip değişmediği belirlenmeye çalışılmıştır (Özdemir, 2010; Ağalday, 2017; Uğurlu 2017; Yılmaz, 2019). Yılmaz (2019) çalışmasında, örgütsel muhalefetin genel olarak; öğretmenlerin yasal haklarını kullanmasının engellenmesi, hakarete uğraması, yöneticinin bazı öğretmenleri kayırması, karar mekanizmalarına öğretmenlerin dâhil edilmemesi ve görev ve sorumlulukların adaletsiz dağıtılması nedenlerinden kaynaklandığı saptamıştır.

Yukarıda görüldüğü üzere, örgütsel muhalefet ilgili alanyazında çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Yapılan araştırmalar bütüncül bir yaklaşımla değerlendirildiğinde değişkenler arası ilişkilerin incelendiği araştırmaların baskın olduğu görülmektedir. Buna rağmen örgütsel muhalefetin sosyo-demografik değişkenlerin örgütsel muhalefetle karşılaştırmasını içeren sayıların yetersiz olduğu görülmektedir. İşletmelerin büyüklüklerinin çalışanların farklı görüşlerinin dinlenmesi ve değerlendirilmesine daha fazla önem verdiği bilinmektedir. Benzer şekilde farklı toplumsal yapılarıdaki toplumlarda da örgütsel muhalefetin kendi içinde diğer sosyo-demografik değişkenler bağlamında da değişkenlik gösterebileceği düşünülebilir. Bu temel varsayımdan hareketle mevcut araştırmada örgütsel muhalefetin Adıyaman'da İl Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları, sosyo-demografik değişkenlere göre değerlendirilmiştir.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırma Yaklaşımı

Adıyaman ili, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin muhalefet yapma biçimleri, düzeyleri ve bunların çeşitli değişkenlere göre farklılıklarının incelenmesi amacıyla yürütülen bu araştırmada nicel araştırma yaklaşımlarından ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin gücü, farklılıkların ortaya konulması gibi amaçlarla gerçekleştirilen bilimsel araştırmalarda bu nicel araştırma yaklaşımının tercih edilmesi gerektiği önerilmektedir (Graziano ve Raulin, 2012).

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Adıyaman'da İl Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan 2136 öğretmen oluşturmaktadır. Bu anlamda büyüklüğü 2136 olan bir evren için yaklaşık 325 kişilik bir örnekleme ulaşılabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle, yüz yüze anket tekniği kullanılarak Şubat-Haziran 2019 tarihleri arasındaki yaklaşık dört aylık süre içerisinde Adıyaman ili, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında görevli toplam 350 öğretmene ulaşılmış ve araştırmanın veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

4.3. Veri toplama Aracı

Araştırmada ölçme aracı olarak katılımcılara ilişkin bilgi elde edilmesine yönelik araştırmacının hazırladığı sosyo-demografik değişkenlere yer verilmiştir. Bunun yanı sıra örgütsel muhalefet davranışlarının tespit edilebilmesi amacıyla Kassing (1998) tarafından geliştirilen, Dağlı (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş, yatay muhalefet, dikey muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet boyutları olmak üzere 10 ifadeden oluşan örgütsel 5'li Likert Muhalefet Ölçeği kullanılmıştır.

4.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında, verilere ait uç değerler ayıklanarak analize uygun hâle getirildikten sonra, katılımcıların sosyo-demografik bilgileri ve ölçek ifadelerine verdikleri yanıtlara ilişkin betimsel analizlere yer verilmiştir. Araştırmanın asıl amacına yönelik analizlerin gerçekleştirilebilmesi aşamasına geçmeden önce verilerin güvenilirliğine, veri dağılımlarının normalliğine ve parametrik koşulların ne ölçüde sağlandığının değerlendirilmesi yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin ifadelerin dağılımları incelendiğinde; iç tutarlılık kat sayısının ,916 yüksek güvenilirlikte (Nunnally, 1978:245) ve üzeri olduğu, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 aralığında olduğu görülmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013) merkezi eğilim ölçütlerinden basıklık ve çarpıklık değeri $\pm 1,5$ aralığında bulunan ölçek değerleri için normallik koşulunu sağlayabileceğini ifade etmektedir. Büyüköztürk vd. (2014), bir ölçme aracının parametrik koşulları ne ölçüde sağladığının belirlenebilmesi için normal dağılım, katılımcıların evrenden rastgele seçilmiş olması varyans homojenliği, katılımcı sayılarının yeterli olması gibi koşulları sağlaması gerektiğini ifade etmektedir. Sıralanan ölçütler temel alındığında verilerin parametrik koşulları sağladığı bu yönüyle sosyo- demografik değişkenler ve muhalefet ölçeği arasında parametrik testlerden t-testi ve varyans analizi yapılmıştır.

5. BULGULAR

5.1. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırma kapsamına dahil edilen toplam 350 katılımcının sosyo-demografik verilerine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 1.'de yer almaktadır. Yüzde frekans değerleri incelendiğinde değerlerin homojenlik gösterdiği öne sürülebilir. Buna göre araştırmaya katılım sağlayanların büyük çoğunluğunu erkek, evli, sektörde çalışma süresi 15 yıl ve üzeri, sendika üyeliği bulunan yükseköğretim mezunu öğretmenlerden oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 1. Sosyo-demografik değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler

	Demografik Özellikler	f	Oran (%)
Cinsiyet	Erkek	214	61,1
	Kadın	136	38,9
Medeni Durum	Evli	243	69,4
	Bekâr	107	30,6
Çalışma Süresi	3 yıldan az	63	18,0
	3-5 yıl	67	19,1
	6-9 yıl	78	22,3
	10-14 yıl	38	10,9
	15 yıl ve üzeri	104	29,7
Sendika Üyeliği	Evet	232	66,3
	Hayır	118	33,7
Eğitim Durumu	Lisans	288	82,3
	Lisans Üstü	62	17,7
Toplam		350	100,0

5.2. Farklılık Analizine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin ölçek ifadelerine verdiği yanıtların cinsiyete göre karşılaştırması sonucu gösteren tablo değerlendirildiğinde (Tablo 2), muhalefet etme biçimlerinin tüm boyutlar özelinde cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın kaynağı incelendiğinde ise yatay ve dikey muhalefet boyutlarında erkeklerin kadınlara göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu gözlenirken; yer değiştirmiş muhalefet boyutunda kadınların erkeklere kıyasla daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Buna göre çeşitli nedenlerle erkeklere kıyasla kadınların işle ilişkili farklı görüşlerini, iş dışındaki diğer birey ve gruplarla paylaşmayı tercih ettiği; kadınlarla kıyaslandığında ise erkeklerin, farklı görüşlerini gerek iş arkadaşları gerekse de üstleriyle paylaşmaktan çekinmediği öne sürülebilir.

Tablo 2. Örgütsel muhalefet ve cinsiyet arasındaki farklılık analizi sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Yatay muhalefet	Erkek	214	3,8143	0,86617	2,918	0,004
	Kadın	136	3,5313	0,89569		
Dikey muhalefet	Erkek	214	3,6417	0,99890	2,792	0,006
	Kadın	136	3,3309	1,04034		
Yer değiştirmiş muhalefet	Erkek	214	2,6994	1,14493	-3,773	0,000
	Kadın	136	3,1667	1,10442		

Öğretmenlerin örgüt içerisindeki muhalefet etme biçimlerinin medeni duruma göre farklılığının test edildiği analiz sonuçlarına ilişkin gösterim aşağıdaki tabloda verilmiştir. Buna göre yatay, dikey veya yer değiştirmiş muhalefet biçimleri ve medeni durum arasında istatistiksel bir farklılık tespit edilmediği görülmüştür. Buna rağmen medeni durumlar ekseninde katılımcıların yatay ve dikey muhalefet ortalama farklarının anlamlı olmamasına rağmen matematiksel olarak her iki grup için de oldukça yüksek ve evli katılımcılar lehine olduğu değerlendirilebilir.

Tablo 3. Örgütsel muhalefet ve medeni durum arasındaki farklılık analizi sonuçları

Boyut	Medeni durum	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Yatay muhalefet	Evli	243	3,7088	0,87010	0,145	0,885
	Bekâr	107	3,6939	0,92929		
Dikey muhalefet	Evli	243	3,5254	1,02614	0,122	0,903
	Bekâr	107	3,5109	1,02722		
Yer değiştirmiş muhalefet	Evli	243	2,8889	1,14391	0,194	0,846
	Bekâr	107	2,8629	1,17088		

Katılımcıların sendika üyelik durumları ve örgütsel muhalefet biçimleri arasındaki farklılık sonuçları, yatay muhalefette sendika üyeliği olan; yer değiştirmiş muhalefette ise sendika üyeliği bulunmayanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Dikey muhalefet ve sendika üyelik durumu arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre sendika üyesi öğretmenler, sendika üyeliği bulunmayanlara göre farklı görüş, düşünce ve önerilerini örgütsel yapı içerisinde diğer çalışanlarla daha fazla dillendirirken; yer değiştirmiş muhalefet boyutunda yapılan analiz sonucu sendika üyeliği bulunmayanların farklı görüşlerini iş dışı ortamlarda daha fazla dillendirdikleri tespit edilmiştir. Her iki grubun üstlerine yönelik muhalefetlerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı tespit edilmezken, verilen yanıtların nötr düzeye yakın olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin farklı görüş ve düşüncülerini üstlerine ifade etmekten kaçındıklarını göstermesi bakımından dikkat çekicidir.

Tablo 4. Örgütsel muhalefet ve sendika üyeliği arasındaki farklılık analizi sonuçları

Alt Boyut	Sendika üyeliği	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Yatay muhalefet	Evet	232	3,7996	0,83011	2,845	0,005
	Hayır	118	3,5169	0,96672		
Dikey muhalefet	Evet	232	3,5747	1,00799	1,378	0,176
	Hayır	118	3,4153	1,05404		
Yer değiştirmiş muhalefet	Evet	232	2,7730	1,12139	-2,480	0,014
	Hayır	118	3,0932	1,18224		

Öğretmenlerin eğitim durumlarının örgütsel yatay, dikey ve yer değiştirmiş muhalefet boyutları arasında yapılan farklılık analiz sonuçları istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığını göstermiştir. Ancak grup ortalamaları değerlendirildiğinde öğretmenlerin yatay ve dikey muhalefet boyutlarının ortalamasının üzerinde olduğu diğer bir ifadeyle eğitim durumları yüksek öğretmenlerin zıt görüşlerini gerek üstlerine gerekse de iş arkadaşlarına yönelik ifade ettiklerini göstermektedir.

Tablo 5. Örgütsel muhalefet ve eğitim durumu arasındaki farklılık analizi sonuçları

Alt Boyut	Eğitim durumu	N	Ort.	Std. Sapma	T	P
Yatay muhalefet	Lisans	288	3,6727	0,88929	-1,456	0,152
	Lisansüstü	62	3,8508	0,87011		
Dikey muhalefet	Lisans	288	3,5000	1,02050	0,809	0,411
	Lisansüstü	62	3,6183	1,04863		
Yer değiştirmiş muhalefet	Lisans	288	2,8958	1,15736	0,530	0,597
	Lisansüstü	62	2,8118	1,12533		

Araştırma kapsamında son olarak öğretmenlerin çalışma süreleri, dikey, yatay ve yer değiştirmiş örgütsel muhalefet boyutlarıyla karşılaştırılmıştır. Buna göre öğretmenlerin çalışma süresine göre yatay muhalefet ($F=1,436$; $p>0,05$) ve dikey muhalefet ($F=1,984$; $p>0,05$) arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmezken; yer değiştirmiş muhalefetin çalışma süresine göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen Tukey post hoc analiz sonucu, çalışma süresi 3-5 yıl arası ($\bar{x}=3,19$) değişen katılımcıların yer değiştirmiş muhalefet davranışlarının 15 yıl ve üzeri ($\bar{x}=2,61$) olanlara göre daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Tablo 6. Yer değiştirmiş muhalefet ve çalışma süresi arasındaki farklılık analizi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	15,357	4	3,839	2,965	,020	(3-5 ve 15 ve üzeri yıl)
Grup içi	446,682	345	1,295			
Toplam	462,040	349				

Araştırma sonuçlarını toplu bir şekilde değerlendirmek gerekirse katılımcıların dikey muhalefet etme davranışının yatay ve yer değiştirmiş muhalefet davranışlarına göre daha az dile getirdiği söylenebilir. İşyerinde konuşma özgürlüğünün olduğunu algılayan çalışanların dikey muhalefeti tercih ettikleri, konuşma özgürlüğünün kısıtlı olduğunu düşünen çalışanların ise yatay muhalefet stratejisini tercih ettikleri (Payne, 2014: 133) görüşü dikkate alınırca öğretmenlerin muhalefet davranışlarının kısıtlı olduğu bu yönüyle farklı görüşlerini üstlerine aktarmadıkları ifade edilebilir. Buna ek olarak muhalefetin belirtilmesinde daha hoşgörülü ve teşvik edici olan örgütlerdeki çalışanlar, dikey muhalefeti tercih ederek muhalefet davranışını üstlerine sergiledikleri (Kassing, 2012: 305) göz önüne alındığında, bu araştırmadan elde edilen bulgulardan hareketle katılımcıların işyerlerinde üstlerine karşı muhalefet etmelerinin yapıcı değerlendirilmediğini düşündükleri, bu nedenle farklı görüşlerini üstleri yerine iş arkadaşları, aile ve sosyal çevreleriyle paylaştıkları öne sürülebilir.

6. SONUÇ ve TARTIŞMA

Zihinlerde olumsuz bir çağrışım oluştursa da örgütün lehine sonuçlanabilecek birtakım olumsuz durumların ortadan kaldırılması için bir fırsat olarak nitelendirilmesi gereken örgütsel muhalefet, çalışma ortamındaki problemlerin henüz ortaya çıkmadan gündeme getirilmesiyle çözüm önerilerinin bulunmasına, örgüt içi bilgi akışının sağlanmasına, örgütsel karar alma süreçlerinin anlaşılmasına katkıda bulunabilmektedir. Örgütlerde muhalefetin oluşması, çalışanların örgüt içerisinde dâhil olduğu uygulamaları anlamak, demokratik örgüt yapıları oluşturmak ve çalışanların çabalarının güçlendirilmesi gibi konularda örgüte fayda sağlamaktadır (Kassing, 1997a: 311). Örgütsel muhalefet mekanizmasından fayda sağlanabilmesi; çalışanların, muhalif düşüncelerini aileleri veya arkadaşlarından çok yetki ve etki gücü olan yöneticileri ile paylaşımları halinde mümkün olmaktadır. İş arkadaşları, aile bireyleri veya iş dışı arkadaşlarla paylaşılması halinde bu değerli bilgilerin işletme açısından fayda sağlamadığı ifade edilebilir (Kassing ve Kava, 2013: 46-54). Mevcut araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde çalışanların farklı görüş ve düşüncelerini yetki ve etki gücü olan yöneticileriyle paylaşmak yerine daha çok aile bireyleri veya sosyal çevreleri gibi iş dışı diğer birey veya gruplarla paylaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel muhalefet olgusunun örgüte fayda sağladığı dikkate alınır, araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında bu katkıyı en fazla erkeklerin yaptığı öne sürülebilir. Yatay ve dikey muhalefet bağlamında erkeklerin ortalama puanlarının kadınlara göre yüksek düzeyde anlamlı farklılaşması söz konusu durumun bir göstergesidir. Bunun yanı sıra kadınların yer değiştirmiş muhalefet davranışları ortalama puanlarının erkeklere göre daha yüksek olması yine muhalefet davranışı özelinde bu durumu kanıtlar niteliktedir.

Araştırma kapsamında öğretmenlerin muhalefet davranışlarının medeni durumlara göre farklı sonuçlarının olmadığını göstermiş, öğretmenlerin yatay, dikey veya yer değiştirmiş muhalefet davranışlarının medeni durumlara göre farklılaşmadığını göstermiştir. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin farklı görüş ve düşüncelerini üstlerine, mesai arkadaşlarına veya sosyal çevreleriyle paylaşımlarının medeni durumlar açısından bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Araştırma sonuçları Özdemir'in (2010) Ankara'da genel liselerde ve Akada'nın (2015) İzmir'de kamu ortaokullarında gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Araştırmacılar gerçekleştirdikleri araştırmada öğretmenlerin muhalefet davranışlarının medeni duruma göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Bu farklılığın çok sayıda nedeni olabileceğini vurgulamakla birlikte mevcut araştırmanın örnekleminin ve bulunduğu coğrafyadaki kültürel farklılıkların bu sonuca neden olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel organizasyonlara ilişkin araştırmalarda, sendika üyeliği dikkate alınan önemli parametrelerden biridir. Mevcut araştırma kapsamında örgütsel muhalefet davranışının sendika üyelik durumuna göre farklılığı değerlendirilmiş ve değişkenlerin farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar, sendika üyesi öğretmenlerin yatay muhalefet davranışında bulunurken sendika üyeliği bulunmayanların yer değiştirmiş muhalefet davranışını tercih ettiğini göstermiştir. Sendikaların çalışanları aktif bir şekilde desteklediği durumu göz önünde bulundurulduğunda, bu sonuçların beklendiği ifade edilebilir. Şaşırtıcı olan sendika üyeliği olanlar ve olmayanlar arasında dikey muhalefet davranışlarına göre sonuçların farklılaşmaması olmuştur. Bu noktada Stanley'in (1981) öne sürdüğü durum mevcut sonucu açıklar niteliktedir. Stanley, örgütlerde muhalefetin her zaman tolere edilebilen ve desteklenen bir olgu olmadığını, hiyerarşik yapılanmanın olduğu örgütlerde üyelerin muhalefet etme konusunda tedirgin olduklarını belirtmektedir. Öte yandan araştırmalar, yönetim pozisyonlarında bulunanların, tartışmacı kişilik özelliği gösterenlerin, ast-üst iletişiminin ve algılanan ifade özgürlüğü düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların açık muhalefet davranışı gösterme oranlarının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing, 2000a; Kassing 2000b). Bununla birlikte, örgüt içinde ifade özgürlüğüne önem verildiğini düşünen ve örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek çalışanların da diğerlerine oranla açık muhalefeti daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Bu ifade edilenler ve araştırma sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, öğretmenlerin işyeri ortamlarında muhalefet davranışında bulunmalarını destekleyecek bir örgütsel atmosferin bulunmadığını düşündüklerini gösterir niteliktedir.

Mevcut araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar öğretmenlerin muhalefet davranışları ve eğitim durumları arasında bir fark olmadığını göstermiştir. Araştırmaya dâhil edilen öğretmenlerin eğitim düzeylerinin lisansüstü ve lisans düzeylerinden oluşması sonucun nedeni olarak görülebilir. İlgili alanyazında gerçekleştirilen benzer araştırma sonuçları, söz konusu değişkenler arasında farklılıkların olduğunu ve eğitim düzeyi yüksek katılımcıların muhalefet davranışlarının düşük olanlara kıyasla daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Oral Ataç ve Köse, 2017). İstatistiksel olarak farklılık tespit edilmemiş olmasına rağmen, mevcut araştırmada lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlerin yatay ve dikey muhalefet davranışlarının lisans eğitim mezunu öğretmenlere kıyasla matematiksel olarak daha yüksek olduğu söylenebilir. Son olarak

öğretmenlerin mesleki deneyimleri ve örgütsel muhalefet davranışlarına yönelik farklılık sonuçları öğretmenlerin deneyimi arttıkça yer değiştirmiş muhalefet davranışının azaldığını göstermektedir. Yatay ve dikey muhalefet davranışı ve deneyim arasında farklılığın tespit edilmediği araştırma sonuçları, deneyimsiz öğretmenlerin deneyimli öğretmenlere kıyasla farklı görüşlerini daha fazla iş dışı çevrelerle paylaştıklarını göstermektedir.

Araştırma çerçevesinde elde edilen sonuçlara yönelik değerlendirmelerin Adıyaman'da İl Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenleri kapsadığını ifade etmek gerekmektedir. Muhalefet davranışı farklı kültürel bağlamlarda farklı şekillerde gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla farklı illerde, farklı bölgelerde karşılaştırmalı çalışmaların yapılması önerilebilir. Öte yandan ilgili alanyazın değerlendirildiğinde konuya ilişkin çok sayıda araştırmanın olduğu ve bunların önemli bir kısmının nicel araştırma yaklaşımıyla gerçekleştirildiği görülmektedir. Dolayısıyla gelecek araştırmalar nitel araştırma yaklaşımlarıyla ele alınabilir.

KAYNAKÇA

- Ağalday, B., (2013) İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır (Türkiye).
- Akada, T. (2015) Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmen Görüşleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir (Türkiye).
- Alga, E., ve Eroğlu, Ş. G. (2018). Çalışanların örgütsel muhalefete ilişkin algılamalarının demografik değişkenler açısından incelenmesine yönelik bir araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(24), 129-157.
- Ardoğan, R. (2004). Teorik temeller ve tarihsel gerilimler arasında islam kültüründe siyasal muhalefet. Cumhuriyet Üniversitesi. İlahiyat Fakültesi Dergisi, 8 (2), 171-189.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Erkan Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). Bilimsel araştırma yöntemleri (17.Baskı). Ankara, Pegem Akademi Yayınları.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 3, 198-218.
- Graham, J. W. (1986), "Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay", Research in Organizational Behavior, Greenwich ed. B.M. Staw & L.L. Cummings, CT: JAI Press.
- Graziano, A. M., ve Raulin, M. L. (2012). Research methods: A process of inquiry (8. Baskı). Boston, MA: Pearson.
- İzğüden, D., (2017) Hastane Çalışanlarında İletişim Doyumunun Örgütsel Muhalefet Davranışları Üzerine Etkisi, (Yayımlanmamış doktora tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta (Türkiye).
- Kassing, J. W. (1997) Development and Validation of The Organizational Dissent Scale. (Yayımlanmamış doktora tezi), Kent State University, Ohio (U.S.A).
- Kassing, J. W. (2012), "Dissent in Organizations", Introduction To Communication Studies: Translating Scholarship Into Meaningful Practice, ed. A. K. Goodboy ve K. Shultz, IA: Kendall Hunt, Dubuque.
- Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A., "Examining The Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication". Management Communication Quarterly, 1999/13, (1), ss. 100-115.
- Kassing, J. W., "Consider This: A Comparison Of Factors Contributing To Expressions Of Employee Dissent", Communication Quarterly, 2008, (56), ss. 342-355.
- Kassing, J. W., "Development and Validation Of The Organizational Dissent Scale", Management Communication Quarterly, 1998/12, (2), ss. 183-229.
- Kassing, J. W., "Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies", Management Communication Quarterly, 2002, (16), ss. 187-209.
- Kassing, J. W., Armstrong, T. A., "Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employee's Dissent Expressions", Management Communication Quarterly, 2002, (16) ss. 39-65.

- Kassing, J. W., DiCioccio, R. L., "Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent", *Communication Reports*, 2004, (17), ss. 111- 120.
- Kassing, J. W., ve Kava, W. (2013). Assessing disagreement expressed to management: development of the upward dissent scale. *Commun. Res. Rep.* 30, 46–56.
- Kavak, O., ve Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 33.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill Book Company, pp. 86-113, 190-255.
- Oral, L. ve Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 117-132.
- Oral-Ataç, L. (2015). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış doktora tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Özdemir, M. (2010). Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi: Ankara.
- Özdemir, M. (2013). Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 38 (168), 113-128.
- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Ankara ili örneği). *Eğitim ve Bilim*, 38(168).
- Özdemir, M., (2010) Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri, (Yayımlanmamış doktora tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara (Türkiye).
- Payne, H. J., "The Role Of Organization-Based Self-Esteem In Employee Dissent Expression", *Communication Research Reports*, 2007, 24, (3) ss. 235-240.
- Sadykova, G., Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1- 16.
- Stanley, J.D. (1981). Dissent in Organizations. *Academy of Management Review*, 6(1), 13- 19.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. (6. Baskı) Pearson, Boston.
- Teski, A. Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak. 2017.
- Uçar, A., (2016) Yöneticilerin Kayırmacı Davranışlarının, Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt (Türkiye).
- Uğurlu, E. Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak. 2017
- Yaşa, R. (2018). Liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, E., Erdoğan, S. 2004. SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. (1. Baskı). Detay Anatolia Akademik Yayıncılık: Ankara.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies (Elektronik)*, 8(6), 853-879.
- Yılmaz, T. (2019). İlköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri: Hakkari İli örneği (Master's thesis, Sakarya Üniversitesi),.
- Zaini, R., Saeed, K., Elmes, M., vd., ..., (2014). *Dynastic Cycle: A Resource Allocation Theme For Addressing Dissent In Universities*.